



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

HABILIDADES A EVALUAR EN CANDIDATOS.
LA TEORIA COGNITIVO-CONDUCTUAL Y EL REPORTE
PSICOLÓGICO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

OPCION DE TITULACION: TESIS TEORICA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE: LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA: MARIBEL PÉREZ ESTRADA.

DIRECTOR: LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

DICTAMINADORES: MTRA. AMPARO CABALLERO BORJA.
MTRA. ARACELI SILVERIO CORTES.

TLALNEPANTLA ESTADO DE MÉXICO 2005





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.

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

SRA: NELLY ESTRADA VARGAS. Mamá gracias.

SR: ABEL PÉREZ SÁNCHEZ. Papá gracias por todo el apoyo y el amor durante todos estos años, por el gran ejemplo de emprender en la vida. Gracias papá.

A MIS HERMANOS.

Abel gracias, por enseñarme el a-b-c.....; y darle un rumbo diferente a mi vida.

Kory gracias, por estar con migo en todo, tú sonrisa es mi mejor alicente en la vida.

Omar gracias, por escucharme, por tus consejos; por ser mi mejor amigo.

AGRADECIMIENTO

A MIS MAESTROS: Alejandro Gaona, Miguel Ángel Monroy, José Antonio Hernández, Arturo Tovar, Mucio Romeo, José Manuel Luna, Iram Martínez, Alejandro González, Juan Antonio Vargas, Samuel Bautista, Eliseo Meza, Guadalupe Aguilera, Margarita Martínez, Estela Pérez, Araceli Silverio, Amparo Caballero. Por compartir sus conocimientos gracias.

A MIS AMIGOS: Georgina Aguilar, Gabriela Bonilla, Lizet García, Guadalupe García, Anel Garfias, Roció Javier, Guadalupe Ocampo y Carlos Pérez. Por compartir con migo su gran calidad humana gracias.

Si piensas que estás vencido, lo estás
Si piensas que no te atreves, no lo harás
Si piensas que te perderás ya has perdido.

Rudyard Kipling

A MIS ASESORES

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

Gracias por el tiempo, los conocimientos y la dedicación a este proyecto.

MTRA. AMPARO CABALLERO

Gracias por el tiempo y la dedicación a este proyecto.

MTRA. ARACELI CORTÉS SILVERIO

Gracias por el tiempo y la dedicación a este proyecto.

INDICE

<i>RESUMEN.</i>	
<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
CAPITULO I. <u>HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA.</u>	
1.1	Psicología filosófica20
1.2	Raíces científicas de la psicología.....42
1.2.1	La reflexología de Pavlov.....47
1.2.2	El conductismo.....49
1.3	Teoría cognitivo-conductual.....55
CAPITULO II. <u>PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.</u>	
2.1	Desarrollo histórico.....61
2.1.1	Período inicial 1910-1940.....69
2.1.2	Segundo período 1940-1960.....73
2.2	Período de renovación.....78
2.2.1	Período 1970-1980.....80
2.2.2	Aportaciones de la psicología a la psicología organizacional.....84
CAPITULO III. <u>SELECCIÓN DE PERSONAL.</u>	
3.1	Antecedentes históricos de la selección de personal.....88
3.1.1	Reclutamiento de personal interno y externo.....91
3.1.2	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....96
3.3	Reporte de candidatos de selección de personal.....108
CAPITULO IV. <u>HABILIDADES EN EL AREA ORGANIZACIONAL.</u>	
4.1	¿Qué es una habilidad?.....112
4.1.1	La relación entre análisis y tareas.....118
4.1.2	Determinantes organizacionales de las habilidades.....121
4.2.	Comportamiento y funcionalidad para cada grupo de habilidades.....123
4.2.1	Formato de selección de personal.....131
<i>CONCLUSIONES</i>	137
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	145

RESUMEN.

En la actualidad no existe un formato de reporte psicológico de candidatos universal, cada empresa lo diseña de acuerdo a sus necesidades. De ahí el interés por determinar las habilidades requeridas para el puesto. Es importante traducir las habilidades a comportamientos concretos para cada tarea. El psicólogo puede desempeñarse dentro del contexto organizacional, debido a su capacidad como profesionalista. Las demandas de la psicología organizacional han contribuido a que el psicólogo se desarrolle dentro de esta área.

En el reporte psicológico se toman en cuenta los datos desde la entrevista inicial, la aplicación e interpretación de pruebas psicométricas; el psicólogo tiene la habilidad de analizar los comportamientos de cada candidato. Debido a la formación que le proporciona la carrera, *habilidad para analizar, evaluar y modificar la conducta*.

El reporte psicológico puede ser útil para el psicólogo, el gerente, la organización y hasta para el mismo candidato. Ya que a través de éste se sabrá con que habilidades cuenta ó cuales son las que tiene que desarrollar el candidato. En el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tiene que predecir si el candidato desempeñará correctamente las tareas del puesto. Existe un problema de comunicación entre el psicólogo y el gerente, ya que cada uno maneja un lenguaje profesional diferente.

Debido a esta situación el presente trabajo propone un formato, en el cual se reportan las *habilidades sociales, personales, y de trabajo*, especificando si el candidato es funcional o no para realizar las tareas, exponiendo si éste cuenta con las habilidades y comportamientos requeridos para el puesto. Por lo tanto el objetivo del presente trabajo es determinar las habilidades que se tienen que evaluar desde la teoría cognitivo-conductual, y la influencia de éstas para la ejecución del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Para la comprensión del presente tema es necesario recurrir a varios puntos importantes, como la historia de la psicología. En el capítulo I se habla de la historia de la psicología y su desarrollo. Siguiendo su evolución se llega a la perspectiva psicológica de interés, la teoría cognitivo-conductual.

Desde sus inicios la psicología se ha encargado de resolver las demandas sociales; y para que se constituyera como ciencia tuvo que recorrer un largo camino. El hombre se ha cuestionado sobre su comportamiento y las causas que lo ocasionan, varios de estos hombres han contribuido al desarrollo de la psicología. Ésta inicia con la psicología filosófica, donde el pensamiento de la psicología es considerado primitivo en el sentido de que creían en el alma y que aparece en correlación mágica con las fuerzas de la vida, se le atribuía tanto al animal como al hombre por el hecho de que respira al igual que puede sangrar o morir (Renchlin, 1989).

Sócrates (citado en: Müller, 1976) se interesó en el ser humano; pero el ser humano captado en una perspectiva esencialmente moral. Constituye al alma como principio de movimiento y de vida; añade como valor esencial la razón y el carácter moral; ve en ella la sede de esa personalidad espiritual que su método quiere instaurar y consolidar, para hacerla dueña del cuerpo que anima. De tal modo su meta es buscar, en las fluctuaciones de la vida sensible, invariables capaces de dar sostén a ese papel del alma en cuanto sujeto razonable del conocimiento y de la acción. Las descubre en las nociones (justicia, verdad, virtud, felicidad, belleza) que a su juicio expresan la verdadera naturaleza del hombre. Él negó la existencia de una reflexión capaz de instaurar una vida moral que se determina con pleno conocimiento de causa, antes del cristianismo, este moralista invita a sus contemporáneos a un incesante examen de conciencia, al esfuerzo sostenido de una toma de conciencia de sí para sí y en relación con otro, con vistas a un proceso moral, que considera es lo único verdaderamente importante.

En Sócrates la psicología está totalmente subordinada a la ética, al ser la

introspección función del sentido que se trata de dar a la conducta humana (Mueller, 1976).

El primero en adoptar ese pensamiento fue Platón (citado en: Müller, 1976) su tesis se enfocó a la doctrina de las tres almas y la psicofisiología que las une respectivamente al cerebro, al corazón y a las vísceras inferiores. Para Aristóteles (citado en: Müller, 1976) el alma es la que piensa, siente y vive, este principio recibe el nombre de forma, y designa al principio general de la vida tanto vegetal como animal.

Para San Agustín (citado en Müller, 1976) el alma es la realidad primera, es el principio vital que vivifica el cuerpo, este principio lo atribuye a las plantas en segundo grado a la vida sensitiva señala el surgimiento del alma que pertenece a los animales y al hombre, él pensaba que el ser humano es un alma que utiliza un cuerpo, que siente por el cuerpo. Santo Tomás al igual que Aristóteles manejaba un dualismo alma sensitiva y alma vegetativa (Müller 1976).

Se da un gran salto en la historia para encontrar otra gran aportación a lo que se considera la base de la psicología filosófica, es el pensamiento de René Descartes (citado en: García, 1977) quien postula la doctrina del interaccionismo, según la cual el cuerpo y la mente se influyen entre sí en alguna medida y que el punto de interacción entre ambos se halla en la glándula pineal. También argumentó que debía existir un universo externo al yo pensante, un universo no opaco a las facultades cognitivas del hombre. Escribe el famoso libro "Discurso del Método" en 1637, en el cual expuso que podemos dudar de todo (de lo que percibimos), pero de una cosa no podemos dudar, de que estoy dudando y si estoy dudando es que pienso es que existo).

Otra respuesta al estudio de la mente es el estructuralismo, en la segunda mitad del siglo XIX fue la química la ciencia que más se desarrolló, porque por medio del análisis, se logró detectar los "últimos" elementos de los que los cuerpos están compuestos y a la vez, las leyes de combinación de estos elementos. Wundt (citado en: Caparrós, 1990) imita este modelo y mediante la introspección, analiza la mente (objeto entonces de la psicología) para buscar sus "últimos" elementos y a partir de sus relaciones mutuas intenta comprender la estructura de la mente.

Aunque filosóficamente se ha tratado de explicar la conducta desde muchos siglos atrás. La psicología como ciencia es muy joven. Se da como año de su nacimiento 1879, año en que Wilhelm Wundt (citado en: Caparrós, 1990) estableció en Leipzig Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental. El le dio el paso a la psicología científica, conjugó sus conocimientos de medicina fisiológica con los de filosofía y dentro de esta el asociacionismo inglés. El asociacionismo es una de las respuestas que se le dió al problema alma-cuerpo, se interesó principalmente por las sensaciones, aplicó el método de la introspección. Al tratar el problema mente-cuerpo su postura fue el paralelismo psicofísico y trató de hallar la naturaleza de los procesos mentales superiores. Su discípulo Titchner (citado en: Caparrós, 1990) fue el introductor de la psicología en Estados Unidos, cuna de las grandes corrientes psicológicas que son el funcionalismo y el conductismo.

El funcionalismo es un movimiento que, estudia los aspectos funcional e instrumental de la conciencia (objeto entonces de la psicología) su actitud es abierta a la psicología aplicada y preside de la problemática alma-cuerpo. El conductismo fue la primera escuela psicológica americana y una manifestación típica de la cultura alemana. Se basa en la defensa del carácter objetivo de la psicología y la aplicación de los principios de la psicología animal y rechazó todo concepto y explicación mentalista. Tiene como fuentes el funcionalismo, la psicología animal y el condicionamiento: Thorndike es el precursor del conductismo, su teoría de la conducta se basó en el aprendizaje con un enfoque propio de la tradición asociacionista (Caparrós 1990). El resultado de sus experimentos con gatos fue la teoría del aprendizaje y su punto central la ley del efecto en ella se niega que la práctica pura conduzca al aprendizaje. Watson (citado en: Caparrós 1990) dió a la psicología la definición de estudio de la conducta, rechazó la ley de Thorndike por presuponer la introspección y basó su teoría del aprendizaje en la asociación. Paso del conductismo metodológico al radical.

El neoconductista actual más conocido e importante en la historia del conductismo es Skinner que rechaza la teoría de Hull *la génesis de los conceptos*

porque partiendo de la comprobación describe más que explicar supuestos hipotéticos, y éstos no son comprobados experimentalmente. Ha contribuido como ningún otro al desarrollo del condicionamiento operante que se considera fundamental para comprender la conducta de los organismos (Caparrós 1990).

El conductismo en sus intentos de superar la psicología E-R y el nivel de análisis del aprendizaje predominante.

Hasta el momento el presente trabajo habla de la historia de la psicología y parte de esta historia está formada por el conductismo. Es como surge la teoría cognitivo-conductual la cual es la perspectiva de interés para el desarrollo del presente trabajo; ésta se deriva de la incapacidad del conductismo para dar cuenta y razón de la conducta de los seres humanos. El desarrollo de la investigación y de la teoría cognitivo-conductual puede comprenderse examinando la propia evolución del conductismo. La importancia de la cognición como tema central en el aprendizaje fue explicado por primera vez por Tolman, afirmaba que los organismos desarrollaban cogniciones sobre distintos estímulos y que la formulación de estas cogniciones constituía el aprendizaje, ante las limitaciones de la explicación E-R de la conducta humana, otra razón del aumento progresivo del interés en el estudio de la cognición es el resultado de las insatisfacciones con los aspectos metodológicos del conductismo primitivo especialmente con la búsqueda de leyes generales a partir de la investigación animal. La teoría cognitivo-conductual rechaza muchas nociones referentes a las supuestas semejanzas entre la conducta y motivación animal y humana. Los partidarios del modelo cognitivo-conductual señalan que el mérito de ésta aproximación no es el procedimiento sino las bases teóricas.

Para el alcance del objetivo del presente trabajo es necesario e importante hablar de la historia de la psicología organizacional.

En el capítulo II, se habla de la psicología organizacional, cómo se inició y cómo se fue modificando de acuerdo a las demandas sociales, y se describe la historia de ésta, siguiendo la perspectiva basada en el tiempo. Es importante comprender la evolución de la psicología organizacional ya que dentro de ésta se da un aspecto muy importante la selección de personal.

La psicología tiene una larga historia, lo que significa que desde los antiguos griegos han analizado debatido y descrito la forma en que se debería organizar el trabajo. Sucede lo mismo con la psicología organizacional. Hay varias formas de analizar la historia de la psicología organizacional, los modelos de la perspectiva humana, la perspectiva de los grandes pensadores, la perspectiva basada en el tiempo, el enfoque de la escuela del pensamiento y el enfoque del estudio de los orígenes y proyectos de investigación. Cada uno tiene una perspectiva particular que se basa principalmente en los registros históricos del siglo XX.

*Los modelos de la perspectiva humana. A lo largo de los años, los investigadores teóricos de la psicología organizacional han formulado diferentes supuestos en relación con las personas en el trabajo. Dichos aspectos se han centrado en diversos aspectos como su motivación interior (o la falta de ella), su racionalidad y sus necesidades. Estos “modelos” han influido de manera significativa en su pensamiento respecto a los problemas humanos en el trabajo. Este enfoque se refiere a diferentes perspectivas en diferentes épocas.

*La perspectiva de los grandes pensadores. En el cual se analiza el pasado a través de las ideas de los grandes pensadores. Se trata de un enfoque que también da una ligera idea acerca del desarrollo del pensamiento en determinado campo y tiende a no ser crítico.

* El enfoque de la escuela del pensamiento. Analiza temas en grupos de investigaciones que desarrollan algunas teorías metodologías o enfoques para el estudio de la psicología organizacional.

*El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación. Este enfoque sugiere que una serie programática de estudios ha influido en toda el área, el ejemplo más famoso es el experimento de Hawthorne, este enfoque se centra en hallazgos únicos que modifican el pensamiento por lo menos en determinada área.

* El enfoque de análisis de contenido de libros. Sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas y teorías de la época y, por lo tanto, son una

forma válida de entender los cambios históricos. En consecuencia, el análisis de contenido de los libros da una idea clara de las tendencias históricas.

*Un enfoque histórico basado en temas. Sugiere que tiene más sentido entender la historia de la psicología organizacional centrándose en diferentes temas, como la selección de personal y la evaluación de cada uno de sus sistemas de compensación porque su historia es distinta.

* La perspectiva basada en el tiempo. Este enfoque intenta descifrar la historia determinando los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en el modo de pensar o de actuar de los individuos. En el caso del acontecimiento organizacional, por lo general coincide, con hechos políticos y económicos relevantes, como: guerras mundiales, recesiones o hiperinflación los cuales influyen de manera considerable en la operación de las organizaciones.

El presente trabajo, trata de explicar el desarrollo de la psicología organizacional con la perspectiva basada en el tiempo, siguiendo tres etapas.

La historia de la psicología organizacional en el siglo XX se puede dividir en tres etapas. Desde principios de siglo hasta los primeros años de la segunda guerra mundial, a la psicología organizacional se le conocía como administración científica o psicología industrial. En este período se creía que los trabajadores eran mano de obra, y se consideraba a los gerentes y empleados en términos económicos. Weber y Taylor (citado en: Rodríguez 1999) ponían énfasis en que se podían aplicar principios científicos al mundo laboral, creían que apegándose a principios explícitos relativamente directos las organizaciones podían ser más eficientes. Los psicólogos industriales de aquel entonces creían que su labor consistía en aumentar la eficiencia. Los investigadores del comportamiento organizacional y los psicólogos de ese período se ponían del lado de los administradores no les interesaba la fatiga de los trabajadores, les preocupaba la manera de asegurar la producción.

El reclutamiento militar durante las dos grandes guerras mundiales significó que los psicólogos tuvieran mucho que hacer, cuando se reclutan miles de personas de todas las clases sociales, tenía que determinar si eran aptos para pilotear un avión, trabajar como pagadores, expertos en contra inteligencia o como

cocineros. A finales de esta etapa se empezó a seleccionar a las personas para los puestos idóneos, someterlas a evaluación y darles orientación vocacional.

La segunda etapa de la historia de la psicología organizacional se desencadena por varias razones. Una de ellas los estudios de Hawthorne ejercieron una influencia importante en los investigadores de la época. En la Segunda Guerra Mundial no sólo se requerían psicólogos para aplicar su experiencia en nuevas áreas, sino al final de la más destructiva de todas las guerras la esperanza de un mundo mejor y de poner fin a la pobreza, significó la necesidad de reevaluar todo el concepto del trabajo. Empezaron a reconocerse los aspectos sociales y emocionales del trabajo, especialmente las observaciones en el sentido de que la gente trabaja en grupos, los cuales ejercen una influencia considerable en su comportamiento. Se aplican cada vez más tests de aptitud para tratar de saber lo que los empleados pensaban y deseaban.

Durante la década de 1950 y 1960, los psicólogos organizacionales se interesaron primordialmente en las características de la motivación, se empezó a cuestionar la relación entre motivación y satisfacción (es decir los trabajadores satisfechos son más productivos).

A la tercera etapa se le conoce como período del comportamiento organizacional, porque los investigadores se centraban menos en la estructura formal de las organizaciones, y le dieron mayor importancia al comportamiento de las personas en grupos. Apoyándose en actividades recreativas, los valores, las habilidades y capacidades de cada uno de los empleados. En lugar de considerar que la especialización y la división del trabajo eran deseables para lograr la eficiencia, se hacía hincapié en la rotación de personal para disminuir la monotonía y el aburrimiento. En esta última etapa predominaron los adelantos tecnológicos. Muchas de las ideas de la nueva era de la computación, como la teoría de los sistemas, se aplicaron afanosamente a las organizaciones. Se consideraba que los individuos y las organizaciones eran complejos, cambiantes y se hallaban en un estado de flujo. El presente trabajo, explica la historia de la psicología organizacional a través de la perspectiva basada en el tiempo; porque

ésta hace un desglose de los acontecimientos que le dieron un giro a la historia de la psicología organizacional.

En el capítulo III. Se habla de la selección de personal y del proceso que se tiene que llevar para concluir en el reporte de selección de personal. Se recurre a este proceso cuando hay una vacante en la organización.

Durante la historia de la psicología organizacional, uno de los antecedentes teóricos más importante es la selección de personal, la cual ha cambiado de criterios y tendencias con el tiempo. La clásica selección empírica donde se calificaba y conceptuaba al trabajador sólo después de verle actuar en el puesto de trabajo, a quedado atrás. Es entonces cuando aparece la selección psicofisiológica experimental, como una de las técnicas de organización racional del trabajo. Esta racionalización se enfrenta con la selección profesional entonces predominante dirigida por F. W. Taylor las cualidades que él tomaba en cuenta como características de Selección eran la fuerza y el endurecimiento muscular. Estas ideas fueron reemplazadas por la teoría de las aptitudes, siendo la aptitud el aspecto más importante en la selección profesional, como una posición virtual seguida de la experiencia, es decir el cumplimiento de una tarea sea o no organizacional debe de cumplir un conjunto de aptitudes.

Es a principios del siglo XX cuando se inicia la selección, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas.

El perfil profesional es la premisa indispensable de la selección sólo conociendo con exactitud los requisitos físicos y de aptitud, los conocimientos requeridos por la tarea, así como las condiciones ambientales de desenvolvimiento, se puede proceder a una selección que lleve realmente al hombre adecuado al puesto adecuado.

La psicología organizacional es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar eficientemente para modificar la conducta, los principios y las técnicas de ésta han evolucionado, en gran parte gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta. Al contrario

de lo que creen erróneamente algunas personas, la modificación de la conducta no es una manipulación psicológica de las personas es una tecnología directa de la conducta aprendida y como cualquier tecnología tiene principios básicos y una metodología de procedimientos. El condicionamiento previo de los principios y las técnicas facilitará el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación adecuada del enfoque de la modificación de la conducta organizacional.

En psicología organizacional el problema de lenguaje entre el psicólogo y el gerente general tiene ciertas diferencias increíbles. El gerente se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le “hable” en términos que le son familiares a su organización, y lo mismo pasa al psicólogo, al que le gustaría que su cliente se expresara y entendiera sin mayor dificultad los términos psicológicos. Por lo tanto el tópico del presente trabajo es ¿Cuáles serán las habilidades que se tienen que evaluar y registrar desde la teoría cognitivo-conductual para reportarlas en el reporte de selección de personal?.

En el reporte de selección de personal se manejan conclusiones psicológicas que se pueden definir con fines explicativos en tres tipos: abierta, cerrada y mixta (Grados, 1988).

En el proceso de selección de personal es importante dar el reporte de cada uno de los candidatos, esto tiene un beneficio colectivo: para la organización, el ejecutivo, el psicólogo y el candidato; el reporte tiene que ser lo más preciso que se pueda.

En el capítulo IV Se plantean las habilidades que se deben de evaluar y registrar en el reporte de selección de personal (habilidades sociales, personales y operativas). Se intenta exponer también el inventario de habilidades y el formato de selección de personal, partiendo de la estructura organizacional nivel ejecutivo, directivo y operativo desde la teoría cognitivo-conductual. Teniendo como variables: ¿qué efecto tendrá reportar las habilidades de trabajo, sobre la base del comportamiento y la funcionalidad para cada estructura organizacional?, ¿Cuál es la probabilidad de que un individuo pueda ejecutar ciertas habilidades o desarrollarlas?.

Las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las es necesario comprender su funcionamiento, las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad.

La habilidad es una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas, hospitales, agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional éste está compuesto por las habilidades del empleado, partiendo de que la conducta que es cualquier respuesta o acción observable y mensurable de un individuo. El pensamiento también es observable y medible ya que se manifiesta a través de la conducta.

Las personas constituyen el sistema social de la organización; y el comportamiento organizacional es el objetivo de estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones (Hersey, 1996).

Dentro del área organizacional, cual sea éste el giro de la institución se recurre al proceso de selección de personal para tener al candidato que mejor realizará las tareas del puesto teniendo como partida el perfil del puesto se procede al análisis de tareas qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, qué requiere la tarea. El análisis de tareas hace posible el trazo de los perfiles profesionales y, por tanto facilita el reclutamiento, permitiendo establecer precisión en las fuentes y emplear las técnicas más adecuadas a cada tarea o grupo de tareas, posteriormente se recurre a la selección.

Es importante detallar las habilidades que se tienen que reportar justificando de este modo la importancia del reporte de selección entendible, ya que pocas decisiones organizacionales tienen implicaciones tan trascendentes como las decisiones de selección y colocación de empleados. Si una organización es básicamente gente, entonces las decisiones sobre selección y colocación influye enormemente en el carácter que tomará en concreto cualquier organización. Las personas y los puestos difieren en muchas dimensiones importantes, una meta muy razonable por alcanzar es la toma de decisiones sobre

el personal hay que buscar una buena semejanza entre rasgos individuales y requisitos de empleo. Históricamente el camino más popular hacia esta meta ha sido el de selección de personas que se acomodan a un conjunto determinado de requisitos del puesto, o el de colocar a las personas disponibles de la manera más compatible. Estos resultados se tienen que reportar para tener un informe detallado del candidato. Al psicólogo le compete dar el informe de cada uno de los candidatos.

La habilidad es la capacidad de ejecutar una acción con facilidad y precisión, y hablaremos de perfeccionamiento cuando la habilidad incluye no sólo actividades motoras y manuales, sino también cognitivas concretas, como el manejo del lenguaje, de las matemáticas. La habilidad de un individuo es la capacidad que éste tiene para adquirir, mediante entrenamiento especial, cierto tipo de conocimiento, o sea la habilidad potencial de una persona para ejecutar cierto tipo de actividad especializada que, mediante su ejecución pueda rendir al máximo.

Las habilidades a evaluar son las siguientes **habilidades sociales**, habilidad para solucionar problemas, habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad para negociar, habilidad de abstracción; **habilidades personales**, habilidad para relacionarse, habilidad para dirigir, habilidad para evaluar, habilidad para escuchar y dar retroalimentación; **habilidades manuales**, habilidad motriz, (fina y gruesa) habilidad para alcanzar, manejar y manipular con las manos, habilidad para operar-conducir, habilidad para clasificar, habilidad para discriminar (objetos).

Las técnicas para medir, explicar y controlar la conducta han sido variadas en el curso de los últimos 100 años, tanto en los laboratorios experimentales como en los escenarios naturales donde trabaja el psicólogo. El punto de partida del psicólogo, en su trabajo fue buscar procedimientos más eficaces para la investigación y predicción del rendimiento de los futuros empleados. En el escenario de las organizaciones el psicólogo es un especialista que resuelve las demandas humanas que los aquejan desde la revolución industrial, en las áreas de selección de personal, la inducción, la capacitación, la evaluación de la

ejecución y en general el desarrollo organizacional. Los criterios de reclutamiento y selección se basan en los requisitos o las capacidades para realizar tareas específicas.

¿Qué es una tarea? Se define una tarea como un acto o una secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.

Los vocablos usados para denotar “un sector laboral” tienen una gran variabilidad. Las organizaciones usan términos como división, departamento y sección; en organización militar se habla de regimiento, batallón, sección, y pelotón; las unidades en el gobierno se llaman ramo, secretaría, dirección, departamento, sección y mesa. Los departamentos de producción se denominan, a veces, de manufacturas, de fabricación o de operaciones. En el presente trabajo se hace una clasificación de los puestos basándonos en una evaluación de la complejidad del nivel de las tareas que constituye el trabajo nivel ejecutivo, directivo y operativo.

El objetivo del presente trabajo es determinar las habilidades que se tienen que evaluar desde la teoría cognitivo-conductual, y la influencia de éstas para la ejecución del trabajo, a través del análisis de los comportamientos y la funcionalidad para cada una de las habilidades de trabajo, definiendo la forma en que se tienen que registrar de acuerdo a la estructura organizacional nivel ejecutivo, directivo y operativo con la finalidad de tener un mejor entendimiento, ya que éste es un problema dentro de las organizaciones porque el lenguaje que maneja el psicólogo que es al que le compete dar el informe de cada uno de los candidatos al gerente; se puede dar el caso de que esta comunicación no sea entendible, el problema de lenguaje va más allá ya que no están relacionadas únicamente dos personas hay una tercera persona afectada, el candidato seleccionado del cual se rinde un reporte de selección de personal.

El problema de lenguaje puede afectar a corto, o largo plazo; si no se determina con claridad el repertorio de habilidades, y comportamientos con que cuenta el candidato. Es muy importante saber si el candidato tiene la capacidad de aprender, de lo contrario en un futuro, no habrá un cambio en la conducta.

El inventario de habilidades da la confiabilidad para determinar qué candidato es apto para el puesto manifestando los criterios que debe presentar el comportamiento real que distingue una ejecución buena de una mala.

Si se reporta el perfil de los candidatos sobre la base de los comportamientos que tiene que presentar y a funcionalidad para cada una de las habilidades en la estructura organizacionales (nivel ejecutivo, directivo y operativo) se entenderá mejor lo reportado.

El formato del reporte de selección está compuesto por datos personales, formación académica y experiencia laboral, y los aspectos más sobresalientes o las limitaciones. En conclusión se explica el porqué no sería *funcional* para el puesto o lo contrario por qué si es *funcional*.

CAPITULO I. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

1.1 Psicología filosófica.

La psicología tiene un largo pasado, el estudio de la conducta se remonta a la aparición de la reflexión filosófica en el siglo VI, a C. La evolución del *objeto de estudio de la psicología*, comienza siendo el alma en Sócrates, Platón, Aristóteles, San Agustín y Santo Tomás (citado en: Müller, 1976).

Para García (1992), la historia de la psicología inicia con la idea de alma la cual comenzó a ser considerada a final del siglo V a C.

Sócrates (citado en: Müller, 1976) se interesó en el ser humano pero el ser humano captado en una perspectiva esencialmente moral, más que en el individuo con sus facultades de percepción y de conocimiento; es la persona la que constituye el foco de su interés. Al alma la concibe como principio de movimiento y de vida, él añade como valor esencial la razón y el carácter moral; ve en ella la sede de esa personalidad espiritual que su método quiere instaurar y consolidar, para hacerla plenamente dueña del cuerpo que anima. Su identificación de la moral y de la verdadera ciencia postula que la acción humana puede y debe estar sometida a principios válidos para el ser humano en general, por cuanto todo individuo posee una naturaleza profunda, sustraída a las vicisitudes temporales. Lo que es bueno y verdadero para uno debe ser bueno y verdadero para los demás. La investigación socrática envuelve una universalidad de derecho orientada toda ella sobre un aspecto de la vida: los valores encarnados por la existencia del ser humano y del sentido que confiere a la vida.

Para Sócrates (citado en: Müller 1976) el conocimiento no versa sobre la realidad del alma, de la cual no duda, sino sobre sus riquezas ocultas que hay que descubrir para volverse mejor; si exhorta a los atenienses a este conocimiento de sí mismos por sí mismos, es porque lo mueve una convicción profunda de que saldrán ganando en firmeza moral. En él la psicología está totalmente subordinada a la ética, al ser la introspección función del sentido que se trata de dar a la conducta humana. El hombre socrático es un ser que quiere alcanzar la dicha en

virtud de una tendencia más o menos oscura, postulada como la raíz misma de sus deseos. Y este ser debe comprender que sólo el bien puede satisfacer su anhelo. Pero la habilidad dialéctica de él sólo podía afirmar, sin demostrar la identidad establecida entre los objetos del deseo y del bien, entre lo deseable en el sentido psicológico del término y el fin del hombre en el sentido metafísico, finalmente entre el bien, la belleza, la virtud y lo útil. Su “sólo sé que nada se” es un procedimiento didáctico, fundado en realidad en la convicción de que el contraste entre la búsqueda del placer o del poder, y la búsqueda del soberano bien, no es sino aparente, y que obedece a una falta de discernimiento, a un conocimiento insuficiente del bien, única garantía de la felicidad humana; la acción justa es, la que está guiada por un conocimiento claro, fundado a su vez en una elucidación teórica (Müller, 1976).

El lazo de la razón y las pasiones se mantiene en cuanto el hombre esclarecido, que obra entonces forzosamente bien, según Sócrates, pone su pasión en esa acción buena. Sócrates (citado en: Müller, 1976) fue un hombre de salud física y moral excepcionales, animado por una fe en el poder de la razón humana que experimentaba en sí mismo.

La concepción socrática del alma es inseparable de una filosofía de la sabiduría ciencia por excelencia que engloba todas las virtudes particulares (piedad, justicia, valor, templanza); y de una sabiduría que se puede enseñar, puesto que es posible obrar sobre el alma de tal manera que se vea obligada a expresar la verdad.

La tesis de Platón (citado en: Müller, 1976) está compuesta por varios argumentos: el alma posee desde siempre la verdad; es el principio de todo movimiento; simple e indivisible, y por tanto no compuesta, escapa por fuerza a la descomposición; es capaz de una reminiscencia que demuestra su existencia anterior; por participar en la idea de vida, se encuentra investida de una actividad eterna, que excluye la muerte. De tal modo Platón (citado en. Müller, 1976) concibe la vida psíquica como independiente de la vida del cuerpo, al que gobierna tal como el alma universal, de la que es una porción, rige los movimientos del universo. Para Sócrates (citado en: Müller, 1976) el alma se

encontraba en la tierra mezclada a la materia y al devenir por haber sido arrojada, por una suerte de caída; y de este cuerpo que habita aquí en la tierra aspira a liberarse como de una prisión, su destino es volver a su patria originaria, a través de reencarnaciones sucesivas. Ahora bien, tal fin tiene como condición su liberación del mundo material, se lleva a cabo de tal manera, en el alma humana, un conflicto ontológico, pues se halla desgarrada entre la oscura nostalgia de una eternidad divina y los atractivos de la vida terrestre. Esta vida nunca es capaz de calmar la sed de absoluto que la posee, y debe comprender que su tarea consiste en elevarse por encima de los placeres del cuerpo, en vencer las tentaciones, en huir del mundo y de sus seducciones. En esta vida misma se da un paso decisivo a la muerte pudiendo constituir una liberación para el alma que se sustraerá a la rueda de los nacimientos y recuperará su verdadero habitat.

En el proceso del conocimiento Platón (citado en: Caparrós 1980) decía que la ciencia no se puede reducir a las sensaciones, si tal fuese el caso, el enfermo, que siente su enfermedad, la conocería mejor que el médico. En realidad la ciencia se asienta en un lugar que no son las sensaciones perpetuamente cambiantes, distingue entre las sensaciones conforme a un determinado grado de objetividad que le es propia. Pues una impresión cualquiera no podría estar completamente desprovista de ella aún si el objeto se encuentra modificado en cierta medida ni ella misma es perturbada por él, y deja siempre trasparentar algo de ese objeto. Es abusivo pretender que toda sensación es completamente original con relación a las que la han precedido, sin que haya nada que reconduzca a una experiencia anterior. La observación común prueba lo contrario: un dedo aparece a la vista como un dedo, ya sea que pertenezca al extremo o al medio de una mano o que sea grande o pequeño.

Todo conocimiento implica una determinada permanencia, y si los objetos se hallasen en perpetua transformación el pensamiento no podría hacer de ellos presa alguna, esta permanencia no es menos necesaria del lado del sujeto del conocimiento, y por eso éste último no puede descansar en las sensaciones. Entra en ello otro elemento, decisivo: la actividad racional, que coordina lo semejante. Esta actividad es inseparable en Platón (citado en: Caparrós, 1980) de su

condición metafísica, y el famoso *mito de la caverna* expresa el despegue necesario de la simple existencia y el acercamiento a las ideas eternas. Él creía que la solución de cualquier problema se lleva en sí mismo; y esto significaba, para él haber conocido en una vida anterior la solución a cualquier problema. Es con esta perspectiva innatista como llega a sacar a la luz la actividad propia del espíritu, su capacidad de juzgar y de razonar, distinta de las sensaciones, veía en las matemáticas un sistema de coordinación fundado en principios cuya esencia es bien definida: números pares e impares, superficies, ángulos. Pero como no puede justificar por sí misma tales principios, la subordina a la dialéctica, que nos introduce en el dominio en que la razón, en su soberanía, descubre el sentido verdadero de todo lo que existe, y donde aparecen a plena luz los principios que permiten el conocimiento del universo en su estructura profunda.

El problema del conocimiento y de la acción remite forzosamente a Platón (citado en: Caparrós, 1980) al ser humano constituido por un organismo; admite, por lo demás que el alma, en el transcurso de sus peregrinaciones, sufre una influencia que obstaculiza o retarda la realización de su destino, y que por eso mismo mantiene forzosamente con el cuerpo relaciones de un cierto orden. Pero ¿de qué orden?. La respuesta no es fácil, independientemente de las dificultades intrínsecas de la doctrina, por tanto las afirmaciones de Platón a este respecto expresan los pasos dados por un pensamiento que nunca descansa en la satisfacción de sí mismo (Caparrós 1980).

El especifica que la razón tiene como sede la cabeza, la energía moral en el pecho y el deseo en el abdomen. La psico-fisiología finalista explica por qué las tres partes del alma ocupan ese lugar distinto en el cuerpo, si el principio divino del alma tiene su sede en la cabeza, separada del pecho por el cuello, es porque quiere permanecer, todo lo posible, protegido de las mancilladuras provenientes del alma inferior, como esta última contiene *una parte naturalmente mejor, y otra peor*, la primera está situada más cerca de la cabeza, entre los diafragma y el cuello, para que pueda contribuir en concierto con la razón a contener los apetitos; y estos últimos tienen su sede lo más lejos del alma deliberadora en el intervalo que separa el diafragma del ombligo. La médula es considerada por él cómo lazo

que une al alma con el cuerpo. La sangre tiene su fuente en el corazón, nudo de todos los vasos, y se refresca en los pulmones. El aire o pneuma, penetra en el cuerpo humano por vías definidas, desde la boca y los pulmones hasta el corazón, de ahí corre por el organismo entero, rige la vida, el equilibrio de las funciones, los movimientos del pensamiento. De la concepción platónica se desprende que sólo la parte superior del alma tiene el privilegio de inmortalidad.

En el fedón Platón (citado en: Caparrós, 1980) declaró que el alma que se ha nutrido de la verdad divina no teme desparramarse en el momento que se separará del cuerpo, o dispersarse al soplo de los vientos, o partir en vuelo y una vez partida, ya no estar en ninguna parte. La afirmación de la inmortalidad personal constituyó uno de los motivos importantes del prestigio del que disfrutaría Platón entre los apologistas cristianos, desde Justino hasta San Agustín (Muller, 1976).

Todo lo que Platón (citado en: Caparrós, 1980) escribió, en el Timeo acerca de las cualidades sensibles se inserta en la perspectiva finalista que preside su concepción del alma tripartita, tal como sus comentarios sobre el hígado (espejo liso y brillante, sede de la adivinación), sobre la imaginación y el bazo (en el que las impurezas se depositan, lo que explica hinchazón en caso de fiebre), sobre los intestinos (largos y sinuosos, afín de que los alimentos permanezcan largo tiempo en el cuerpo para que el hombre se vea liberado de una perpetua preocupación alimenticia), sobre la médula, los músculos, los huesos y los tendones que reúnen los huesos y la médula; sobre la carne, la cabeza, la piel los cabellos, las uñas, los aparatos circulatorio y respiratorio, sobre la digestión y la asimilación, sobre el desequilibrio de los alimentos, la degeneración de los tejidos y la formación de los humores, sobre la bilis, y la pituitaria.

La actividad objetiva que observó Platón (citado en: Caparrós, 1980) al tratar los trastornos psíquicos; en las descripciones que da, admite que las enfermedades tienen a menudo causas externas: abuso de alimentación, excesos sexuales, desproporción entre los gastos físicos y la alimentación, piensa también que la mayor parte de los reproches que se hacen a los hombres a propósito de su intemperancia en los placeres, cual si en realidad fuesen voluntariamente viciosos,

son reproches injustos, pues nadie es malo porque quiere, sino llega a serlo por una mala educación o por una mala disposición del cuerpo de la que el alma padece a causa del cuerpo: por ejemplo los humores de las pituitas, agrias o saladas, y todos los humores y bilis que atraviesan el cuerpo, no encontrando una salida exterior, son retenidos dentro. Entonces mezclan sus emanaciones a los movimientos del alma, y le producen enfermedades graves, según el número e importancia de las curaciones. Y ello porque lanzándose a los tres lugares en el que el alma reside, sea cual sea aquel en el que caigan, ya sea la tristeza ó penas de toda clase, tanto la audacia como la cobardía, volviendo al hombre olvidadizo y perezoso de inteligencia.

En cuanto al sistema de educación que planteaba Platón (citado en: Caparrós, 1980) no podríamos decir que recurra a la psicología, pues consiste en orientar y aún más en obligar al individuo a seguir una vía trazada por él filósofo. Sin embargo esta pedagogía abunda en observaciones penetrantes, ejemplo en los apetitos y deseos que se manifiestan en los sueños, en las cuales podemos ver una especie de presencia del papel de inconsciente descrito por el psicoanálisis. En unos dice, estos deseos gracias a la razón se desvanecen enteramente o son débiles o pocos en número; mientras en otros son más numerosos y al mismo tiempo los más fuertes; son los que se despiertan durante el sueño, cuando esta parte del alma, que es racional, pacífica y a propósito para mandar, está como dormida, y la parte animal y feroz, excitada por el vino y por la buena comida, se rebela y rechazando el sueño intenta escaparse y satisfacer sus apetitos.

Se encuentran en Platón (citado en: Müller, 1976) observaciones que podrían interpretarse hoy en el sentido de una determinada plasticidad del "inconsciente", o de la repercusión favorable sobre éste de una vida preocupada por el equilibrio.

La psicología de Aristóteles (citado en: Müller, 1976) está dominada por una ontología que presta al universo, por la intervención de una causa final y de un principio de perfección en las cosas una arquitectura estable y armoniosa en la que cada parte está ordenada por el conjunto. Pero se abre paso a un sentido de

la observación objetiva, un gusto por lo concreto, una preocupación por lo individual que le confieren, en cierta medida, a pesar del marco dogmático, muchos rasgos de una psicología en el sentido moderno del término. La psicología se constituye como ciencia por obra de Aristóteles, discípulo de Platón en Atenas.

Para Aristóteles (citado en: Müller, 1976) el alma es una entelequia del cuerpo; esto es, lo que da unidad a las distintas funciones del cuerpo. El énfasis en la unidad del alma y del cuerpo y la importancia de considerar el organismo como un todo para comprender la percepción y la acción es lo más característico de su concepción. La forma es el principio sustancial del ser, *la forma*, en su más amplio sentido, es lo que hace que un ser sea lo que es, a saber, aquello que hace que un ser concreto sea precisamente este ser determinado y no cualquier otro. La forma, es por consiguiente, la naturaleza del ser. En ésta alcanza el ser toda su realidad y recorre todos sus grados, la forma determina la especie, la sustancia, su ser verdadero y característico, su delimitación y su determinación; lo mismo que sus virtualidades y diferencias con el resto de los seres que comparten con él la misma materia. Además algunas sustancias tienen en sí un principio de movimiento, son cambiantes dentro de un orden. Entre los distintos movimientos es especialmente importante la génesis y desarrollo de nuevos individuos vivos en los cuales se transmite la misma forma sustancial a una nueva materia. Para explicar que las sustancias pueden cambiar sin dejar de ser lo que son, Aristóteles (citado en: Müller, 1976) utilizó los conceptos de potencia y acto. El ser potencial es, ser actual, sólo por la actualidad puede ser entendida la existencia de la posibilidad, es evidente que la potencia tiene que ser anterior al acto, ya que la potencia sólo puede actuar porque es una capacidad: solamente ven los que tienen la potencialidad de ver.

Para que un organismo tenga vida es necesario que existan posibilidades de cambio, de movimiento; la vida no se presenta como algo acabado, un ser en acto, sino un ser con enormes posibilidades de existencia, el alma es principio de movimiento, en sí misma es vida y posibilidad de cambio. Aristóteles (citado en: Müller, 1976) advirtió que existen tres categorías diferentes de seres vivos: las plantas, los animales y el hombre, como seres vivos todos tienen las capacidades

de nutrición, generación y crecimiento, pero cada una de ellas presenta un paso respecto a los seres inferiores. Así las plantas superan a los minerales porque tienen una alma vegetativa, los animales superan a las plantas porque poseen además un alma sensitiva y, finalmente los hombres tienen una alma intelectual. El alma de los hombres hace posible que éstos vivan, sientan y piensen en sentido primero y radical.

Los procesos de conocimiento comienzan con el movimiento de los objetos que afectan los órganos de los sentidos. Percibir es recibir la forma de los objetos sin recibir su materia, los objetos dejan su huella en los sentidos (imagen impresa), sobre esa imagen actúa el sentido común que une varias sensaciones para formar una imagen expresa en la que se ha eliminado lo accidental y accesorio, conservando por abstracción, las formas inteligibles permanentes en que está envuelto lo sensible. La sensación se produce mediante cinco receptores especializados (vista, oído, gusto, olfato y tacto) de modo que cada uno percibe una cualidad sensorial, como en el caso del movimiento.

Aristóteles (citado en: Moya, 1997) sigue la tradición de los filósofos estoicos, concibiendo la mente como una *tábula rasa* donde no hay nada escrito en acto: todo el conocimiento viene de la experiencia como fruto del aprendizaje. Lo aprendido se acumula en la memoria, que tiene la virtualidad de hacer que imágenes presentes se refieran a objetos del pasado.

Aristóteles (citado en: Moya, 1997) parte del análisis de la realidad concreta y, por inducción llega a la existencia de potencias o facultades que radican en un alma o forma sustancial del cuerpo, él intenta establecer dependencias causales entre eventos con contigüidad espacio-temporal, lo que exige del filósofo establecer relaciones de necesidad entre causa y efecto, es decir, que los hechos observados no pueden ser de otra manera de cómo suceden, dándose entre ellos una relación esencial, se intenta analizar la esencia de las cosas. Ésta no se da directamente a los sentidos sino a la inteligencia, los sentidos solamente pueden captar los accidentes, las apariencias sensibles, pero la inteligencia puede extraer de estos elementos la esencia de las cosas, con lo cual se hace posible la ciencia.

Aristóteles (citado en: Moya, 1997) distinguió claramente entre los aspectos cognitivos y motivacionales del alma, señaló una serie de funciones cognitivas que van desde la sensación a la razón; y por otra una serie de aspectos motivacionales que van desde la simple necesidad al deseo y la voluntad. A partir de los aspectos motivacionales se derivó una psicología dinámica en la que el deseo fundamental del hombre es conseguir la felicidad, en la que aúnan el placer y la verdadera vida moral.

Esta alusión de Aristóteles (citado en: Müller, 1976) a la imaginación considerada como una realidad *sui generis* va acompañada en él de observaciones penetrantes. En primer lugar ocurre que la imagen, distinta de la sensación de que procede, es indispensable a la actividad del pensamiento, pero puede ser verdadera o falsa. Que la imaginación no sea la sensación, es evidente, que ésta es, en efecto, potencia o acto, por ejemplo vista o visión por el contrario puede haber imagen en ausencia de la una o de la otra, tales son imágenes que percibimos en el sueño. Luego la sensación está siempre presente, mientras que la imaginación no lo ésta, por otra parte si la imaginación y la sensación fuesen idénticas en acto, todas las bestias deberían poseer imaginación pero no es así. Las sensaciones son siempre verdaderas mientras las imágenes son falsas, aparecen imágenes visuales inclusive cuando se tienen los ojos cerrados.

La imaginación que no es la ciencia o la intelección, tampoco es la opinión, pues la opinión va acompañada de convicción, y ésta de persuasión, esta persuasión de razón; ahora bien entre las bestias, hay algunas que poseen claramente imaginación, pero no -razón.

La imaginación es una alusión que carece de objetividad, la convicción es una idea arraigada, y la persuasión es la fuerza eficaz para sentir la impresión, que las cosas, dejan por medio de los sentidos.

Así, la imaginación se manifiesta como una facultad intermedia entre la sensibilidad y la razón. Se halla estrechamente vinculada a la memoria, cuando los sentidos especiales están inactivos, no por ello se detiene la vida psíquica, y su actividad vincula la función sensible a la función imaginativa esto se produce en los sueños y en la memoria. Cuando un estímulo externo ha dejado de obrar, los

movimientos sensoriales se prolongan y al estar reforzadas estas sensaciones retardadas por la aportación de sensaciones semejantes se constituye todo un complejo de imágenes. La imaginación se distingue de la memoria por cuanto esta última supone la intervención de un sensible común, el tiempo que nos conduce de nuevo a una continuidad vivida, a imágenes –copias de experiencias anteriores. La memoria se distingue igualmente de la sensación y del acto cognoscitivo. Si la memoria correspondiese únicamente a la parte intelectual del alma, sólo se le encontraría en el hombre, siendo así que la observación demuestra su presencia en buen número de animales. Aristóteles distingue, la simple conservación del pasado y su retorno espontáneo al espíritu, de la facultad de rememoración voluntaria por un esfuerzo intelectual que sitúa este recuerdo en el tiempo. Sólo esta memoria voluntaria es una función de la inteligencia, de este nous que es lo propio del hombre.

Aristóteles (citado en: Müller, 1976) pensó que los temperamentos melancólicos están particularmente sujetos a este desagradable estado interior, que consiste aquí en un difícil restablecimiento de los mecanismos desencadenados por el esfuerzo de rememoración. En sus escritos de los sueños menciona las enfermedades, y que éstas van precedidas de movimientos insólitos en nuestro organismo, los cuales escapan al estado de vigilia, porque entonces son eclipsados por impresiones sensoriales más intensas. En el sueño ocurre todo lo contrario, pues los movimientos pequeños nos dan entonces la impresión de ser grandes (en razón de la inacción de los órganos sensoriales). Lo que a menudo ocurre en el sueño lo muestra con evidencia: nos imaginamos, por ejemplo, que truena o que hay relámpagos, cuando en realidad los oídos no perciben más que débiles ruidos; o también, que se come con delicia miel o sabores dulces, cuando tan solo una gota de flema escurre (al esófago); que se camina a través del fuego, siendo así que se trata solamente de que un ligero calor afecta a algunas partes del cuerpo. Una vez despiertos, todo esto se nos aparece bajo su verdadero aspecto (es decir, como lo que son, cosas insignificantes en realidad).

Por otro lado San Agustín (citado en: Moya, 1997) fue la personalidad dominante de su época, y ha sido reconocido como el mayor pensador del

cristianismo en la antigüedad y el primero que se propuso construir una filosofía cristiana sistemática de la sociedad. Desde diversas perspectivas, se le ha considerado como el puente que enlaza la filosofía política clásica con la filosofía política moderna. Se le considera también fundador de la filosofía de la historia y como una de las fuentes de la acentuación del individuo y de la individualidad frente a la colectividad, que algunos pensadores estiman como el rasgo más característico de la tradición intelectual de Occidente. San Agustín estuvo influenciado por la filosofía de Plotino, Platón y San Pablo. De Plotino deriva su interés por el descubrimiento de la propia conciencia como una entidad fenomenológica a través del método de la introspección. El hombre debe mirar hacia dentro, no hacia el exterior, por que solamente en su interior encontrará la verdad de las cosas, no es a través de las cosas como el hombre se descubre a sí mismo, sino replegándose sobre su interioridad (Moya, 1997, p. 7)

San Agustín (citado en: Moya, 1997) argumentó que la habilidad para hacer juicios no puede ser inscrita en la mente desde el exterior. El maestro nunca puede hacer otra cosa que ayudar a su discípulo a que vea por sí mismo lo que él ya conoce sin ser consciente de ello. Él expone que los juicios intuitivos típicos son las proporciones matemáticas y la apreciación de los valores morales, éstos no son construcción de una mente individual, porque cuando se formulan adecuadamente son aceptados por todas las mentes. El pensador individual no hace la verdad de Dios, es el maestro interior, que hace posible que el hombre vea la verdad por sí mismo cuando se le escucha.

San Agustín (citado en: Moya, 1997) no creía que la mente estuviera vacía de contenido. Por una parte estaban las cualidades innatas, y por otra, la mente empírica va adquiriendo experiencias derivadas de los datos sensoriales que se van acumulando en la mente. En el conocimiento sensitivo, los objetos materiales actúan sobre los órganos de los sentidos, pero lo material no puede actuar sobre lo espiritual, lo inferior sobre lo superior, el influjo de los cuerpos sobre los sentidos externos es solamente una ocasión para que el alma forme inmediatamente es sí misma la imagen correspondiente al objeto externo. Por tanto las sensaciones no son pasiones que sufra el alma, sino acciones que ella ejerce utilizando los

sentidos como instrumentos. Pero la mente no crea la realidad, sino que recibe la correspondencia y la relación de las ideas con las cosas sensibles. Una de las capacidades de la mente es la habilidad de recordar, comenzando con la premisa de la inmediata certeza de la experiencia interna, San Agustín (citado en: Moya, 1997) sostiene que el acto de duda establece la existencia del dudador, desde el momento que la esencia de una persona es ser consciente.

Una persona se puede equivocar sobre algo perteneciente al universo, excepto sobre la propia existencia, para poder equivocarse, es necesario existir, esta certeza básica acompaña los tres estados fundamentales de la conciencia: la memoria, el entendimiento y la voluntad. El alma o mente para San Agustín (citado en: Moya, 1997) es el todo de la personalidad del individuo, la vida de quien es una unidad con la propia conciencia que está segura de su existencia. Las potencias del alma, la memoria, el entendimiento y la voluntad, no son tres vidas, sino una vida, no tres mentes sino una mente, por tanto la persona es una unidad una unidad, autoconsciente, que no puede dudar de su existencia.

Se trata de separarse de la seducción ejercida por las apariencias sensibles, de remontarse de la simple existencia a lo inteligible, del conocimiento del mundo de las ideas contenidas en el espíritu de Dios. Pero este retorno es lo que lleva al pecado que nos mueve egoístamente hacia las cosas y los seres, con un deseo de posesión y de disfrute, en vez de amarlas en ese Dios que las ha creado. Este apetito aparece desde el nacimiento, en el niño que se arroja golosamente sobre el seno alimenticio, o que quiere dominar con sus caprichos a los que lo rodean, por tanto el alma infantil no es inocente. Antes del pecado cuando no existían ni el dolor ni la muerte, el alma razonable ejercía sobre las pasiones un perfecto dominio. Pero desde entonces, una sorda existencia hace difícil este dominio, pues nuestra inteligencia está oscurecida, y nuestra voluntad debilitada. San Agustín (citado en: Müller, 1976) ensalza, por lo contrario, su ordenación armoniosa, sus perfecciones visibles e invisibles, la hermosa jerarquía de que da testimonio, y admite que las criaturas humanas, por culpables que sean y caídas que estén, constituyen la más alta dignidad.

Para San Agustín (citado en: Müller, 1976) el alma captada en su estructura esencial, capaz de elevarse, por lo menos en algunos aspectos, a las certidumbres invariables de la razón, la moral y la ciencia, es la realidad primera. Cuando emprende la tarea de describirla, observa que las diversas teorías enunciadas en el pasado, en cuanto a su naturaleza son puras hipótesis, pero que una experiencia directa fundamental de su realidad no podría ponerse en duda, pues versa sobre esas operaciones mismas que condicionan hasta la propia duda.

Las ideas de San Agustín (citado en: Müller, 1976) en cuanto a los diferentes grados y funciones del alma son distinciones que hemos encontrado en los griegos. En esta tierra, el alma es, en primer lugar, el principio vital que vivifica el cuerpo, le confiere su unidad mantiene la armonía y la proporción en el crecimiento y la generación. Este principio vital le es atribuido también a las plantas. En segundo grado, la vida sensitiva, con sus múltiples resonancias, señala el surgimiento del anima, que pertenece lo mismo a los animales que al hombre. Las funciones del anima se refieren a los sentidos externos, en comunicación con el exterior por la vía de los órganos corporales, y a un poder de coordinación al que San Agustín (citado en: Müller, 1976) llama sentido interno, inseparable de una memoria sensible, que corresponde a la que llamamos hoy sensorio-motriz. En el orden afectivo, la concupiscencia está ligada a las funciones del anima. El tercer grado es el del animus, del alma pensante y razonable propia del hombre, en este grado la memoria ya no está fundada solamente en el hábito de las cosas corriente, sino en la observación, en los *signos de innumerables hechos puestos en reserva y retenidos*. San Agustín (citado en: Müller, 1976) hace reflexiones, a propósito de ellos, sobre las diversas formas de la vida cultural, para observar que todo eso es grande y especialmente humano, pero que lo mismo el arte que la ciencia, la política como la literatura, puede ser obra de los buenos y de los malos.

Distingue en la actividad racional la razón inferior, que se entrega al estudio de las cosas sensibles, reflejos cambiantes de las ideas, y la razón superior cuya mira es un esfuerzo de liberación respecto de lo que es dado inmediatamente, una elevación progresiva hacia la contemplación de las ideas eternas. Este esfuerzo

implica la entrada en juego de la parte más espiritual del alma y de la sabiduría que es el conocimiento. Agustín admite que el alma humana participa así no solamente en el universo sensible, sino en la inmutable perfección de la verdad. Y la fuente de las razones eternas, objeto de la sabiduría, no podría ser el alma humana, sometida a las fluctuaciones de la ignorancia y de la duda. Es una verdad subsistente, en la que el alma puede participar, la que la torna capaz de pronunciar juicios verdaderos de carácter universal. San Agustín (citado en: Müller, 1976) distingue diversas fases en el itinerario interior que atribuye al alma como su más alta tarea. Conducida a un nivel superior en el que su bondad aumenta, se separa de las seducciones del mundo; se preocupa por Dios, la muerte, la providencia; aspira a purificarse.

San Agustín (citado en: Müller, 1976) consideró inmortal al alma humana, confesó su ignorancia en cuanto a las modalidades de su origen divino. Sobre todo, le costaba trabajo comprender, como le confió a San Jerónimo (citado en Müller, 1976) cómo podría ser que las almas de cada uno de los que nacen hoy son pecadoras. El problema del origen atribuible a las almas de los descendientes de Adán fue uno de los que le preocuparon hasta el final.

En los fenómenos sensibles, si el objeto es de orden corporal, lo propio de la percepción es de esencia psíquica, San Agustín (citado en: Müller, 1976) pensó que el ser humano es un alma que utiliza un cuerpo, que siente por el cuerpo. Cuando éste se encuentra modificado por la acción ejercida por los objetos exteriores sobre los órganos sensoriales, el alma saca de su propia sustancia una imagen conforme al objeto, siendo de tal modo, la sensación una impresión sufrida por el cuerpo, la acción percibida por el alma, de un objeto sobre un órgano sensible, lo que el cuerpo experimenta basta para dar cuenta y razón sin intermediarios, es decir, sin otra operación intelectual. Para definir el modo de la presencia del alma en el cuerpo, San Agustín (citado en: Müller, 1976) habla de una atención vital, señalando el papel eficaz de algunos órganos en el cuerpo, sobre todo del cerebro, a través de los cuales se ejerce la actividad del alma. Algunas sensaciones nos informan simplemente del estado y las necesidades de nuestro cuerpo, y otras acerca de los objetos que lo rodean, estos están

caracterizados por su inestabilidad. Aunque duren en el tiempo, aparecen y desaparecen, se desvanecen y se sustituyen unos a otros, sin que se pueda jamás captarlos verdaderamente. Esto es un signo de verdadera falta de ser según San Agustín (citado en: Müller, 1976) que los excluye de todo conocimiento propiamente dicho. Conocer en efecto, es aprender por el pensamiento un objeto que no cambia, que su estabilidad permite mantener bajo la mirada del espíritu. Ahora bien el alma encuentra en sí misma los conocimientos que versan sobre objetos de tal género ya que la verdad es totalmente distinta de la comprobación empírica de un hecho.

Los únicos objetos que podemos concebir son los que hemos visto, o los que nos podemos imaginar según los que hemos visto. San Agustín (citado en: Müller, 1976) distingue, la fantasía la imagen de un objeto percibido, retenido por la memoria, del fantasma, o representación emanada de las operaciones de la imaginación creadora, a partir de los elementos contenidos en la memoria. Ahora bien ningún objeto sensible es necesario, inmutable o entero. Por el contrario todos son cambiantes, contingentes, pasajeros, por más experiencias sensibles que se acumulen, no se obtendrá de ellas nunca una regla necesaria. Por tanto no podríamos encontrar en los objetos sensibles la razón de las verdades que les conciernen. Habrá entonces, que buscar en sí mismo la fuente de estos conocimientos verdaderos. Pero el individuo humano es tan contingente y cambiante como las cosas, y justamente por eso su pensamiento se inclina ante la verdad que lo domina. La necesidad de la verdad para la razón, es el signo de su trascendencia con relación a ella, por tanto hay que admitir en el hombre algo que lo rebasa. Y ese algo es la verdad, a saber, una instancia puramente inteligible. El alma conoce algunas cosas sin pasar por los sentidos. De una riqueza infinita de virtualidades, es capaz de intuiciones que la ponen en contacto con las cosas eternas, en presencia de la realidad espiritual de Dios. San Agustín (citado en: Müller, 1976) señaló el papel de la conciencia refleja, observando que el conocimiento de sí es inherente al conocimiento de un objeto, pero conforme a un modo diferente. Conocer un objeto es conocer que se conoce, ahora bien el saber

lo que es conocer no viene del exterior; es un saber del alma que se alcanza en una apercepción inmediata.

El final del imperio romano estaba llegando a su fin. Cuando el obispo de Hipona (Citado en: Moya, 1997) moría, el 28 de agosto del año 430, las tropas de los vándalos estaban a la puerta de la ciudad de Roma, finalizaba la Edad Antigua y comenzaba la Baja Edad Media, la influencia de San Agustín (Citado en Moya, 1997) será enorme en toda la Edad Media hasta que Santo Tomás de Aquino dé una nueva orientación a la filosofía, apartándose del platonismo e introduciendo la filosofía de Aristóteles (citado en: Müller, 1976).

Santo Tomás de Aquino nació en (1224) en Roccaseca, cerca de Aquino, en la carretera que va de Roma a Nápoles. En 1245 fue a París al convento de Saint Jacques el gran centro de estudio de los dominicos perteneciente a la Universidad de París, tuvo de profesor a Alberto Magno (Moya, 1997, p. 9).

Cuando Tomás de Aquino (Citado en: Moya, 1997) llegó a la Universidad de París, comenzaba el influjo de la ciencia aristotélica-arábica, con una nueva orientación naturalista y racionalista. Tomás no temió las nuevas ideas y como su maestro Alberto Magno y Roger Bacon, estudio las obras de Aristóteles (Moya, 1997, p. 10).

En el siglo XII, se dieron una serie de cambios sociales y progresos técnicos que trasladaron el centro de la economía del campo a la ciudad. Las nuevas generaciones de hombres y mujeres reaccionaron contra las concepciones tradicionales del hombre y del cosmos, dándole un mayor peso a la racionalidad. Los trabajos de Averroes, el representante más importante de los filósofos árabes, conocido como comentarista e intérprete de Aristóteles, comenzaron a ser conocidos por los maestros de París y Santo Tomás se interesó vivamente en esa nueva filosofía más conforme con el sentimiento general de la época y más útil para explicar el valor de la realidad material y del cuerpo humano (citado en: Moya, 1997)

Según Santo Tomás (citado en: Moya, 1997) el hombre no consta de cuerpo y alma, sino de materia prima, totalmente uniforme, que sólo por la forma sustancial puede convertirse en cuerpo. Esta forma sustancial es en él hombre el

alma, que no sólo constituye el cuerpo hasta su última célula, sino que ocupa también en él la vida biológica, psicológica y espiritual. Así el hombre es una unidad sustancial de materia prima y alma. El alma es subsistente inmortal pero en sí misma lleva una relación intrínseca con la materia, con la cual no puede existir. Santo Tomás rechazó (citado en: Moya, 1997) la preexistencia del alma en el sentido de los platónicos. El alma tuvo su origen en la generación: pero entonces era sólo alma vegetativa (propia de las plantas), que tras larga evolución pasó a ser alma sensitiva (propia de los animales), que luego fue sustituida por el alma racional. El alma tiene diversas potencias son orgánicas cuando se valen de un órgano corporal (vista, oído.), o inorgánicas, cuando no es necesario el órgano material (entendimiento, voluntad). Sin embargo, la persona no se constituye por emergencia del espíritu, sino por la unión hilemórfica (materia+forma), y por tanto, el compuesto sustancial humano en el sujeto de todas las operaciones. No es el alma quien piensa y el cuerpo el que siente sino el hombre completo (alma+cuerpo) el que piensa, siente, quiere. respira y llora.

Una de las potencias del ser humano es el conocimiento. Todo conocimiento se inicia por los sentidos, pero no acaba en ellos. El entendimiento agente abstrae de la imagen de la fantasía una imagen espiritual (*species impressa*), que imprime *el entendimiento pasivo*, donde surge una imagen formal (*species impressa*) de la esencia abstraída. Para que el entendimiento pueda captar los objetos, debe despojarlos de su individualidad y concreción. El objeto propio del entendimiento es la esencia abstracta de la realidad existente en el mundo. Sin embargo, no conocemos la imagen, sino la cosa misma. Santo Tomás (citado en: Moya, 1997) estaba convencido de que existe plena coincidencia entre las imágenes y la realidad. Pero, aunque el objeto propio de nuestro conocimiento intelectual es la esencia de las cosas materiales, sin embargo nuestro conocimiento empieza por ser sensible, radicado en el ser concreto. El hombre como ser natural que existe en un mundo material, se abre a este mundo mediante los sentidos y con ellos adquiere los datos que elaborará después del entendimiento. Lo que el entendimiento conoce es la totalidad de la esencia: materia y forma física. El entendimiento no puede prescindir de toda la materia al

conocer, sino la materia de las cualidades concretas e individuales de un objeto concreto, por eso existe un perfecto paralelismo entre lo conocido y el entendimiento y la realidad.

El alma también posee la potencia de la voluntad, no podemos apetecer o querer nada que no hayamos conocido antes. La voluntad depende, por tanto, del entendimiento. Pero como lo que conoce el entendimiento son abstracciones de las cosas particulares (con valencias positivas o negativas) y puede presentárselo a la voluntad la voluntad es libre de su elección. Pero la libertad radica esencialmente en la espiritualidad, de modo que sólo los seres espirituales pueden ser enteramente libres. No existe libertad cuando la representación es del bien absoluto, porque en este caso la voluntad tiene que seguirlo necesariamente, pero si es libre frente a todo bien particular en el cual se dan al mismo tiempo valencias positivas y negativas, atracción y repulsión, de algunos de sus elementos constitutivos.

El hombre posee, inclinaciones o apetitos naturales entre los cuales se encuentra la sensualidad, que puede tener dos formas, irascible y concupiscible. Si el apetito concupiscible se dirige hacia el bien, produce el amor, el deseo y el gozo, o alegría; si se aparta del bien, surge el odio, el temor y la tristeza. El apetito se torna irascible cuando se oponen obstáculos a la consecución del fin. Si se lucha contra estos obstáculos aparece la esperanza y la audacia; si huye el miedo y la desesperanza. Si uno se rebela contra la dificultad, aparece la cólera.

La doctrina de Santo Tomás tuvo una amplia aceptación y posteriormente se le consideró la "filosofía perene" en los círculos católicos, sin embargo, tuvo detractores como Guillermo de Ockham (1300-1349) y los nominalistas. Si Tomás había enseñado que sólo hay ciencia de lo universal. Ockham intentó demostrar que la única posibilidad de hacer ciencia es sobre lo particular. Pero ya Durando de San Ponciano (muerto en 1334) declaraba que el universal es un ente puramente de razón, enseñando que el entendimiento aprehende inmediatamente lo particular. Y Pedro Aurelio (muerto en 1322), declaraba que en nuestros conceptos sólo aprehendemos la cosa como fenómeno, mientras la cosa real,

particular, permanece oculta para nosotros. Los conceptos permanecen por lo tanto a la lógica, no a la metafísica (Moya, 1997, p. 11)

Si la psicología hubiera seguido siendo una rama de la filosofía consagrada al alma, su historia comenzaría junto con los primeros indicios del pensamiento humano (Reuchlin,1989).

La idea central del pensamiento del siglo XVII era el espíritu del mecanismo, tener la imagen del universo como una gran máquina. En este siglo comenzaron a aparecer una serie de ingenios que funcionaban cada vez con mayor perfección y que provocaban la admiración de los ciudadanos: termómetros, barómetros, micrómetros, relojes de péndulo, fuentes. Así, en el siglo XVII, la ciencia tuvo un gran desarrollo, de modo que la gente comenzó a cambiar de forma de pensar. En este ambiente apareció la figura de Descartes (citado en: Müller,1976) nacido en marzo de 1596, en Turena, Francia, la aportación más importante de éste para el desarrollo posterior de la psicología fue su intento de resolver el problema de la interacción cuerpo-mente que fue tema de controversia durante siglos. El problema se planteaba de la siguiente manera: ¿La mente y el cuerpo – lo material y lo mental – son dos esencias o naturalezas completamente distintas?

Las oposiciones anteriores a Descartes (citado en: Moya, 1997) sostenían que la mente puede ejercer influencia en el cuerpo, pero el cuerpo influye muy poco en la mente. Él aceptó la posición dualista, la mente y el cuerpo son desde luego distintos. Y fue el primero en ofrecer un acercamiento al problema mente-cuerpo en el terreno físico-psicológico, al hacer esto centró el estudio de la mente en las operaciones que ésta lleva a cabo. Los métodos de investigación se trasladaron desde el campo metafísico al campo objetivo y de la observación. Mente y cuerpo según Descartes (citado en: Moya, 1997) son dos entidades distintas, que no tienen nada en común. La materia y el cuerpo son entidades externas, que operan de forma material y que se explica desde los principios físicos y mecánicos, la mente es inextensa, libre e insustancial o carente de sustancia. Pero lo nuevo en Descartes (citado en: Moya, 1997) es que la mente y el cuerpo, a pesar de ser completamente distintos, pueden interactuar en el

organismo humano. La mente puede influir en el cuerpo y el cuerpo en la mente, de donde surge la teoría del interaccionismo mente-cuerpo.

Si se considera el cuerpo independiente de la mente, se comporta como una máquina, y sus operaciones se pueden explicar perfectamente a través de las leyes mecánicas del movimiento de los objetos en el espacio. Siguiendo esta línea analógica del funcionamiento del cuerpo como una máquina perfectamente diseñada, llegó Descartes a la idea de la *ondulatio refleja*, un movimiento que no necesita la voluntad para moverse.

Algunos descubrimientos fisiológicos apoyaban la teoría mecanicista de Descartes. Miguel Servet (citado en: Moya, 1997) había descubierto la circulación pulmonar de la sangre y otros médicos habían hecho avances considerables sobre el proceso de la digestión. También se conocía que los músculos del cuerpo trabajan en pares opuestos y que la sensación y el movimiento dependen de los nervios. Todo esto estaba en consonancia con la idea más general de que el cuerpo funcionaba como una máquina. El cuerpo se mueve mecánicamente y sus movimientos, por tanto, se pueden predecir, pues el cuerpo se moverá de acuerdo con los impulsos (sensaciones) que reciba. Los animales pertenecen completamente al área de los fenómenos mecánicos, por tanto los animales no tienen inmortalidad, no son capaces de pensar, y no tienen ni libertad ni voluntad.

La mente inmaterial tiene las capacidades de pensamiento y de consciencia, y por tanto ofrece el conocimiento del mundo exterior, aunque su más importante capacidad es la de pensar, algo absolutamente distinto del mundo material. El pensamiento no pertenece al mundo material, por tanto es inmaterial, libre e inextenso, pero no puede conocer el mundo sino a través del cuerpo.

Descartes (citado en: Moya, 1997) sostiene la interacción de estos dos elementos completamente distintos, pero ha de encontrar un punto de interacción en que la mente y el cuerpo puedan intercambiar sus influencias mutuas. Él pensaba que el punto de interacción debía estar en el cerebro, porque muchas de las investigaciones habían demostrado que los nervios llevan las sensaciones al cerebro y muchas de las vías nerviosas del movimiento parten también del cerebro. Dentro del cerebro, la única glándula que no está dividida y duplicada en

ambos hemisferios es la glándula pineal, y esta glándula le otorgó la función de ser punto de conexión entre el cuerpo y la mente. La forma de interacción entre la mente y el cuerpo es tratada por él de forma mecanicista. Los movimientos de los espíritus animales en los nervios huecos producen una impresión en la glándula pineal, y de esta impresión la mente obtiene una sensación. Lo relevante es que un movimiento cuantitativo (el flujo de los espíritus animales) se transforma en una cualidad puramente mental (la sensación). También la mente puede producir una impresión en la glándula pineal, que a su vez por la inclinación hacia un lado u otro, influye en la dirección del flujo de los espíritus animales hacia los músculos, y de esto resulta el movimiento. De esta manera, una cualidad puramente mental puede influir en el movimiento, una propiedad del cuerpo.

Otra formulación importante de Descartes (citado en: Moya, 1997) que influyó poderosamente en el desarrollo de la psicología posterior es la doctrina sobre las ideas. Él creía que en la mente tenemos dos tipos de ideas: innatas y adquiridas. Las adquiridas se producen mediante la aplicación de un estímulo externo, y por tanto, son producto de la experiencia obtenida a través de los sentidos. Las ideas innatas, por el contrario, no las producen los objetos del mundo externo, sino la mente o consciencia, y son independientes de las experiencias concretas. Entre las ideas innatas, él señaló la idea de Dios, de sí mismo, los axiomas geométricos, la idea de perfección y de infinito.

El mecanismo de Descartes fue continuado en Francia durante el siglo XVII por las contribuciones de Nicolás de Melebranche (1638-1715). Pero este siglo, además, tuvo innovaciones importantes dentro de la ciencia y la tecnología que aportaron datos y métodos de estudio importantes para la psicología. Johann Kepler (1571-1630) había anotado que el cristalino del ojo era simplemente una lente y no el órgano fundamental de la visión, y que proyectaba una imagen invertida en la retina, por lo cual dedujo que era la retina el órgano de la visión. Kepler formuló la pregunta sobre ¿cómo vemos de forma correcta cuando las imágenes retinianas están invertidas?, cayendo en el error común de pensar que los objetos debían estar representados con similares patrones en el cerebro.

Posteriormente, Descartes demostró, usando un ojo de toro, que la imagen invertida la producen las lentes en la parte posterior del ojo (Moya, 1997).

En este siglo se produjeron otros dos descubrimientos en el campo de la percepción. En 1638, Galileo (1564-1642) mostró que la altura de los tonos depende de la frecuencia de la vibración del aire. En 1672, Isaac Newton (1642-1727) presentó en el Royal Society su teoría sobre la percepción del color, demostrando, a través de sus experimentos con un prisma, que el blanco es una mezcla de colores. La tradición mecanista francesa se continuó con J. O. de La Mettrie (1709-1751), que publicó su obra en 1748; con E.B. Condillac (1714-1780) a quien se le conoce por su analogía del organismo humano con una estatua, que provisto de un solo sentido, adquiere por la experiencia los atributos de la mente humana; y por P. J. G. Cabanis (1757-1808), quien extendió el conocimiento sobre la acción refleja y argumentó que la consciencia depende únicamente de la acción del cerebro y no de la médula espinal, basándose en la observación de guillotinos. Contemporáneo a Cabanis fue M. F. X. Bichat (1771-1795), a quienes algunos consideran fundador de la psicología fisiológica. (citado en: Moya, 1997).

Aún cuando la filosofía del siglo XVII tuvo su centro en Francia, sin embargo, durante este mismo siglo los hechos más importantes se produjeron en la psicología fenomenológica, especialmente en conexión con el desarrollo del empirismo y asociacionismo británico (Caparrós, 1980).

La evolución que se ha producido en la psicología desde sus orígenes hasta nuestros días se ha dado gradualmente y de un modo no lineal que se fue construyendo con sólidos fundamentos. Desde sus orígenes filosóficos fueron dejando camino para el desarrollo de la psicología, la psicología buscó apoyo en la fisiología; al explicar las diferencias específicas de las distintas sensaciones y las diferencias cualitativas dentro de cada tipo de sensación se dio un paso más para explicar temas de la filosofía animista, por las ciencias naturales. Al localizar en el cerebro los órganos responsables de la actividad del comportamiento se da un paso más para hacer de la psicología una ciencia independiente.

1.2. Raíces científicas de la psicología.

Herbart defiende (1824-1825) el carácter científico de la psicología, afirma que en la mente existen unas ideas más fuertes que otras y, por tanto, podrían ser medidas de alguna manera. Así la psicología podría cumplir con el requisito Kantiano de que un objeto, para poder ser estudiado por una ciencia, debería ser cuantificable. Herbart que era un metafísico, no demostró empíricamente su postura pero Weber (1834) y Fechner (1850) estudian las diferencias cuantitativas de las sensaciones, expresando mediante una fórmula matemática, la relación cuantitativa entre un fenómeno físico (estimulo) y otro psíquico (la sensación). En 1884, Ebbinghaus, mediante experimentos específicos psicológicos, formula interesantes leyes acerca de la memoria proceso psíquico superior (citado en: García, 1997).

El enfoque evolucionista abre nuevos caminos y campos de investigación a la psicología: la psicología comparada, la psicología diferencial, la psicología evolutiva.

Darwin (citado en: García, 1997) preparó el nacimiento de la psicología comparada al defender la continuidad de las especies, lo que permite equiparar la conducta animal a la humana. Los primeros psicólogos que trabajaron este campo (década de 1880), creen que el animal se comporta de una manera parecida al hombre, aunque por supuesto, no con tanta complejidad. El animal tiene, según ellos, cierto grado de inteligencia como el hombre, lo que supone una antropomorfización del comportamiento animal. Otros psicólogos opinan que la conducta animal es instintiva (D. Spalding) y otros, partiendo del principio reduccionista de Lloyd Morgan (1894), explican la conducta de animales por mecanismos muy elementales y con un fundamento mecanicista. Esta es la postura de J. Loeb y la línea que seguirá Thorndike (1898), que pretenden demostrar que el animal en su conducta adaptativa, se sirve del simple mecanismo asociacionista del ensayo-error y no del instinto y de la imitación. K Köhler, psicólogo alemán trata de demostrar en (1913) que sus chimpancés solucionan sencillos problemas manifestando un cierto grado de inteligencia,

capaz de relacionar en un todo un conjunto de elementos (García, 1997, p. 117-118).

La psicología con bases científicas se diferencia de la psicología filosófica por su objeto, su método, que es esencialmente el de las demás ciencias: consiste en someter hipótesis a la prueba de hechos establecidos objetivamente, de tal modo que puedan ser comparados por cualquier observador que sepa utilizar las técnicas que sirvieron para establecerlos (Reuchlin, 1989).

Aunque filosóficamente se ha estudiado la conducta humana desde muchos siglos atrás. La psicología como ciencia es muy joven. Se da como año de su nacimiento 1879, año en que Wilhelm Wundt (citado en: García, 1977) estableció en Leipzig Alemania el primer laboratorio de psicología experimental. Él le dio paso a la psicología científica, conjugó sus conocimientos de medicina fisiológica con los de filosofía y dentro de ésta el asociacionismo inglés. El asociacionismo es una de las respuestas que se le dio al problema alma-cuerpo, se interesó principalmente por las sensaciones, aplicó el método de la introspección. Al tratar el problema mente-cuerpo su postura fue el paralelismo psicofísico y trató de hallar la naturaleza de los procesos mentales superiores (Caparrós, 1980).

En la segunda mitad del siglo XIX fue la química la ciencia que más se desarrolló, porque por medio del análisis, logró detectar los últimos elementos de los que los cuerpos están compuestos y a la vez, las leyes de combinación de estos elementos. Wundt imita este modelo y mediante la introspección analiza la mente (objeto entonces de la psicología) para buscar sus últimos elementos y a partir de sus relaciones mutuas intenta comprender la estructura de la mente. En la primera década de este siglo, Wundt y Titchener discuten con un grupo de psicólogos también estructuralistas de la universidad austriaca de Würzburg acerca del número de elementos últimos de la mente y ciertas condiciones de la introspección científica. En general las investigaciones de esta escuela se mantienen dentro del ámbito de lo puramente teórico-estructural, pues para muchos pensadores de aquel entonces la ciencia se debería mover únicamente en este nivel (citado en García, 1977).

La autoobservación controlada o introspección experimental es el método de esta escuela, siguiendo el modelo de la química elemental (análisis y síntesis) y aceptando como objeto de estudio de la psicología a la conciencia. La introspección o la autoobservación para ser científica u objetiva, debe ser sometida a un control riguroso en el laboratorio. Esto se logra entrenando especialmente al sujeto a analizar el proceso de la mente, sin preocuparse de las propiedades de los objetos. El sujeto debe saber distinguir entre los fenómenos de conciencia (elementos complejos, tales como la percepción, la emoción, la volición) y los elementos últimos componentes del proceso. Una vez detectados éstos, los sujetos autoobservadores deben usar unos términos absolutamente objetivos para homogenizar o unificar el significado de las palabras utilizadas. Estas experiencias de autoobservación se repiten muchas veces en gran cantidad de sujetos, con un control estricto de la situación; en cada experimento. Los sujetos del experimento eran cada año seleccionados cuidadosamente por Wundt entre sus mejores alumnos.

La escuela Würzburgo utiliza también el método de introspección controlada de Wundt, aunque con algunas modificaciones que fueron objeto de crítica por parte de los estructuralistas. Ach sigue el método de la introspección experimental sistemática añade el calificativo de sistemática, porque fracciona la experiencia en cuatro momentos a los que habrá que investigar exhaustivamente: preparatorio, aparición de la palabra estímulo, búsqueda de la palabra adecuada y respuesta (reacción). Buhler (1907) analiza procesos más largos de pensamiento (5 a 20 segundos) y propone un método en el que se combina la descripción propia de la mente (introspección experimental sistemática), con interpretaciones tomadas en ciertos aspectos del psicoanálisis, es decir se cuestiona del tal forma, que las respuestas son tardadas, desarrollándose una relación sistemática entre el sujeto y el observador. Este procedimiento será muy criticado por Wundt, Dur y otros, porque en opinión de éstos, al hacerse informes de períodos más largos de pensamiento se perdía objetividad (García, 1977, p. 120).

El objeto de estudio es la mente o conciencia inmediata, no como algo sustancial (metafísico), sino como un proceso. De la mente es importante buscar

su estructura elemental, sus últimos elementos básicos (no susceptible de la nueva reducción analítica, porque se destruirían) y los atributos de cada uno (intensidad-claridad-extensión-duración), así como la conexión o enlaces de los mismos para formar otros más complejos. Tres son los elementos simples e irreductibles sobre los que descansa toda la compleja actividad mental: la sensación (elemento predominante del fenómeno percepción), la afección o sentimiento (elemento predominante de la emoción) y la imagen (elemento de la idea). Cada imagen y sensación poseen una calidad típica. Los sentimientos carecen de este último atributo, ya que la claridad implica atención y si atendemos a un sentimiento mientras se tiene, deja de ser sentimiento. Generalmente la imagen posee los atributos en mejor grado que la sensación; por darse en ausencia del objeto representado, pueden ser de experiencias pasadas o servir para anticipar experiencias futuras. La conexión o enlace de estos elementos para formar los fenómenos complejos se rige por el “principio de causalidad psíquica” en el que, a pesar de dominar el principio de razón suficiente no puede identificarse con el de “causalidad física”, porque entonces se convertiría a la psicología en una ciencia mecánica del espíritu, lo que para Wundt sería inconcebible. En la última revisión (1911) que Wundt (citado en: García, 1977) hace de sus elementos de psicología fisiológica deriva, de este principio de causalidad psíquica, otros cuatro principios generales de la interpretación psicológica: 1) el principio de las resultantes creadoras, 2) el principio del análisis relacionante, 3) el principio de contraste; y 4) el principio de la heterogonía de los fines. Con ellos queda perfectamente diferenciada la causalidad psicológica de la física y separada, por tanto la psicología de la física. A la escuela de Würzburgo le preocupaban dos temas:

a) Comprobar si, al analizar la mente humana, existen otros elementos últimos e irreductibles, además de los tres propuestos por Wundt. Sus investigaciones detectan la presencia de un dato de conciencia difícil de caracterizar, pero irreductible a sensaciones, imágenes y sentimientos (los tres elementos últimos de Wundt).

Según Tichener, el pensamiento no puede ser considerado elemento último e irreductible de la conciencia porque, si atendemos a la génesis, éste se forma con base en sensaciones e imágenes. La postura de la escuela de Würzburgo fue defendida en E. U por R.S. Woodworth y T. Moore, y por Binet en Francia (García, 1977, p. 121).

b) Búsqueda del principio explicativo del proceso de pensar. Tradicionalmente se pensaba en una mente pasiva, y el proceso de pensar (el hecho de pasar de un contenido a otro) venía determinado por la ley de asociación (por contigüidad, semejanza y contraste). Los psicólogos de la escuela de Würzburgo enfatizan el carácter activo de la mente, que regula el curso del pensamiento y dirige la decisión.

Otra respuesta al estudio de la mente fue el funcionalismo que estudia la mente sin olvidar el aspecto biológico considera las actividades psíquicas como operaciones y no como contenidos. Frente al enfoque estructural y teórico de Wundt (citado en: García, 1977) en Estados Unidos preocupaba el aspecto funcional y pragmático, lógica consecuencia del sistema de vida americano. Esta circunstancia determina el pragmatismo social y el interés por los aspectos funcional e instrumental de la conciencia (cómo funciona y para que sirve), para mejor adaptarse y dominar al medio: en una palabra, para progresar. El hábito es el capítulo central porque, como había dicho William James (citado en: García, 1977) permite al organismo responder con más precisión y rapidez y además liberar la mente de la mayor parte de actividades cotidianas automáticas para poder dedicarse a actividades superiores.

El funcionalismo acepta todos los procedimientos científicos a condición de que sus resultados sirvan para algo. Es gracias a esta aceptación que se importaron de la escuela inglesa de Galton las técnicas psicométricas, útiles para detectar la magnitud de habilidades clasificando a los hombres comparativamente entre sí. (García, 1977, p. 123).

En general estudia los procesos mentales en su dimensión funcional, es decir, como instrumentos que posee el organismo para mejor adaptarse al ambiente. Así partiendo de este enfoque evolucionista y pragmatista y siguiendo

las indicaciones de William James (citado en: García, 1977) (el primer maestro de esta escuela) se estudia la conciencia con su capacidad selectiva para lo útil, el proceso de pensar para explicar y comprender mejor los caminos por los que discurre, el hábito como resultado de un aprendizaje que se logra mediante unas leyes y que permite al sujeto dominar con mayor rapidez y precisión las exigencias del medio, el posible control de la emoción que determina, a su vez la vida afectiva. El interés de esta escuela por la psicología diferencial, por medio de los tests, contribuirá tremendamente al desarrollo de la psicología aplicada en sus múltiples campos.

Esta escuela se interesó por la funcionalidad del acto de conciencia, consecuencia lógica del sistema de vida y pensamiento pragmatista de esta sociedad. Sus investigaciones se mueven dentro del ámbito del evolucionismo de los procesos psicológicos, dando importancia suprema al ambiente (el hombre no nace, se hace por el ambiente en el que está).

1.2.1 La reflexología de Pavlov (1849-1936).

Ya Descartes (siglo XVII) concebía la actividad del cuerpo como mecánica y refleja, aunque en el hombre intervenía en tal actividad ejerciendo un cierto tipo de control. El reduccionismo fisiológico pavloviano tiene antecedentes en muchos fisiólogos del siglo XIX (Helmholtz, Brucke, Reymond). Pavlov conoció bien la doctrina de Darwin respecto al carácter biológico-adaptativo del comportamiento y según él el reflejo condicionado es el instrumento de adaptación al ambiente. Las investigaciones de Séchenov (1863) sobre los mecanismos cerebrales inhibidores e intensificadores de la acción respecto a la fuerza del estímulo servirán de punto de partida para las investigaciones de Pavlov sobre la actividad nerviosa superior; lo mismo sucederá con el afán fisiologista de Séchenov, evitando todo tipo de explicación idealista, incluso en los movimientos conocidos tradicionalmente como provenientes de la voluntad (voluntarios) (García, 1977, p. 130).

Pavlov, (citado en: García, 1977) eminente fisiólogo al investigar sobre las condiciones de ciertas respuestas glandulares logró elaborar a principios de este

siglo un interesante método de investigación, el reflejo condicional, que fue muy utilizado en psicología, sobre todo por el conductismo para explicar la génesis de la conducta. Se comprobó que esta técnica, útil para explicar gran parte de la conducta animal, tiene serias limitaciones al ser aplicada al comportamiento humano en el que los mecanismos reflejos se complican y entretajan con elementos de índole cognitiva superior tales como la actividad mental procesadora de la información que implica el razonamiento, la elaboración de planes y programas de acción y además pone en juego la capacidad de reflejo-activa de la conciencia. Pavlov (citado en: García, 1977) en los últimos años de su vida introdujo en sus investigaciones aspectos cognitivos en el tratamiento del condicionamiento del lenguaje (estímulo con valor de señal) al que él denominó segundo sistema de señales de la realidad.

Pavlov (citado en: García, 1977) utiliza una técnica, el condicionamiento, que le permite estudiar con más precisión y amplitud la actividad cerebral, que él explica mediante tres procesos cerebrales fundamentales (excitación-inhibición-desinhibición) y las leyes que expresan la dinámica de estos procesos; irradiación a amplias zonas de la corteza, concentración de la inhibición o de la excitación, según sea el caso, generan (inducen) procesos opuestos en torno a ese punto de la corteza. Partiendo de estos procesos y leyes, Pavlov (citado en: García, 1977) explica la tipología del sistema nervioso; según sea su intensidad, de equilibrio y movilidad: hay cuatro tipos de sistema nervioso: 1) los fuertes (con potentes procesos de excitación e inhibición) que si es ó no equilibrado corresponde al 2) colérico de Hipócrates y si están bien equilibrados e inertes son los 3) flemáticos, 4) el sanguíneo es el fuerte bien equilibrado y muy vivo, y el que posee estos procesos (inhibición y excitación) débilmente es el melancólico.

La génesis de un estado patológico, según esta doctrina, es una serie de condiciones que provocan una alteración crónica del equilibrio nervioso en los procesos y las leyes de la actividad nerviosa superior.

El modelo de Pavlov es científico objetivo, porque trabaja exclusivamente con variables o factores del mundo exterior, evitando toda interpretación idealista o animista del comportamiento. Es fisiologista porque explica toda la conducta

exclusivamente a nivel de actividad nerviosa superior, es reduccionista porque el hombre es naturaleza y, como cualquier otro sistema natural, está sometido a leyes naturales inevitables, es elementista porque para estudiar el complejo comportamiento de los organismos recurre al reflejo condicionado que es resultado de la asociación por contigüidad o sucesión temporal de los reflejos incondicionales o naturales, es evolucionista por el marcado acento del valor adaptativo del reflejo condicionado y porque pudiera llegar el caso de que ciertos reflejos condicionados durante generaciones se transmitieran hereditariamente a modo de reflejos incondicionales (Caparrós, 1990).

1.2.2 El conductismo.

Para Watson (citado en: García, 1977) el hombre es, como para Descartes el cuerpo (sin alma), una maquina que por las disposiciones de sus partes (piezas) reacciona (refleja) mecánicamente a la energía del estímulo. La preocupación fundamental del conductismo es adaptar al hombre a las exigencias de la sociedad (medio), y en esto consiste la libertad del conductista.

El conductismo se dio en dos etapas el neo-conductismo y el conductismo radical. Se conocen como neo-conductistas a los psicólogos que en 1930 abandonan el conductismo radical de Watson (citado en: García, 1977) conservando su punto de vista metodológico, la visión mecanista de la conducta, el ambientalismo y el aprendizaje.

Los funcionalistas al hacer una psicología adecuada para responder a las exigencias prácticas del pueblo americano, tropiezan con fenómenos difícilmente detectables y manipulables (tales como mente, conciencia, hábito, sentimiento y pensamiento), lo que les hace difícilmente controlables y con resultados prácticos un tanto dudosos. Por estas razones Watson (citado en: García, 1977) lucha a comienzos de la década de 1910 por una psicología que tan solo trabaje con variables objetivas y manipulables, para poder controlar científicamente la conducta de los organismos (incluido el hombre). Esta inquietud que Watson (citado en: García, 1977) dio a conocer oficialmente en 1912, encuentra solución

al darse cuenta que puede aplicar el reflejo condicionado para explicar la génesis de las conductas.

Rechaza la validez de los datos de la introspección, por su naturaleza exclusivamente subjetiva, lo que hace que sean incontrastables objetivamente. Tan solo reconoce aquellos procedimientos que atienden exclusivamente a la actividad del organismo en cuanto respuestas externas observables a estímulos también observables. La observación es válida, pero siempre que se realice de un modo sistemático y por un tiempo suficientemente largo. Con esta orientación objetiva, al tener noticia del método del condicionamiento, lo pone en práctica en sus investigaciones.

Para explicar cómo el condicionamiento es la base de toda la conducta, Watson (citado en: García, 1977) adopta el enfoque genético; realiza experiencias con niños en los primeros meses de su vida para comprobar cómo se va formando, a partir de unos cuantos reflejos incondicionados, toda la compleja gama de respuestas condicionadas que representa toda la conducta del adulto. Es conocido el experimento de Watson y Rosalie Rayner (citado en: García, 1977) con Alberto (niños de once meses); en él demuestra cómo Alberto aprende a reaccionar con respuestas de miedo (llanto, huida) ante un “objeto atractivo” (una rata blanca), por haber condicionado su presencia a la aparición de un fuerte ruido (estímulo incondicionado provocador de respuestas de miedo). Una vez establecido este condicionamiento (presencia de la rata—respuesta de miedo), otros estímulos parecidos a la rata (una piel, un paquete de algodón), también provocan una respuesta de miedo, (ha tenido lugar la propagación o transferencia del efecto de estímulos a otros parecidos). Todos estos hechos tienen lugar sin intervención alguna en la mente, voluntad, y otras variables de índole subjetiva. La situación estimular (ruido fuerte al aparecer el animal) es la que determina que se dé una respuesta (llanto, huida) ante un estímulo (rata).

En lugar de los conceptos intangibles o fenómenos de la mente humana, el conductismo interroga: ¿por qué no hacer de lo que podemos observar el verdadero campo de la psicología?. Limitarse a lo observable de la conducta, lo que el organismo hace o dice. El hablar es comportarse, hablar en forma explícita

o silenciosa expresa un tipo de conducta objetiva. Watson (citado en: García, 1977) observa que todos los recién nacidos, ante ciertos estímulos reaccionan de una manera determinada, a las que él denomina retorcimientos y los clasifica en tres sectores, según los órganos que intervienen en la respuesta:

1. Respuestas viscerales o emocionales son aquellas en las que participan el estómago, intestinos, respiración y la circulación.

Watson distingue tres tipos en el recién nacido:

- a) Reacciones de miedo, en las que el estímulo incondicionado es un ruido fuerte o a la pérdida de base de sustentación y su respuesta correspondiente (inaprehendida o incondicionada) es el llanto, y la huida. E. (ruido o sensación de vacío)—Respuesta (llanto ó huida). Es decir: **estímulo** - ruido **respuestas** - llanto ó huida.
- b) Reacciones de ira, en las que el **estímulo incondicionado** es el *impedimento o restricción de movimientos* y su **respuesta específica** es el *pataleo y llanto*. **Estímulo** (bloqueo de movimientos)—**Respuesta** (pataleo ó gritos).
- c) **Respuestas amorosas**, el **estímulo incondicionado** son las *caricias, cosquillas, mecimientos, estimulación de zonas erógenas*, y su **respuesta** es la *sonrisa, cese del llanto*.

2. Respuestas manuales, son aquellas en las que intervienen los dedos, manos brazos y troncos.

3. Respuesta guturales o laríngeas que son los sonidos prepalábricos o guturales, base del lenguaje.

Partiendo de este grupo de reacciones, Watson (citado en: García, 1977) cree poder explicar la rica gama de conductas de un adulto, mediante el condicionamiento de estas respuestas a estímulos inicialmente neutros (agentes

indiferentes para tal respuesta) y una vez establecidas estas nuevas conexiones, en virtud el principio de propagación o transferencia, otros estímulos parecidos al condicionado provocan parecidas respuestas a la condicionada (fenómeno de la multiplicación continua de estímulos eficaces), y según sea el parecido de éstos con el estímulo original, así será el parecido a su respuesta. Entonces, al establecer un condicionamiento, no sólo se aprende a dar una respuesta concreta ante un estímulo determinado, sino que un abanico de estímulos se hacen eficaces para una variedad de respuestas. Como resultado del elevado número de condicionamientos a los que se va exponiendo cada hombre a lo largo de su vida guiados por las leyes de *recencia* y *repetición*, surge la conducta tan compleja del adulto.

El aprendizaje de nuevos estímulos para las respuestas de tipo visceral se logra, según Watson, mediante el condicionamiento clásico; el ejemplo más claro es el experimento del niño Alberto. Así surgen los hábitos emocionales o viscerales (para Watson él termino hábito significa probabilidad de una respuesta determinada ante cierto estímulo) (citado en: García, 1977).

Los sonidos guturales se van modulando hasta convertirse en signos articulados (palabras) que representan los objetos. Este proceso de aprendizaje que según Watson (citado en: Cparrós, 1980) da lugar a los hábitos laríngeos o del lenguaje es bastante complejo: en él intervienen, entre otros los mecanismos de condicionamiento operante, la técnica de aproximaciones sucesivas (una modalidad experimental del condicionamiento operante), la imitación (concebida como aprendizaje por refuerzo de una respuesta concreta).

El pensamiento es el reflejo en el cerebro de esta sucesión de movimientos provocados por el lenguaje; por tanto el lenguaje no es expresión del pensamiento, sino, éste reflejo, es simple consecuencia de aquel. Así Watson se mantiene fiel a sus principios, que se mueven exclusivamente a nivel de conductas; por razones de precisión, sólo quiere trabajar con variables absolutamente objetivas (lo que se puede observar por los sentidos externos). Reduccionismo mecanicista, porque toda la conducta, tanto del animal como del hombre, puede ser explicada por leyes objetivas. Determinismo ambientalista,

porque el ambiente, representado por todos los estímulos que ha recibido cada uno a lo largo de su vida es el único responsable de su conducta. Evolucionismo pragmático, porque la conducta es tan solo interesante en cuanto es instrumento de adaptación del organismo al ambiente.

Por su parte Skinner utiliza el condicionamiento operante, el cual es diferente al de Pávlov y parecido al de Thorndike (1898) según el cual una respuesta se repite si con ella consiguió antes el animal el éxito (placer) deseado. Skinner sustituye la condición subjetiva (éxito, placer) por otra objetiva, el refuerzo al que define operativamente como la circunstancia concreta que al seguir a una respuesta del animal hace que aumente la probabilidad de esta respuesta entre las posibles cuando se repiten parecidas circunstancias. Trabajando con este modelo de condicionamiento (E-R) Skinner descubre interesantes programas experimentales y una alta tecnología con la que explica la adquisición y extinción (control y manipulación) de las conductas de los organismos (citado en: García, 1977).

El condicionamiento operante es la técnica de investigación de Skinner (citado en: García, 1977) la probabilidad de una respuesta es afectada (aumenta o disminuye) por lo que pasa inmediatamente después de la misma, siendo este suceso un reforzador positivo o negativo, según aumente o disminuya tal probabilidad. La relación entre las respuestas y lo que sigue es únicamente temporal, no importando nada que tal relación sea o no causal. Él experimenta con este modelo (E-R) para averiguar cuándo y bajo qué condiciones (programas y formas de refuerzo) se refuerza una respuesta y las consecuencias que esto tiene sobre su probabilidad de emisión. Él trabajó con ratas y luego con palomas. Si un animal hambriento es colocado en una *caja de Skinner*, y éste consigue alimento con cualquier tipo de conducta (la rata presionando una palanca y la paloma picoteando un interruptor), cuando el animal vuelve a estar en la misma situación tenderá a dar tal respuesta. La *caja de Skinner* cuenta con unos mecanismos que permiten controlar automáticamente la entrega del alimento según el tipo de programa, se tienen que registrar el número de respuestas que da el animal por unidad de tiempo, mediante un polígrafo.

Con sus experimentos elabora una tecnología de la conducta y su doctrina la constituye el resultado de cada tipo de experimento. Si siempre que el animal responde de una determinada manera se le da el alimento (programa de reforzamiento continuo), entonces aprenderá rápidamente a dar esa respuesta, pero si se deja de reforzar, muy pronto se extingue. Puede darse el caso de que el animal reciba alimento no siempre que hace algo (programa de refuerzo intermitente), en este caso tal respuesta es más resistente a la extinción cuando deja de ser reforzada. El experimentador puede poner como condición para el refuerzo que se ejecute una conducta un cierto número de veces (programa de reforzamiento de razón) o que pase cierto tiempo entre refuerzo y refuerzo (programa de intervalo temporal). Al combinar estas modalidades experimentales se obtienen interesantes resultados que permiten controlar la conducta de los organismos. El aprendizaje de una actividad compleja exige una serie determinada de pasos y cada paso se aprende mediante el refuerzo (técnica de aproximaciones sucesivas). Skinner (citado en: García, 1977) pone en duda la eficacia del castigo y para eliminar una respuesta indeseable lo hace mediante el no refuerzo o el refuerzo de la respuesta contraria deseada.

Los principios son el operativismo científico, porque su doctrina está, formada exclusivamente por las leyes que se desprenden directamente de sus experimentos no hay un cuerpo científico de hipótesis que resulte de deducciones lógicas o matemáticas de los hechos observados, como lo hacen prácticamente todos los científicos, reduccionismo biológico, porque experimenta con animales y los resultados se aplican a los seres humanos, objetivismo y fisicalismo, porque tan solo lo observable puede tenerse en cuenta y la génesis de la conducta está exclusivamente en las condiciones ambientales.

Defiende como Watson que el hombre es una máquina cuyo comportamiento está determinado por leyes objetivas, perfectamente controlables, pero en lugar de seguir como Watson el modelo de condicionamiento clásico de asociación por contigüidad de un estímulo y una respuesta, sigue a Thorndike (estímulo-respuesta-efecto), pero objetivizando todas las variables del modelo (González, 1993).

1.3. Teoría Cognitivo-Conductual.

El interés por los procesos cognitivos reaparece en Estados Unidos en la década de 1950, cuando empieza a ser cuestionado seriamente el conductismo. Para hablar de los antecedentes de este enfoque tendríamos que recordar prácticamente la mayor parte de la filosofía desde la época más remota. La psicología destaca, al comienzo del siglo XX, al igual que la *escuela de Würzburgo* con sus experimentos sobre el proceso del pensamiento. (citado en: García, 1977).

En Inglaterra se estudió la memoria en enfoques y recursos propios de la psicología cognitiva actual, dentro de las líneas del conductismo Tolman en su modelo hace intervenir activamente variables de índole cognitiva el espacio de conducta inmediata, el espacio de conducta reestructurada, el mapa cognitivo etc. La mayoría de los psicólogos de la época tuvieron en cuenta el valor de los procesos cognitivos. Las investigaciones psicométricas, que atienden perfectamente a la identificación y medida de las capacidades básicas en algunos casos (Galton, Binet, Spearman, Guilford, Thurstone) se interesaron por los procesos que subyacen en las capacidades (citado en: García, 1977).

Ante la deficiencia del objeto de estudio del conductismo Estímulo-Respuesta surge el componente cognoscitivo. Este es el que da la apertura a un paradigma de Estímulo-Organismo-Respuesta, estudiando procesos categóricamente centrales de la taxonomía psicológica humana que atañe a la conducta.

Las conductas se deben al aprendizaje y la forma de modificarlas es a través de procedimientos de aprendizaje, cabe destacar que el estudio de la conducta no etiqueta a las personas en un parámetro de normalidad-anormalidad si no que las personas carecen de cierto aprendizaje, y el papel del psicólogo es proporcionar las herramientas a las personas para que adquieran el aprendizaje. De este planteamiento se deriva la posibilidad de extender esos principios del aprendizaje, obtenidos en el laboratorio a situaciones de aplicación (Kazdin, 1978).

Kazdin, 1978, propone que la conducta debe tener ciertas características:

1. La conducta debe ser observada
2. Se debe evaluar la conducta a modificar
3. Evaluar constantemente el programa con el cual se va a modificar a la conducta.
4. Los cambios conductuales deben tener un impacto social.

Conforme a los anteriores principios surge la teoría cognitivo-conductual encontrando lo cognitivo lo cual se enfoca en el aprendizaje para emplearse en terapia en casos de: fobias, asertividad, alcoholismo, obesidad, problemas de pareja, problemas sexuales, modificando los pensamientos irracionales .

La teoría cognitivo-conductual se orienta al aprendizaje, con fundamento en una variable organismo, que extiende el umbral de las variables y a los productos sociales.

El enfoque cognitivo conductual, describe que la principal característica del ser humano y lo que lo distingue de los demás organismos es la capacidad de pensamiento y de otras funciones como: la imaginación, el juicio, la capacidad de decidir y reflexionar, las cuales derivan del mismo; lo cual da como resultado la posibilidad de influir en sí mismo y en el medio ambiente que se desenvuelve.

El adjetivo cognoscitivo proviene del verbo latino cogito, lo equivalente a “pensar” este enfoque estudia esencialmente la forma en que el hombre procesa la información de la mente a sí mismo la evalúa para posteriormente reaccionar con relación a sus previsiones (Smith, 1984).

El enfoque cognitivo considera al individuo de manera activa capaz de resolver y racionalizar sus problemas los cuales se originan desde su interpretación y cómo estos los puede modificar o cambiar en la manera que este responde. Dicho enfoque considera sumamente importante el papel que desempeña el pensamiento. Partiendo del ámbito clínico, Albert Ellis y Aron Beck (Citado en: Vargas y Velasco, 1997) entre otros desarrollan terapias y evaluaciones desde la perspectiva cognitivo-conductual.

Algunos iniciadores y sus aportaciones: George A. Kelly (1905-1967) con su obra la *psicología de los constructos personales*, en (1955), *la teoría de la disonancia cognitiva* en (1957), y *la teoría del aprendizaje social* de A. Bandura.

R.H. Walters inicia con su obra. *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad* en (1963). En el área clínica, *la terapia racional emotiva* de A Ellis, *razón y emoción en psicoterapia* en (1962). Partiendo del enfoque cibernético, es interesante la obra de Miller, Galanter y Pribam, *planes y estructura de la conducta* en (1960) (citado en: García, 1977).

Muchas investigaciones de esta escuela se apoyan en el enfoque metodológico del positivismo lógico. Se estudian variables que directamente no pueden observarse, pero las de alguna manera, se puede concluir su existencia, estructura, proceso y cuantificación partiendo de las variables de estímulo y respuesta. Con frecuencia la psicología cognitiva utiliza modelos de investigación provenientes de la moderna tecnología electrónica (el ordenador), de la cibernética, de la teoría matemática, de la información, y el procesamiento de información. Mediante estos modelos se ponen en práctica y se comprueban objetivamente introspecciones o intuiciones hipotéticas sobre los procesos psicológicos internos. Esto permite evaluar interesantes programas de actuación analógica o simulación ordenador-mente y con una nueva terminología, la del procesamiento de información, lográndose una expresión más exacta de las estructuras y procesos mentales. La introducción de modificaciones en el programa objetivo del ordenador permite corregir y mejorar las fases de procesamiento, no sólo del ordenador sino también en la actividad interna del sujeto que es simulada. La cibernética defiende la participación en el proceso de un mecanismo central de la acción (retroacción) que permite corregir tal acción cuando se está realizando, pudiendo ser modificada en marcha a la luz del propósito de la misma.

Miller, Galanter y Pribam esbozan un programa de investigación psicológico a la luz de este modelo. La teoría matemática de la información de Shannon y Weaver alienta a los psicólogos a realizar investigaciones sobre la cantidad de información contenida en un mensaje y otras variables relacionadas, ofreciendo métodos específicos para su investigación (citado en: García, 1977).

Las estructuras, procesos y contenidos mentales tan sólo pueden ser estudiados por medio de la introspección, que puede ir acompañada de la

información simultánea (se piensa en voz alta el proceso, procedimiento utilizado por Duncker y por Bruner, Goodnow y Austin) o información retrospectiva (relato del proceso después de terminado, pudiendo ser guiada por un cuestionario elaborado). Hasta la más seria de las introspecciones tropieza con enormes problemas de objetividad, como lo han manifestado muchos (Watson, Evans, Nisbett y Wilson) (citado en: García, 1977): Pero no por eso debe ser abandonado este método, las reflexiones e intuiciones a las que da lugar facilita valiosas pistas con las que se pueden elaborar interesantes hipótesis y programas de ordenador, que luego pueden ser comprobados.

Una técnica muy usada también es la de los tipos de reacción (velocidad de procesamiento según el tipo de tarea), ayudando a elaborar ciertas conjeturas acerca de los procesos intervinientes encubiertos entre el estímulo y la respuesta. Los métodos más conocidos son: los métodos de sustracción de Donders y De Jaeger en la década de 1860 y los métodos del factor aditivo (1969) y del análisis componencial (1977) de R. Sternberg. Muchos estudian los procesos cognitivos a través de los movimientos corporales concomitantes a los mismos (investigaciones de percepción, lectura, razonamiento analógico, en relación con los movimientos oculares que los acompañan). También se siguen utilizando los clásicos experimentos de aprendizaje verbal, recuerdo o reconocimiento de listas seriales o pares asociados de letras, sílabas, palabras, relatos, figuras.

Las innumerables investigaciones de la actual corriente cognitiva se refieren no como había dicho Wundt (citado en: García, 1977) a los contenidos estáticos de la mente, sino a aspectos dinámicos de todos los procesos mentales que forman parte del procesamiento de la información y con un lenguaje nuevo, el de la ciencia de la información: codificación, almacenaje, recuperación, comparación, ejecución y control. Esto lo hacen con un afán científico, reconociendo que no pueden llegar a los extremos del objetivismo científico del conductismo radical. Logran superar esto, en parte con el criterio analógico del sistema humano con otros sistemas artificiales y la importancia de modelos de otras ciencias, esforzándose por no caer en el absurdo reduccionismo de estas ciencias.

La teoría cognitivo-conductual postula que el individuo, busca, elige, interpreta, elabora, transforma, almacena y reproduce la información proveniente del medio ambiente o del interior; las cuales derivan del mismo y da como resultado la posibilidad de influir en sí mismo y en el medio ambiente en que se desenvuelve a través de las cogniciones (pensamientos). Dicho enfoque considera sumamente importante el papel que juega el pensamiento y postula que según el equipo biológico de cada organismo serán las posibilidades de desarrollo.

Cabe destacar que los teóricos del aprendizaje han descubierto múltiples formas en que los procesos cognoscitivos afectan al individuo por lo tanto se enfocan al estudio de la adquisición de las cogniciones y de su relación con la conducta. En el campo clínico la teoría cognitivo-conductual se ha manifestado como terapia cognitivo-conductual, siendo definida como la conceptualización y tratamiento de la conducta maladaptativa la cual incorpora adaptación terapéutica a la *cognición* humana de manera adicional a la conducta manifiesta (Wilson, 1978).

Las cogniciones maladaptativas, como son descritas en la teoría cognitiva (Beck, 1970), son penetrantes constructos negativos de experiencias objetivas. De manera similar, las creencias irracionales de Ellis son descritas como relacionadas a “hipótesis invalidadas, empíricamente para las cuales no hay, y probablemente nunca podrá haber, ninguna evidencia factual” (Ellis 1973). De acuerdo a Meichembaun (1974), las estructuras cognitivas dan surgimiento a pensamientos consistentes definidos como un diálogo interno de hipótesis, las cuales influyen futuros procesos de atención y conductuales. Finalmente, Bandura (1977) en la discusión de su modelo de conducta de autoeficiencia, describió a las cogniciones como juicios concernientes ya sea como la capacidad del individuo para ejecutar cierta conducta o la creencia de que una conducta llevará al resultado deseado (citado en: Schwarz, 1982)

Los teóricos cognitivo-conductuales creen que las cogniciones están dirigidas a moldear, y cambiar la conducta. Ambos grupos aceptan el pensamiento como una descripción de la relación entre estímulos y conducta motora. Sin embargo, en la teoría cognitivo-conductual, las cogniciones solas están dotadas

de la capacidad de influenciar la conducta futura o la aflicción emotiva, aunque para la teoría conductual tradicional simplemente describen la relación entre eventos antecedentes y sus contingencias.

A lo largo de este capítulo se expuso la historia de la psicología, desde sus inicios filosóficos; como se fueron estructurando y conformando corrientes como: el conductismo dando paso a la teoría cognitivo-conductual.

El objeto de incorporar el tema al presente trabajo es para analizar la influencia que tuvo la trayectoria de la psicología dando origen a perspectivas como la cognitivo-conductual.

Por su estructura científica la psicología se enfoca a varias áreas, aplicando métodos científicos, al comportamiento humano, tal es el caso del campo organizacional en este escenario, la psicología estudia todos los aspectos relacionados con el individuo, dentro del contexto organizacional. El siguiente capítulo habla de la psicología organizacional; iniciando con el enfoque administrativo ya que éste aportó grandes ideas a las organizaciones, aunque estas ideas eran enfocadas a la producción y no al estudio de la conducta de quienes interactúan en el contexto organizacional.

CAPITULO II. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

2.1 Desarrollo Histórico

Para el desarrollo del presente trabajo es importante hablar, de la historia de la psicología organizacional el propósito es mostrar, como ha llegado la psicología organizacional a su consolidación, y qué acontecimientos e individuos han ayudado a ello. A la psicología organizacional se le conocía como administración científica o psicología industrial en 1910-1940, período en que se creía que los trabajadores eran mano de obra. La idea de que se podían aplicar principios científicos al mundo laboral era novedosa, pero ya grandes pensadores de la época como Weber y Taylor (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) a fines del siglo XIX ponían énfasis a ella, creían que apegándose a principios explícitos relativamente directos, las organizaciones podían ser más eficientes. Todas las obras de esta época ponían de relieve la estructura, el orden, la lógica y las reglas. Los psicólogos de aquel entonces creían que su labor consistía en aumentar la eficiencia, los investigadores del comportamiento organizacional y los psicólogos de ese período se ponían del lado de los administradores: no les interesaba en lo más mínimo la fatiga de los trabajadores; les preocupaba la manera de asegurar la producción a bajo costo a expensas de los empleados.

El reclutamiento militar durante las dos guerras mundiales significó que los psicólogos tuvieran mucho que hacer. Cuando se reclutan miles de personas de todas las clases sociales, los psicólogos fueron los encargados en determinar quienes eran los más aptos para pilotear un avión, trabajar como pagadores o como cocineros, para que cada persona estuviera en el puesto idóneo; antes se tenían que someter a una evaluación y se les daba orientación vocacional.

La segunda etapa en la historia de la psicología organizacional ocurrió por varias razones. Los estudios realizados en la planta de Hawthorne en (1927 a 1932) (citado en: González,1993) ejercieron una influencia importante en los investigadores de la época porque descubren que la motivación de los

trabajadores no era simplemente de tipo económico, si no que había otros motivos por los cuales el trabajador se conducía con eficiencia, es decir, que la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes provocaba una energía diferente que desencadenaba en una mayor colaboración grupal y como consecuencia aumentaba la productividad. En la Segunda Guerra Mundial no sólo se requerían psicólogos para aplicar su experiencia en nuevas áreas, al final de la guerra la esperanza de un mundo mejor y de poner fin a la pobreza, las desigualdades y los privilegios significó la necesidad de reevaluar todo el concepto del trabajo. Se ponía menos énfasis en la estructura, el orden, y se enfocó más hacia las relaciones humanas. Empezaron a reconocerse los aspectos sociales y emocionales del trabajo, especialmente las observaciones de que la gente trabaja en grupos, los cuales ejercen una influencia considerable en su comportamiento. La atención de los teóricos pasó de la estructura y la eficiencia a la forma de motivar a los trabajadores, se aplicaban encuestas de aptitud para tratar de saber lo que los empleados pensaban y deseaban, se tomó con seriedad la idea de capacitación en el lugar de trabajo.

Durante las décadas de 1950 a 1960, los psicólogos se interesaron primordialmente en las características de la motivación, comenzaron a cuestionar la relación entre motivación y satisfacción, de la que antes se creía que era simple y lineal es decir, los trabajadores satisfechos son más productivos.

A esta etapa se le conoce como periodo del comportamiento, no porque todos los investigadores hayan sido adeptos al comportamiento, sino porque se centraban menos en la estructura formal de las organizaciones que en el comportamiento informal de las personas en grupos. Se empezó a creer en las actividades recreativas, las actitudes y los valores, además de las habilidades y capacidades de cada uno de los empleados. En lugar de considerar que la especialización y la división del trabajo eran deseables para lograr la eficiencia, se hacía hincapié en la rotación de personal para disminuir la monotonía y el aburrimiento.

A finales de la década de 1960 se prestó cierta atención al desarrollo y al cambio organizacional, se reconoció que algunas actitudes eran poco útiles en los

centros de trabajo, especialmente el “nosotros contra ellos” de los administradores y otros elementos en las organizaciones. Así mismo los cambios tecnológicos y los fenómenos macroeconómicos comenzaron a demostrar la forma en que las organizaciones debían adaptarse a las nuevas prácticas laborales. La comprensión y adaptación a los cambios que empezó a finales de este periodo se prolongó hasta la tercera etapa que estamos viviendo en la actualidad.

En esta última etapa predominaron los rápidos adelantos tecnológicos, muchas de las ideas de la nueva era de la computación, como la teoría de los sistemas, se aplicaron afanosamente a las organizaciones. Se consideraba que los individuos y las organizaciones eran complejos, cambiantes y que se hallaban en un estado de flujo. Aunque los conceptos de la ingeniería predominaron en la primera etapa, y los sociológicos en la segunda, en la tercera lo hicieron los de las matemáticas y economía. La forma en que los individuos y los grupos toman y ponen en práctica las decisiones era un concepto fundamental de la tercera etapa, esto llevó a considerar el flujo de información en las organizaciones.

La psicología científica y la psicología aplicada tienen una larga historia, pero un pasado muy breve. No fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos de una disciplina reconocida, sucede lo mismo con la psicología organizacional: Weber (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) fue un importante teórico de la administración y de la organización. Sus ideas solían enfocarse en cuestiones muy específicas de la época.

Weber (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) era un erudito, cuyo conocimiento de la economía, el derecho, la sociología y otras disciplinas relacionadas le permitió entender la complejidad de las organizaciones. Es famoso por sus investigaciones acerca de dos temas: la ética protestante del trabajo y la burocracia.

A pesar de todos los debates y las investigaciones sobre la ética protestante, existen pocas definiciones claras respecto a los elementos que en realidad forman parte de ella.

La esencia del concepto de la PWE, (*la ética protestante del trabajo*), es la idea de que los valores y las creencias que la subyacen: moral, control, postergación de la gratificación, ascetismo, trabajo arduo, en realidad conducen al éxito económico del país y del individuo. En este sentido, la PWE puede concebirse como un sistema personal de creencias que predice el éxito económico. A Weber (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) le llamaba la atención el poder, la estructura y el liderazgo en las organizaciones con determinadas características:

- *Una división o especialización del trabajo
- *Una jerarquía bien desarrollada
- *Un sistema de procedimientos y reglas mediante los cuales se definen los derechos y las obligaciones de los empleados
- *Relaciones interpersonales basadas en la posición más que en la personalidad.
- *Promoción y selección con base en la competencia técnica.

En realidad, pocas veces se logra la burocracia ideal y ahora los burócratas tienen mala reputación. La especialización del trabajo en muchas ocasiones inhibe la comunicación efectiva entre especialistas técnicos y los niveles superiores e inferiores de la organización. A veces los procedimientos y reglas hacen que los integrantes de las organizaciones actúen mecánicamente, en lugar de ejercer la iniciativa y aplicar su creatividad, esto suele desautorizar a las personas. En ocasiones también se observa incompetencia, puesto que las promociones en la vida real pueden lograrse dependiendo de a “quien se conozca” y la forma en que se juegue el juego organizacional más que de las habilidades técnicas.

Las burocracias han sido criticadas específicamente por ser inflexibles y por responder de manera tardía a los cambios constantes. El apego a las normas, los estándares y procedimientos impiden la creatividad y aprovechar al máximo los recursos humanos, el control formal tiende a pasar por alto las redes informales y desalentar la capacidad personal. Son cinco las ideas básicas en la teoría de Weber (citado en: Hersey y Kenneth, 1996).

División del trabajo. Esto significa que en lugar de que una sola persona lleve a cabo un trabajo, éste se divide en varias partes y cada paso lo realiza una

persona específicamente capacitada. Un ejemplo prototípico de la división del trabajo es el de las líneas de ensamble, en las que cada obrero realiza la misma actividad una y otra vez.

Los teóricos clásicos eran entusiastas promotores de la división del trabajo, creían que era una forma sustancial para mantener la fortaleza económica de las organizaciones, por tanto la especialización disminuyó la gama y el alcance de los puestos.

Por lo general la división del trabajo hace uso eficiente de las distintas habilidades de los obreros, en la mayoría de las organizaciones, algunas actividades requieren habilidades muy desarrolladas, otras pueden realizarlas personas no capacitadas. Si todos los obreros participan en cada uno de los pasos del proceso de manufactura de una organización, todos deberían poseer las habilidades necesarias para realizar los puestos más y menos exigentes. Esto significa que, salvo cuando llevaran a cabo las actividades más especializadas o complejas, los obreros trabajarían por debajo de sus niveles de competencia. Como a los obreros especializados se les paga más que a los no especializados y sus salarios suelen reflejar su mayor nivel de especialización, esto implica el uso inadecuado de los recursos de las organizaciones para pagar a los primeros por realizar actividades sencillas, además la capacidad para realizar con éxito alguna actividad aumenta con la repetición. Asimismo es importante mencionar que la capacitación para la especialización es más eficiente desde el punto de vista de las organizaciones. Es más fácil y menos costoso contratar y capacitar a obreros para que realicen actividades específicas y repetitivas, especialmente refinadas y complejas. La división del trabajo aumenta la eficiencia y la productividad tras fomentar la creación de inventos y máquinas ergonómicamente refinados. Se pueden hacer ocho razonamientos respecto a la especialización mediante la división del trabajo.

1. Es posible recurrir a obreros menos especializados porque las tareas complicadas se simplifican en actividades menores y los obreros que las llevan a cabo no tienen que ser demasiado especializados y sus salarios son más bajos.

2. La selección y la capacitación son más sencillas porque las habilidades requeridas para las actividades específicas son mínimas, más fáciles de identificar y la capacitación de los nuevos obreros toma menos tiempo y es menos difícil.

3. La eficiencia se logra con mayor facilidad ya que las actividades especializadas son repetitivas, los obreros adquieren más práctica y por tanto, se hacen expertos con cierta rapidez.

4. Se logra mayor eficiencia cuando los obreros no pierden el tiempo pasando de una habilidad a otra.

5. Hay mayor disponibilidad de mano de obra porque se cuenta con mayor número de obreros potenciales, pues se requiere un menor número de habilidades especializadas.

6. Aumenta la rapidez con que se realiza un trabajo, pues cada obrero hace más, de tal forma que las actividades se realizan con mayor rapidez.

7. Se pueden realizar actividades concurrentes porque a cada obrero se le asigna una tarea, de tal modo que éste no se retrasa en una segunda actividad mientras lleva a cabo la primera.

8. La especialización aumenta las alternativas iniciales, ya que existen muchas actividades entre las cuales se puede elegir, por lo que el obrero puede escoger o ser asignado con base en sus preferencias o habilidades particulares.

Los teóricos clásicos consideraban que la división del trabajo permitiría aumentar la productividad: ya que la especialización no era una práctica común su adopción casi siempre se traducía en el incremento de la productividad. Sin embargo, problemas como el estilo de los obreros, la fatiga, el estrés, la baja productividad, la mala calidad, el mayor índice de ausentismo y de rotación de personal en ocasiones rebasaban las ventajas económicas (Hersey y Kenneth, 1996).

Cuando a los obreros se les asignan diferentes tareas, se les permite realizar una actividad total, completa y se les integra en equipos de trabajo, muchas veces aumentan su productividad y se sienten más satisfechos. Ahora se piensa que cambiar las rutinas de trabajo, aumentar el número de actividades y enriquecer los puestos es igual de importante. Las investigaciones donde se ha

trato de comparar y contrastar la especialización y el incremento de actividades han arrojado resultados mixtos, aunque parecería que cuantas más actividades y entre un mayor número de obreros, menor será la cantidad de actividades que se lleven a cabo en condiciones especializadas.

Unidad de mando. El principio de la unidad de mando sostenía que los subordinados deben tener solamente un jefe ante el que serán responsables, en aquellos raros casos en que era necesario violar el principio de mando, la perspectiva clásica siempre establecía de manera explícita que hubiera una separación clara de actividades y un supervisor responsable de cada una de ellas. Según este principio existe una cadena evidente de mando.

El concepto de la unidad de mando resultaba especialmente lógico cuando las organizaciones eran comparativamente más simples. La mayoría de las veces, este concepto sigue siendo válido y las organizaciones lo aplican hoy en día. No obstante, hay ocasiones en que el apego irrestricto a la unidad de mando se traduce en cierto grado de inflexibilidad que inhibe el desempeño de una organización, como cuando los jefes incompetentes impiden el progreso. Evidentemente, persisten las inquietudes en cuanto a si quienes se apegan a la cadena lógica y única de mando son capaces en el trabajo y si también se comunican claramente con los niveles inferiores en la cadena.

Descentralización. Se refiere al grado en que los gerentes delegan responsabilidades. Autoridad alude a los derechos inherentes a los puestos administrativos, adquiridos por posición o título para dar órdenes y esperar que sean cumplidas. Es necesario delegarlas a los gerentes ó subordinados, concederles ciertos derechos y marcar algunos límites prescritos dentro de los cuales podrían operar. La autoridad en las organizaciones fluye hacia los niveles inferiores, pero se basa en su aceptación por parte de los obreros. Por tanto, la autoridad se refiere a la posición del individuo, sea gerente u obrero en la organización, se ignoran las características particulares (personalidad, habilidades) de cada gente, se delegaban responsabilidades sin hacer un análisis del puesto y de la persona. (Schermerhorn, 1994).

A delegar la autoridad es importante asignar responsabilidades proporcionalmente, es decir cuando a alguien se le conceden derechos, también asumen responsabilidades con las que debe cumplir. Asignar autoridad sin obligaciones da lugar a abusos y nadie se hará responsable por aquello sobre lo que no tiene autoridad. Las teorías clásicas reconocían dos formas de responsabilidad: responsabilidad operativa y responsabilidad básica. Los gerentes delegan responsabilidades operativas, las cuales a la vez pueden ser transferidas a otros, los gerentes son totalmente responsables de los actos de sus subalternos, a quienes les ha sido asignada la responsabilidad operativa. Por tal motivo, a los gerentes se les debe transferir responsabilidades operativas iguales a la autoridad delegada, sin embargo; nunca se puede encomendar la responsabilidad fundamental. Por tanto cuando se presentan crisis graves, es posible que a los gerentes de alto nivel se les pida la renuncia (Schermerhorn, 1994).

Se distinguen dos formas de relaciones de autoridad: autoridad de línea y autoridad de personal o de asesoría. La primera es la que permite a los gerentes dirigir el trabajo de un subalterno, es la relación de autoridad entre el superior y su subordinado que trasciende desde los niveles altos de la organización hasta los puestos más bajos y que sigue lo que se conoce como cadena de mando. Como uno de los eslabones en esta cadena, los gerentes con autoridad de línea tienen derecho a dirigir el trabajo de sus subordinados y tomar determinadas decisiones sin consultar a otros. A medida que las organizaciones se tornan más grandes y complejas, los gerentes se percatan de que no tienen tiempo, la experiencia o los recursos necesarios para hacer su trabajo con eficiencia. Entonces, pueden crear funciones de autoridad hacia el personal para apoyar, ayudar, sugerir y en general, reducir parte de sus cargas de información (Robbins, 1991).

Tramo de control. ¿A cuántos subordinados puede dirigir, manejar o controlar de manera eficiente y eficaz un gerente? El concepto de tramo de control era considerado importante porque, en buena medida, determinaba la cantidad de niveles y gerentes de una organización. Al estar todo en equilibrio, cuánto más amplio o mayor sea el margen, más eficiente será la organización.

Departamentalización. Los teóricos clásicos sostienen que las actividades de una organización deberían especializarse y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación, la cual es posible agrupándolos en departamentos al mando de un gerente. La creación de tales departamentos por lo general se basa en las funciones del trabajo a desempeñar, el producto o servicio ofrecido, el consumidor o cliente potencial, la zona geográfica cubierta o el proceso aplicado. El tema de la especialización en departamentos o divisiones sigue siendo motivo de debate (Schermerhorn, 1994).

2.1.1 Período inicial: 1910-1940

Las demandas sociales de la época fueron decisivas para que desde 1910 la psicología organizacional se considerara un área específica de la psicología.

Taylor (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) en 1911 destaca por su obra *Principles of Scientific Management*, con la que se inaugura una tradición en el área: la dirección científica del trabajo. Daba tres razones por las que había decidido escribir su obra:

*Demostrar con ejemplos sencillos, las grandes pérdidas que sufre el país por la ineficiencia en casi todas sus actividades diarias

*Tratar de convencer a los lectores de que la solución está en la administración sistemática más que en la búsqueda de empleos extraordinarios para realizar el trabajo.

*Demostrar que la mejor administración es una verdadera ciencia que se basa en leyes, principios y reglas claramente definidos y que los principios de la administración científica puede aplicarse a todas las actividades del hombre.

Taylor (citado en: Hersey y Kenneth, 1996)) creía que gran parte de la administración de sentido común en su época era deficiente e ineficaz. Estableció lo que denominó principios de administración científica.

*Dar seguridad a los empleados no sólo con trabajo y empleo constante mediante la correcta evaluación del mercado, sino también asegurarles, a través de

operaciones planeadas y equilibradas, oportunidades continuas de ingreso mientras permanezca en la nómina.

*Allegarse, mediante una administración que procure el ahorro y una técnica de procesamiento, mayores ingresos por medio de determinado gasto de energía humana y material, que se traducirán en mayores salarios y utilidades.

*Asegurar condiciones laborales sanas, individual y sociablemente aceptables.

*Procurar máximas oportunidades para la capacidad individual a partir de métodos científicos de análisis del trabajo y de selección, capacitación, asignación, transferencia y promoción de los trabajadores.

*Asegurar, mediante capacitación y orientación por parte de los superiores, la oportunidad para los trabajadores de desarrollar nuevas y mayores capacidades, y la oportunidad de promoción a puestos más altos.

*Fomentar la confianza y el respeto por sí mismos entre los trabajadores mediante la posibilidad de entender sus actividades en particular y los planes y métodos de trabajo en general.

*Desarrollar la autoexpresión y la autorrealización entre los trabajadores mediante la influencia estimulante de una atmósfera de investigación y valoración, la comprensión de los planes y métodos y la oportunidad de establecer contactos de nivel horizontal y vertical en la organización operativa.

*Formar el carácter mediante un comportamiento laboral apropiado.

*Fomentar la justicia eliminando la discriminación en términos salariales.

*Eliminar factores del ambiente que irritan y provocan fricciones y fomentar la comprensión, la tolerancia y el espíritu de equipo. Por tanto rechazaba cosas como éstas:

*Estudios de tiempo y movimiento para ayudar al diseño más eficiente de los puestos de trabajo.

*Un sistema diferencial de puesto y valoración, para estimular a los trabajadores en caso de que superaran los estándares establecidos.

*Designar supervisores operativos encargados de planear, verificar y explicar los procedimientos del trabajo.

*La estandarización de herramientas, sistemas y procedimientos.

La administración científica se vio fuertemente influida por el conductismo y el pragmatismo estadounidenses. Se trataba de un enfoque optimista y de ingeniería hacia la administración que aseguraba que se podían aplicar los principios científicos de la época en los centros de trabajo para hacer que los empleados fueran más eficientes y se sintieran mejor. La administración científica tenía algunos inconvenientes (Rodríguez, 1999).

En primer lugar, se enfocaba exclusivamente en el ámbito fabril y su aplicación básica se limitaba a las actividades de producción, que hoy son menos importantes que otro tipo de organización. Como un mayor número de personas empieza a ocupar puestos en áreas de servicio, en las que es difícil medir el trabajo en términos de tiempo y movimiento, se reduce la aplicación de la administración científica.

También se ponen en tela de juicio las supuestas hipótesis formuladas por los proponentes de la administración científica respecto a la naturaleza del comportamiento humano. Los programas de incentivos que proponían la mayoría de los primeros autores se basaban en la idea de que a los individuos los motivaba la economía. Se suponía que los incentivos monetarios inducirían a las personas a mejorar sus niveles de desempeño. Se prestaba poca atención a las necesidades más latentes de los individuos que son aceptados por los demás y de experimentar una sensación de logro.

La administración científica se ha criticado por sus perspectivas demasiado racionalistas del comportamiento humano. El hombre de Taylor (citado en: Hersey y Kenneth, 1996) es el homo economicus, no el homo psychologicus. El no vislumbró los incentivos individuales de interacción y dependencia con el grupo de trabajo inmediato. Este autor atribuía el trabajo deficiente a las presiones de grupo, pero malinterpretó la forma en que operaban. No se dio cuenta de que tal vez permitan mantener la producción y la moral. También pasó por alto las necesidades psicológicas y las capacidades de los trabajadores. La mejor forma de realizar un trabajo era determinada con los criterios mecanicistas de rapidez y productividad. La imposición de una manera uniforme de trabajar puede echar por

tierra la creatividad y la innovación; entonces tenía un enfoque demasiado sencillo para el asunto de la productividad y la moral. Trataba de mantenerlas exclusivamente a través de recompensas y sanciones de carácter económico.

Se ha dicho asimismo que Taylor planteó algunos supuestos fundamentales pero rebatibles sobre el carácter moral del ser humano, que lo condujeron a muchas de las recomendaciones que proponía. Al parecer, Taylor suponía que los hombres, trabajadores y gerentes, eran perezosos por naturaleza y había creado un sistema administrativo diseñado para impedir sus fechorías. Taylor parecía menos interesado por la pérdida de libertad del individuo que por las ventajas materiales que se lograrían mediante el ejercicio de la autoridad. El veía al trabajo como algo mecánico.

Finalmente se puede decir que la administración científica es más científica que lo científico. El cientificismo es la aplicación de lo que se considera una ciencia, sin importar si es o no apropiado. Se trata de una actitud que insiste en que la ciencia puede resolver todos los problemas y que solamente se deben aplicar principios específicos de una forma desapasionada y desinteresada.

El desarrollo de estos principios incrementó la producción, recibió duros ataques por parte de los trabajadores, incluso los debates sobre la bondad de tales principios, el inicio de la Primera Guerra Mundial interrumpe éstos debates y controversias, que a pesar del tiempo transcurrido aún persisten (Rodríguez, 1999).

2.1.2 Segundo período 1940-1960

Durante esta década el énfasis de la psicología organizacional estaba puesta en los tests, si bien se pasará pronto al contexto de laboratorio y, más tarde al ámbito organizacional. Aparece una revista de gran prestigio en el área, el "Journal of Personnel Research", orientada esencialmente a los profesionales prácticos, con todas estas aportaciones, la psicología organizacional logra considerarse dentro y fuera de los ámbitos universitarios. Cuando aún estaba la disciplina en sus inicios y por consiguiente, sin una sólida identidad, sufre su primera crisis debido según: Korman (1978), a la progresiva desilusión derivada de la aplicación de las técnicas psicológicas, pues no eran tan eficaces como se pretendía, a que los tests de aptitudes no eran predictores perfectos de rendimiento y por último a que los empresarios que habían mostrado su interés por la psicología al considerar que podría lograr un alto grado de satisfacción entre los obreros y el consiguiente rechazo a la afiliación sindical, también redujeron su interés al atravesar por un momento de bonanza económica y de pleno empleo, situación en la que la importancia de los sindicatos se vio muy disminuida. Sin embargo, paradójicamente será en estos momentos cuando tenga lugar uno de los acontecimientos más importantes en el área, los experimentos desarrollados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, que se iniciaron en 1924 y se prolongaron hasta la siguiente década. Los resultados de los estudios iniciales llevaron a plantear cuatro tipos de estudios principales a lo largo de un período de doce años. Aunque las implicaciones de las investigaciones son trascendentes para la administración, la importancia de los estudios de Hawthorne para investigadores y gerentes radica en sus descubrimientos sobre los individuos, las personas en grupos y el diseño organizacional. Cuatro conclusiones eran obvias (Rodríguez, 1999).

1. Diferencias individuales. Los estudios de Hawthorne ponían de relieve que las personas son distintas y que tales diferencias pueden tener un efecto sustancial en el comportamiento administrativo. El programa de entrevistas demostró la complejidad de las actitudes y la forma en que el comportamiento abierto puede

diferir de las actitudes. Por tanto tal vez una nueva política de incentivos o de vacaciones sea perfectamente aceptable para una persona y totalmente rechazada por otra. Las diferencias individuales son sistemáticas, abiertas a investigación y susceptibles de calificarse en categorías discretas o por características permanentes.

2. Grupos. Después de los descubrimientos de Hawthorne los investigadores se hicieron famosos y las personas se percataron de la importancia de los procesos de grupo. En algunas de las etapas de los experimentos, se hizo evidente que los grupos informales no establecidos por las organizaciones pueden y realmente ejercen gran influencia en las personas. Las presiones de grupo pueden hacer que los individuos trabajen más o menos, que acepten o se resistan al cambio y que se comporten de maneras que pueden diferir con sus preferencias personales. Los grupos ajenos a las organizaciones pueden reflejar directamente el comportamiento en las mismas.

3. Individuos en grupos. Los grupos formales son aquellos que las organizaciones necesitan y establecen, como las unidades de producción y ventas. Los empleados también pertenecen a grupos informales y sociales que no son formados por la estructura. Un equipo establecido de personas que han trabajado juntos durante mucho tiempo puede formar un grupo social para ir a comer o realizar alguna actividad ajena al trabajo. Sucede lo mismo con los empleados de nuevo ingreso a las organizaciones. Tal vez estos grupos sean importantes en la formación de actitudes individuales e influyan en el comportamiento laboral.

4. Diseño organizacional. Las implicaciones de los estudios de diseño formal de las organizaciones tienen que ver con la percepción de las organizaciones como sistema social. Aunque parezca que la estructura de una organización es demasiado rígida y formal, en realidad existe una organización que no está plasmada en el organigrama. La organización social influye todos los grupos sociales y las alianzas de poder que existen en todas las estructuras, las cuales influyen en todos los grupos de amigos y alianzas políticas que tienen un efecto crítico a través de toda la organización.

Los investigadores del estudio de Hawthorne han sido criticados en varios campos respecto a las condiciones de sus investigaciones y el análisis que hicieron

de los resultados. Se han cuestionado sus supuestos básicos sobre la naturaleza cooperativa o social de la gente y su capacidad de sentirse satisfecha con los cambios en el ambiente (Gama, 1985).

Tal vez las críticas más serias a los estudios Hawthorne (citado en: González, 1993) tenían que ver con la metodología de investigación aplicada. Gran parte de la teoría y práctica de las relaciones humanas se basa en unas cuantas observaciones de algunas pequeñas muestras de individuos en el trabajo. Posiblemente, los investigadores que participaron, en los estudios de Hawthorne soslayaron los efectos de los incentivos económicos sin ninguna razón justificable aparente, y llevaron la supervisión y las relaciones interpersonales a un primer plano. Hay quienes han comentado que dichos estudios carecían de valor científico. Otros han tratado de contrarrestar estas críticas asegurando que significaron una importante contribución al poner los incentivos monetarios en el lugar que les correspondía dentro del contexto social. Los defensores de los estudios sostienen que los investigadores no negaron la importancia de los incentivos económicos, sino que simplemente no los consideraron un factor independiente que influía en el desempeño de los trabajadores. En conclusión son las críticas más comunes a los estudios de Hawthorne (citado en: González, 1993).

*Carecen de validez científica. Los autores de temas sobre las relaciones humanas por general dedicaban poco tiempo a la recopilación de la información necesaria para sustentar esta información. Cuando lo hacían, raras veces la obtenían de manera sistemática.

*Ponen demasiado énfasis en el grupo y se centran en la toma de decisiones grupal. En las obras sobre relaciones humanas, tal parece que el tema de interés casi siempre son las relaciones de las personas con los equipos de trabajo y se presta menos atención a los procesos de comportamientos individuales de las personas.

*Consideran los conflictos como fundamentalmente destructivos. Se prestó poca atención a los efectos positivos de los conflictos.

*Siempre eran humanistas. Sus adeptos insistían en la importancia de los conceptos de las relaciones humanas para resolver los problemas organizacionales.

*Se ha demostrado que las relaciones humanas, como el pensamiento estructural, son un credo de lo establecido y apoyan la superioridad de la administración en las organizaciones.

*No tenían ningún efecto. Hay quienes concuerdan en que el análisis pormenorizado de los resultados realmente arroja pocas evidencias sobre algún efecto comprobable.

Gran parte de las objeciones a la perspectiva de las relaciones humanas la iniciaron los científicos contemporáneos del comportamiento que se interesan por el análisis de los mismos fenómenos. La psicológica se centro en el análisis sistemático del comportamiento humano abordando con objetividad el tema y su apego a los métodos convencionales de las ciencias experimentales. También considera que sus investigaciones son de carácter interdisciplinario y consiste en que muchas veces es difícil, aunque no imposible, comprender la sociología de un grupo sin considerar la psicología de los individuos que lo integran y la antropología de la cultura en la que se sitúa. No obstante, se han analizado otros estudios posteriores que independientemente de su valor científico, han influido en las teorías del comportamiento (Gama, 1985).

Frente a las grandes teorías abstractas desarrolladas en el período anterior, asumidas sin previas comprobaciones empíricas o con poca consistencia lógica en los casos que se hicieron, durante este período tendrá lugar un notable incremento de los estudios empíricos y la aparición de nuevos rótulos para la disciplina: psicología organizacional. El empresario pone su énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilización de la fuerza del trabajo, asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Para todo ello necesitaban de estudios empíricos concretos y de la investigación de la psicología organizacional que durante este período se encuentra más consolidada.

Aunque la temática aún estaba limitada a los problemas de selección y evaluación éstos habían sido estudiados a fondo y se habían mejorado en gran

medida los métodos y técnicas utilizados, otro acontecimiento de gran influencia posterior, tanto para la psicología organizacional como para la psicología social, fue la publicación de *The American Soldier* de Stourffer (1947), donde comenzaron a incorporarse los resultados de las investigaciones que sobre factores sociales y motivacionales se habían desarrollado en los estudios de Hawthorne.

En los años cincuenta se inicia un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones un campo reservado hasta esos momentos a los sociólogos, que en la década de los setentas alcanzará su mayor auge, apareciendo términos típicamente organizacionales, como puede verse en algunos textos significativos de la época.

Las tradicionales fronteras entre disciplinas parecen no tener mucho sentido en este período. De hecho la psicología de la ingeniería es una articulación de conocimientos provenientes de la psicología organizacional y de la psicología experimental y la conducta organizacional está constituida por disciplinas tales como la sociología, la psicología social y la psicología organizacional.

Esta etapa es importante considerarla porque es el periodo en donde se consolida el área, después de los servicios prestados al ejército durante este segundo período bélico, en el que se desarrollaron tests más complejos, estudios sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y, lo que debe considerarse como el principal acontecimiento por su importancia posterior, el desarrollo y proceso de autonomía de la ergonomía. Otros temas que siguen siendo de gran interés para el desarrollo de la disciplina y que durante este período adquieren una gran representatividad son los referidos a la evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, satisfacción, prevención de accidentes laborales.

La década de los años cincuenta y los primeros años de los sesenta estuvieron, fundamentalmente, cubiertos por las contribuciones de los psicólogos sociales en los campos de la satisfacción y el liderazgo, a menudo desde perspectivas normativas.

En suma los trabajos realizados durante este período se caracterizan por su énfasis empirista y predictivo, por el descuido de las variables modificadoras y por

presumir la existencia de consecuencias sin haberlas contrastado previamente (Noer, 1980).

2.2 Período de renovación. La década de 1960

La década de los sesenta estuvo orientada hacia perspectivas más psicológicas que se iniciaron en Europa, y sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante; se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Las razones de este cambio en la forma de concebir las organizaciones podemos resumirlas en las siguientes:

- Búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia en general y en las ciencias sociales en particular.
Aplicación a la perspectiva del sistema abierto y al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Preocupación por estudiar a través de actores sociales visibles.
- Avances en el desarrollo tecnológico

En este nuevo contexto merece la pena destacar la aparición del “Handbook of Organizations de Mach” (1965), que tendría una gran influencia en el desarrollo del campo de estudio de las organizaciones, sobre todo desde una orientación cognitiva. Durante estos años, se está tomando conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones y que los avances en el campo se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa la organización, concebida ya como un sistema social abierto (Katz y Kahn, 1978).

A pesar del aparente éxito, durante la segunda mitad de la década de los años cincuenta y primera de los sesenta la psicología organizacional sufre su segunda gran crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes.

Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología organizacional y de los psicólogos organizacionales ante la clase empresarial, convirtiéndose en asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal (Rodríguez, 1999).

El segundo abanico de críticas se dirigía a cuestionar la utilidad práctica de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía.

La tercera serie de críticas iban dirigidas a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos organizacionales en sus consejos, pues con frecuencia se erigían en defensores de supuestos en modo alguno comprobados. Un ejemplo claro de esta falta de ponderación fue la defensa del supuesto de que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los sesenta ya no se sostenía.

Quizá la consecuencia más importante de este conjunto de críticas fue el proceso de autorreflexión al que se sometió la psicología organizacional revisando y analizando sus propias bases constitutivas y su orientación.

A pesar de estas críticas, hemos de destacar tres aportaciones relevantes durante este período: las aproximaciones contingente, cognitiva y sistémica, así como un mayor refinamiento metodológico complejo en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto del trabajo.

2.2.1 Período de 1970 a 1980.

El período que comprende de 1970 en adelante viene marcado por una fuerte crisis económica que influirá profundamente en la dinámica de las organizaciones, e incluso la propia supervivencia de muchas de ellas se verá amenazada. En consecuencia afectará al área, tanto desde el punto de vista teórico como aplicado, pues los profesionales verán reducidos sus campos de acción a los aspectos más urgentes y los teóricos dispondrán de limitados recursos para investigar. Este período ha manifestado lentitud en su desarrollo, que al inicio de los años sesenta era tan prometedor. Sin embargo, ha tenido un efecto positivo, ya que este descanso obligado ha permitido hacer una autorreflexión crítica y plantearse algunas cuestiones cruciales como: ¿quién o quienes controlan la dinámica y el destino de las organizaciones?, o planteado en otros términos, ¿debe basarse la organización en una aproximación sustentada en el procesamiento de información o en la dependencia de los recursos? (Hersey y Kenneth, 1996).

Asimismo se ha debido plantear si continuar vinculada a los modelos tradicional estructural-funcionalistas, ignorando los cambios tradicionales y los conflictos existentes en las organizaciones, o por el contrario adoptar un enfoque histórico (Ferrell, 1981).

De este proceso de autorreflexión va a emerger un amplio abanico de teorías (ecología de la población, dependencia de recursos, jerarquías organizacionales, institucionalista, contingencia estratégica, teoría marxista) y sobre todo, una reevaluación y revisión en profundidad de lo que se ha acumulado hasta el momento a fin de alcanzar un mínimo de unidad y coherencia teórica, no obstante al mismo tiempo, se sigue prestando atención a las áreas aplicadas, tales como análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupo, relaciones sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación y programas de mejora continua.

Las características que parecen definir a las organizaciones en la actualidad es que están constituidas por estructuras débilmente acopladas para que puedan hacer frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes y a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno.

Durante este último período se ha prestado gran atención a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para poder enfrentarse con entornos que exigen gran rapidez en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de adaptación y de respuesta a los distintos contextos.

Por último, debido al gran número de teorías contingentes de corto y medio alcance y de estudios comparativos del período anterior, ahora se produce una gran proliferación de taxonomías, basadas en metadimensiones o criterios múltiples. Los trabajos realizados en esta dirección durante esta década parten del presupuesto de que la mayor parte de estas clasificaciones no son independientes entre ellas. De hecho existen algunas dimensiones que se repiten sistemáticamente en las distintas clasificaciones: sistema abierto versus sistema cerrado; sistema técnico versus sistema social.

En México se entra al área organizacional con los primeros estudios conductuales en las organizaciones a mediados de los años 70. Estos aparecen en las tesis de titulación de la licenciatura de psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que los psicólogos formados dentro de la orientación conductista encuentran una de las primeras fuentes de trabajo en el escenario organizacional. Los temas abordados son selección de personal y productividad, en función de la determinación de objetivos o conductas meta a detectar o desarrollar (Jiménez, 1976).

Las características de las organizaciones actuales, como las características del trabajo han sufrido profundos cambios en las últimas décadas que afectan a los aspectos estructurales, a las pautas de legitimación, a los sistemas de valores que regulan la dinámica de las organizaciones y su incoordinación en el sistema social, al propio concepto de trabajo, a la relación entorno interno- entorno externo, que se está aplicando casi a nivel planetario, y finalmente a la consideración de los componentes culturales. El estudio de las organizaciones ha estado dirigido

siempre por la retórica de la racionalidad, cuando no es ésta la que dirige habitualmente la dinámica cotidiana de las actividades y las acciones que se desarrollan en su seno, sino la dimensión política y otras dimensiones relacionadas con el entorno. La racionalidad en la vida de las organizaciones como en la vida del ser humano ha sido más un instrumento de justificación y de dominación que de razón.

La organización no se comporta de forma permanente como un sistema racional, es decir como una estructura coordinada e independiente, dinámica y dirigida a unos fines explícitos; tan solo lo hace en momentos puntuales y en lugares específicos. Sin embargo, los investigadores y estudiosos de las organizaciones, guiados por estas premisas, han enfatizado sobremanera los conceptos relacionados con el orden, la coordinación y la sistematización, al menos bastante más de lo que descubrimos que acontece cuando analizamos las acciones que se desarrollan en éstas (Rodríguez, 1999).

Las organizaciones aparecen en sus dinámicas habituales como contextos caracterizados más por el caos que por el orden, esto es comprensible si consideramos la gran diversidad de intereses existentes en ellas, la competencia de carreras, las definiciones continuas del rol y la incertidumbre del comportamiento y de los recursos. En consecuencia, ese pretendido orden ha de ser restablecido de forma constante. Por ello hablar, o percibir la organización bajo la imagen de orden y la estabilidad es más una esquematización que una evidencia empírica, además el grado de impredeción es alto, pues la organización no es en modo alguno un sistema unitario. El grupo de directivos no es grupo homogéneo, porque su mayor preocupación es asegurar sus posiciones en el interior e incrementar su prestigio en el exterior a costa de lo que sea, incluso de la propia organización.

La organización no puede considerarse como un sistema unitario porque es un campo de intereses, dirigido en cada momento por una alianza de coaliciones dominante, cuya preocupación básica es desarrollar procedimientos para afianzarse, mantenerse y legitimarse ante los demás y ante la propia organización. El entorno mismo no es unitario, pues siempre se define de un modo relativo,

según los diferentes intereses de la organización y contiene gran cantidad de recursos que cambian de dirección en la medida en que se modifican las alianzas interorganizacionales.

Las organizaciones, por otra parte y desde la perspectiva de un observador externo, pueden considerarse como instrumentos facilitadores del progreso y del desarrollo humano y social, perspectiva ampliamente divulgada. La lógica de las organizaciones, cuyo soporte esencial es la eficiencia, a veces no coincide con la lógica de la seguridad y del bienestar. Al dominar la primera las consecuencias son palpables no sólo en el mercado de trabajo secundario, sometido a condiciones más peligrosas, sino en el primario, donde los niveles de estrés afectan con toda probabilidad al bienestar y a la salud de las personas.

Paradójicamente, la mayoría de las teorías organizacionales ha ignorado las premisas ideológicas, intentando ser neutras y justificando esa neutralidad al poder ampliarse para diferentes fines, lo cual implica que puede servir de base para dirigir la acción hacia metas racionales e irracionales, éticas y no éticas. De hecho cuando pensamos en las organizaciones como sistemas que persiguen metas y aspiran a satisfacer los intereses de todos sus miembros no hacemos otra cosa que usar la lógica de la ideología dominante. Incluso en las organizaciones más abiertas y democráticas existen modos de dominación que permiten a ciertas personas adquirir y mantener su influencia sobre otras a través de sutiles procesos de socialización.

Cuando hablamos de psicología organizacional debemos de hacerlo desde estos parámetros, con estas limitaciones y con sus propios significados históricos y culturales, que son desde nuestro punto de vista aquellos que la autentifican.

2.2.2 Aportaciones de la psicología a la psicología organizacional.

Una de las ramas más jóvenes de aplicación de la psicología, es la psicología organizacional, una ciencia dirigida a la aplicación; es una disciplina científica, pero también un campo de aplicación y una profesión, se relaciona con todos aquellos aspectos relativos a las diferencias individuales: habilidades, necesidades, niveles de desempeño, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento de las personas en el trabajo; desarrolla por tanto, las actividades más tradicionales y divulgadas: selección formación y evaluación.

La psicología organizacional es la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo (Jiménez, 1976).

“Las teorías psicoanalíticas fueron las primeras en aplicarse en las organizaciones, y actualmente sé continua practicando, la utilización de tests para la selección de personal. Los primeros tests que cumplieron con los criterios de objetividad, estipulados por los propios psicoanalistas, fueron los realizados en el año 1930: Tests Downey, Tests percepción temática, Test de Rorschach y los Tests Grafológicos. Los tests psicoanalíticos aplicados actualmente se dividen principalmente en dos tipos, inventarios de personalidad y los de técnicas proyectivas. Los inventarios de personalidad evalúan los rasgos emocionales, intelectuales y del carácter, y las variaciones de éstos que dan forma a una estructura de personalidad única para cada individuo. Las técnicas proyectivas se aplican para identificar la estructura del “yo” ante una situación que le permite al sujeto atribuir a otras situaciones, objetos o personas, rasgos de su personalidad que no puede manifestar concretamente, ya que residen en el inconsciente. La entrada y preveleció del tipo de evaluación psicoanalítica ha respondido a la hegemonía de la tradición formativa del psicólogo” (Citado en Vargas y Velasco, 1994) .

Los resultados encontrados al aplicar únicamente test psicoanalíticos en las organizaciones no han sido alentadores, debido a que no aportan datos

relacionados estrictamente con el interés de los empleados, como son la capacidad laboral, rendimiento o especialización de los trabajadores, por lo cual la tendencia actual es incluir pruebas psicométricas para cubrir la carencia de evaluación.

Ante el rechazo de la teoría psicoanalítica, por sus limitadas aplicaciones en la organización, es que la teoría cognoscitiva comienza a tomar fuerza. Es en 1948 cuando algunos conductistas inconformes con los alcances de la teoría, deciden incorporar los aspectos cognitivos a la explicación del comportamiento.

Según el libro *Tests in Print III* de 1983 existen más de 2,500 tests, elaborados desde la perspectiva cognitiva, que se publican comercialmente en Estados Unidos, algunos de los más representativos son:

- *Escala de inteligencia Wechler (adultos o niños)
- *Escala Wechler de Memoria
- *Escala Madurez Social de Vineland
- *Escala de Inteligencia Stanford-Binet
- *Tests de Aptitudes Diferenciales
- *Tests de Preferencias Kuder
- *Tests de Preferencias Personales Edwards
- *Escala de Inteligencia Wechsler-Bellevue
- *Tests de inteligencia para infantes de Cattell

Los tests cognoscitivos utilizados en el área organizacional se articulan en una batería de pruebas que incluye tests psicoanalíticos, e intenta evaluar tres aspectos principales: inteligencia, personalidad y aptitudes académicas. De tal forma que los demás procedimientos psicológicos utilizados en la organización se encaminan a detectar y desarrollar las habilidades de los individuos en los procesos administrativos de capacitación y desarrollo organizacional. El objetivo principal de estos procedimientos es perfeccionar las capacidades mentales y rasgos de personalidad involucrados en el trabajo. Desafortunadamente no se ha podido lograr que la buena calificación de un tests o el perfeccionamiento de

capacidades mentales aseguren un correcto desempeño laboral. En el capítulo III, pag 109-112 se habla de la historia y criterios de aplicación de los tests.

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 en un umbral mayor de percepción de los estímulos. (citado en: Costales y Hernández,1997)

El uso más frecuente de la teoría conductista en las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados a la alta o baja producción, algunos ejemplos de esto son: Bartlett y Kayser (1973) "Cambio de la psicología organizacional" Luthans y Kreitner (1984) "Modificación de la psicología organizacional", y Jiménez (1976) "Análisis experimental de la conducta aplicado a escenarios industriales" .

Dentro del área organizacional en el campo conductual se ha estudiado la modificación de la conducta organizacional. Es una integración de la teoría del aprendizaje operante, la modificación de la conducta y la conducta organizacional. Ejemplo de esto es:

El conductismo de Watson y el de Skinner sirven como bases teóricas y de investigación para las técnicas reales del cambio de la conducta que se conoce comúnmente como modificación de la conducta. La modificación de la conducta se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductistas, con sus teorías de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes.

Específicamente, la modificación de la conducta es la aplicación práctica del condicionamiento operante de Skinner . La modificación de la conducta, en una u otra forma se ha utilizado con éxito.

El punto más importante de partida hacia la modificación de la conducta organizacional es la suposición de Skinner, basada en muchos años de investigaciones empíricas, de que la conducta organizacional es función de sus consecuencias (Newstron, 1988).

Cronológicamente, las contribuciones históricas a la psicología organizacional, se dan de la siguiente forma.

En tiempo aproximado 1900 Pavlov aporta a la psicología aplicada el “condicionamiento clásico”, haciendo uso de los reflejos condicionados: Watson estudio la conducta objetiva: Thordike con la “ley del efecto” establece objetivamente los efectos de las consecuencias de la conducta : Skinner aporta el “condicionamiento operante”, en donde se establece que la conducta es función de sus consecuencias, se distingue entre la conducta respondiente y la operante: los estudios de Hawthorne, estudian la conducta para abordar la organización y la administración, relaciones humanas, liderazgo, participación, la teoría “X” que veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios. Por otro lado, la teoría “Y” veía al individuo como una persona trabajadora, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización. Mientras la teoría “X” plantea un control estrecho para los trabajadores, la teoría “Y” propone un cambio en los valores acerca de la naturaleza del hombre. Esto se va dando en beneficio tanto del individuo como de la organización.

En la actualidad, la modificación de la conducta organizacional es función de sus consecuencias. Ya que la conducta aprendida actúa en el medio para producir un cambio ambiental. Este cambio ambiental específico sólo se produce cuando se ha dado el comportamiento requerido.

Los acontecimientos sociales marcaron el camino que se tenía que seguir para tener al mejor candidato, y que éste realice sus tareas lo mejor que se pueda , es aquí cuando surge la necesidad de seleccionar a las personas.

El siguiente capítulo habla de la historia de la selección de personal y del proceso de ésta para tener al mejor candidato. Ya que cada individuo es diferente. Para llegar al mejor candidato hay que recorrer un largo camino, sin dejar de lado alguno de los pasos que componen la selección de personal, ya que ésta es determinante para tener al individuo correcto.

CAPITULO III. SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1 Antecedentes históricos de la selección de personal.

En el anterior capítulo se fundamentan las bases de la psicología organizacional; el presente intenta describir el proceso de la selección. Hablando de sus orígenes y de su trascendencia en las organizaciones. La selección de recursos humanos tiene como una de sus tareas detectar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus elementos.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal que se hacía por parte del supervisor basándose en observaciones y datos subjetivos era intuitiva, como la que se efectúa actualmente en muchas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que las capacidades humanas (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesario una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos.

En el área laboral, fue a principios del siglo XIX cuando se inicia dicha selección técnica, es la primera Guerra Mundial la que planteó la necesidad de seleccionar; las pruebas diseñadas por Francis Galton, Alfred Binet y James (citado en: Rodríguez, 1999). Las pruebas para grupos, elaboradas por Arthur Otis, sirvieron para que un comité de psicólogos realizara evaluaciones de reclutas del ejercito estadounidense en la primera guerra mundial. El amplio equipo de psicólogos que se integró en el ejercito estaba dirigido por Walter Bingham (1939-1949). Este equipo desarrolló un tests de gran amplitud y complejidad, el Army General Classification Tets (AGCT), así como otros proyectos de interés

relacionados con las temáticas de interés (selección, clasificación y evaluación), con la toma de decisiones en contextos estresantes, diseños de equipos, maquinaria y herramientas. Durante este período se elaboró también el Army Aviation Psychology Program con la participación de psicólogos tan prestigiados como Flanagan y Thornike (citado en: Rodríguez, 1999).

El empleo de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento, y en la actualidad el enriquecimiento de tales contribuciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando las habilidades para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios. La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 1988).

La selección de personal no es una novedad, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo resultó ser uno de los temas mal entendidos. Durante varios años la selección fue considerada sinónimo, de formación y evaluación es básicamente después de la segunda Guerra Mundial cuando pasó a ser considerada como un subcampo dentro de la psicología organizacional (Chiavenato, 1983).

La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener la suficiente información posible sobre los solicitantes y los puestos, así como la política que los guíe. La decisión para contratar o rechazar a un solicitante es una de las más importantes de las que se toman en una organización.

Chuden (1980) consideran que el proceso de selección de personal ayuda a determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo cubren los requisitos del

trabajo y por lo tanto se les debe de ofrecer posiciones en la organización, estos consideran que la selección es la base si se quiere obtener calidad en las organizaciones.

El proceso de selección de personal se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, al considerar a está como un proceso, se contempla que tiene que realizar una serie de pasos ordenados cronológicamente y secuencialmente, dicho proceso inicia en el momento en que la persona acude a la empresa a solicitar empleo. Creemos que es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales: colocación, orientación y ética profesional.

1. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

2. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones). En resumen si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si puede ser o no miembros de ella, en este último caso lo menos que se puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo en la práctica sucede frecuentemente lo contrario, es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta diciéndole que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el

resultado. La verdad es que ya se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema, que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin salir de los principios éticos necesarios.

3. Las decisiones del seleccionador pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y por lo tanto, afectará negativamente a la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

3.1.1 Reclutamiento de personal interno y externo.

Actualmente algunas empresas carecen del departamento de reclutamiento y selección de personal, muchas de éstas no se preocupan por analizar la eficiencia de todos y cada uno de sus trabajadores. Esto se debe a que carecen del procedimiento de reclutamiento y selección adecuado, es evidente que si un trabajador no tiene las habilidades necesarias para desempeñar determinado trabajo esto va a producir inestabilidad en el mismo. Para encontrar al candidato idóneo es necesario el reclutamiento de personal.

Swan (1994), "define el reclutamiento de personal, como el proceso mediante el cual se incorpora el mayor número de recursos humanos con el fin de satisfacer las necesidades de la organización".

Las técnicas modernas de selección procuran encontrar la mejor correspondencia entre la fuerza laboral (trabajador) y su ocupación laboral (tarea). En ocasiones se considera que los problemas que surgen en la psicología organizacional, se deben en gran medida a consecuencia de que las empresas no

eligieron adecuadamente al candidato para dicha plaza. Algunas de las consecuencias debido a un proceso selectivo erróneo son: *Excesiva rotación de personal, aumento de los costos en el adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo, duplicidad de funciones*. Todo lo anterior implica pérdidas de tiempo y dinero en la organización, lo cual sencillamente se evita con un proceso sistemático de reclutamiento y selección de personal.

La única manera de lograr la eficiencia es a través de un adecuado reclutamiento de personal; esto es: para contratar en cada una de las posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. No obstante tales individuos pueden ya estar empleados dentro de la organización o pueden ser reclutados fuera de ella por lo tanto el reclutamiento debe investigar todas las fuentes posibles de candidatos estas pueden ser: Externas o Internas, con esto se da la posibilidad a un empleado dentro de la misma empresa a ocupar dicha vacante (Chruden, 1980).

Las fuentes internas proporcionan ventajas como; impedir despidos, propiciar oportunidades de promoción con los empleados, la contra parte sería que el personal de dicha organización carece de estar calificado para ocupar la vacante.

Se debe contar en las organizaciones con un banco de datos que permita obtener las calificaciones de los empleados existentes con la finalidad de que la organización pueda seleccionar el candidato adecuado en cuestión de minutos localizando a los candidatos que tengan el perfil requerido para realizar la tarea específica. El primer paso a dar es la:

PROMOCION DE PERSONAL: Son empleados de una misma organización, que bien podrían ser candidatos a ocupar puestos ya sea en la misma área o departamento o en otra siempre y cuando cubran las necesidades que le demandan. Una ventaja de encontrar personal de la misma organización a una nueva vacante es el conocimiento previo de la organización y su compromiso con la empresa.

SINDICATOS: En algunas organizaciones el sindicato, provee de la fuerza laboral a la organización, boletinando las vacantes entre sus agremiados; por lo tanto se limita a dotar de personal sindicalizado únicamente.

CARTERA DE PERSONAL: El curriculum de las personas que no podían ser ubicadas en un área especial se almacenan formando así la cartera para posteriormente emplearla, se sugiere que la cartera debe estar sujeta a modificaciones constantemente.

FAMILIARES Y RECOMENDADOS: Frecuentemente una gran cantidad de organizaciones recurren a este medio a fin de cubrir vacantes, en donde se aceptan curriculum los cuales se hayan enterado por familiares o amigos que laboran actualmente en las empresas, estos son los encargados de informar los requisitos que se deben de cubrir para la vacante.

Otro medio serían las fuentes externas de reclutamiento que permiten cubrir una gran variedad de puestos algunas fuentes solo son empleadas para ciertos puestos, como es personal ejecutivo, directivo, técnicos y empleados generales. Las fuentes específicas dependerán de factores como: tamaño de la organización, sus recursos y condiciones económicas. Las fuentes externas se caracterizan por no depender de las organizaciones, sino por el contrario dependen de factores externos o ajenos a ella, en donde él reclutador se va a ver afectado ya que invertirá mayor tiempo en el proceso de reclutamiento. Existe una gran variedad de fuentes externas de reclutamiento como lo son:

LOS ANUNCIOS: Estos pueden ser escritos o radiofónicos, en algunas empresas es uno de los medios más rápidos y eficaces para que los posibles aspirantes acudan al reclutamiento los anuncios tienen la ventaja de que se difunden a gran cantidad de personas; no obstante, el reclutador debe de redactar de manera interesante su anuncio a fin de no crear falsas expectativas acerca del trabajo. Asimismo este método tiene una desventaja, que al acudir una gran cantidad de personas existe una sobrecarga de currículas y en ocasiones no es posible atender a todas y esto puede desacreditar a la organización. En el reclutamiento se emplean con mayor frecuencia las publicaciones en periódicos,

ya que este tiene un costo accesible en comparación con la radio o la televisión, otro medio son la elaboración de trípticos y volantes informativos.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS: Actualmente en el mercado laboral se emplea a los más capacitados o instruidos en una o varias áreas, por lo tanto se recurre a las universidades a fin de proporcionar la fuerza laboral a las organizaciones, las instituciones seleccionan a los alumnos más destacados. Tanto las instituciones educativas como organizacionales trabajan conjuntamente a fin de que exista una congruencia entre la teoría y la práctica; esto es insertar al joven como fuerza laboral, regularmente en todas las universidades existe una bolsa de trabajo en la cual se le proporciona a los estudiantes información acerca de la empresa para la cual son requeridos.

AGENCIAS DE EMPLEOS: Las agencias de empleo se dedican a reclutar solicitantes algunos reciben el apoyo público y otras pueden ser lucrativas. Dichas agencias pueden proporcionar solicitantes en una gran variedad de áreas como lo son; profesionales, técnicos u operativos. Las agencias publicas se encuentran a nivel nacional, son administradas por el estado. El solicitante se debe de registrar en la oficina de empleo estatal y podrá concursar por el empleo. Estas agencias proporcionan la información acerca del mercado laboral.

Las agencias privadas de empleos se diferencian de las anteriores porque solicitan honorarios tanto de la organización como del solicitante. Estas agencias cuentan con historias de datos personales, publicación de vacantes, sin dar a conocer a la organización y son las encargadas de la conducción de entrevistas iniciales, la ventaja de estas agencias es que si canalizan a una persona que no es la idónea, tienen la obligación de proporcionar adecuadamente al personal para la organización que lo requirió en reposición.

CURRICULA ESPONTÁNEA: Generalmente a las organizaciones acuden gran cantidad de personas a dejar su curriculum de manera espontánea, dichos individuos cuentan con habilidades y conocimientos que les permiten cubrir la vacante. Cuando la persona acude a dejar su curriculum habla de una gran iniciativa e interés hacia el trabajo o la organización.

SINDICATOS: Estos son una de las fuentes principales para la obtención de curriculum a diversos puestos, aunque solo se proporciona personal sindicalizado.

FUENTES SUBDESARROLLADAS DE MANO DE OBRA: Son individuos calificados cuyas potencialidades no están empleándose al máximo, este grupo incluye, mujeres, personas impedidas, ancianos, es común que se excluyan a los anteriores perdiendo a estos individuos como recurso humano, es lamentable que en las organizaciones no se les contrate impidiendo la integración de estos al campo laboral.

JUNTAS DE INTERCAMBIO: En las organizaciones los encargados del reclutamiento se reúnen a sus vez con un grupo de organizaciones con la finalidad de intercambiar vacantes y candidatos dependiendo del giro de dicha organización. Este método es eficaz, rápido y de bajo costo, los reclutadores ofrecen a los posibles candidatos a fin de que otros reclutadores los seleccionen.

Al reclutar personal se cuenta con una gran posibilidad de métodos los cuales deben ir encaminados a la recolección de personal calificado que asegure la eficiencia dentro de la organización, para que esta cuente con el personal calificado se requiere de la búsqueda constante de dicho personal a partir de una gran variedad de fuentes de reclutamiento, las cuales van a estar en función del tipo de puesto a cubrirse y la demanda laboral.

3.1.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal.

El seleccionar al que será el candidato o la candidata ideal es una responsabilidad muy grande y para cumplir con esa responsabilidad es necesario, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional. Antes de iniciar con los pasos que componen el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante hablar de la parte esencial que compone dicho proceso. Este punto tan importante es el análisis de tareas ya que de este dependerá todo el proceso. Si se carece de este elemento, los programas de adiestramiento o capacitación no cumplirán su cometido, siendo la selección de personal ineficiente. Para garantizar un nivel normal de eficiencia, en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por tanto es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplir así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupa de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus habilidades.

El reclutamiento y la Selección: “Es el proceso mediante el cual se busca se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados para el puesto a cubrir” (Orozco, 1996, p. 24).

El proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia cuando existe una vacante en la organización.

VACANTE

Se le da el nombre de vacante, cuando un puesto no tiene titular, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de la redistribución del trabajo, con

objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

La requisición de personal, es un tramite en el cual se notificará al departamento de selección de personal o la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las estan ocasionando, así como la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo, también debe contemplar la breve descripción de las funciones y responsabilidades del puesto, los datos varían según la empresa. En cuanto se autoriza la vacante se inicia el reclutamiento de la gente que se va a ocupar.

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

Una vez que se cuenta con la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valoración de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto, así como el salario a pagársele.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que estén prestando actualmente sus servicios en la organización, que reúnan los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen a la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando no existe un candidato dentro del inventario de la organización, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, al no localizar candidato se recurrirá a las fuentes de reclutamiento con la finalidad de recolectar candidatos adecuados. Como ya se menciona el reclutamiento puede ser interno o externo será determinante el reclutamiento

dependiendo de la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades de la organización escogiendo mejor al candidato idóneo en el mercado laboral.

SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez localizados los candidatos, se procede a llenar la solicitud estableciendo los primeros contactos entre aspirantes-empresa, el ambiente y el trato en que se reciban a los candidatos será fundamental para que el candidato se lleve una buena o mala impresión de la organización. La solicitud abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, número del IMSS y registro federal de causantes); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo. Las organizaciones con base en sus necesidades tienen diseñadas su solicitud de empleo. Esta arroja la información al reclutador acerca del aspirante en aspectos tales como: Sí reúne los requisitos mínimos para el trabajo, proporciona un inventario biográfico del aspirante, sirve de guía para su selección, orienta la aplicación de pruebas psicológicas, es el primer documento legal en caso de contratarse.

A partir de la solicitud de empleo, se eliminan o seleccionan a los aspirantes según sea el caso, dependiendo de la información. De seguir el aspirante en el proceso de selección se procede a la siguiente actividad.

DEFINICIÓN DE ENTREVISTA.

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto recabar información. Cada entrevista tiene en particular un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

Para comprender los alcances de la entrevista es necesario determinar su objetivo el cual es conocer en poco tiempo, los aspectos más importantes acerca del candidato y su vinculación con los requerimientos del puesto: ejemplo presencia física, dicción, habilidad para relacionarse. A través de esta primer entrevista se descartan a los aspirantes con pocas posibilidades; asimismo el

reclutador deberá informar acerca del tipo de trabajo, horario, sueldo y las prestaciones, de existir el interés de ambas partes se continúa con el proceso.

Durante esta etapa del proceso se eliminan aquellos candidatos que no cubran el perfil y las especificaciones del puesto.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Arias (1986), define la entrevista como una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo es proporcionar o recabar información o modificar actitudes a fin de tomar decisiones.

La entrevista tiene por objetivo, la interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, este instrumento es la clave de la selección y el reclutamiento, en donde el entrevistador debe poseer conocimientos acerca de sí mismo, que le permitan ser imparcial y equánime con los aspirantes. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la habilidad del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

La entrevista tiene que seguir ciertos pasos, formando una secuencia lógica; para poder obtener información objetiva de los aspirantes el primer paso es:

RAPPORT: El propósito del rapport, es romper el hielo. Este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, ya que el candidato es una persona a la que no se conoce. En esta etapa lo que se pretende es eliminar tensiones.

CIMA: El objetivo es indagar las áreas que se tratan en principio de manera general se investiga acerca de:

*Historia laboral: Se investiga acerca del individuo: su estabilidad, sus ingresos económicos, actitud hacia la autoridad (subalterno), sus habilidades para relacionarse, en resumen la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

*Historia laboral: Se investiga la estabilidad presentada en el ámbito educativo, conociendo la continuidad en los estudios, intereses vocacionales y la vinculación de su formación académica con el área laboral.

*Historia personal: Se explora sobre la vida del solicitante ejemplo: estado de salud (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas).

*Tiempo libre: Aquí se indagan aspectos de cómo emplea su tiempo libre, cómo canaliza sus tensiones y el uso de su responsabilidad personal.

*Proyectos a corto y largo plazo: Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas, lo cual sirve a la organización, para conocer sus motivaciones personales y laborales.

CIERRE: Es la última etapa de la entrevista en la cual se le informa al solicitante, que se está acabando la misma con la finalidad de dar al solicitante la oportunidad, para que indague acerca de lo que quiera saber y posteriormente el entrevistador informará acerca del siguiente paso , en donde si el candidato no es aceptable, se le agradecerá su presencia y se le dirá de manera sutil que no cubre con el perfil del puesto y de ser aceptable el aspirante de igual forma se le explicara el siguiente paso del proceso selectivo.

La entrevista de selección dependerá del nivel al cual va dirigido, operativo, ejecutivo y directivo. Tanto el resultado como las conclusiones de la entrevista deben realizarse de manera inmediata después de haber concluido, con la finalidad de no dejar de lado información importante que ponga en desventaja al aspirante, el informe debe de ser claro y concreto.

Grados (1988), considera que existen tres modalidades de entrevista:

Entrevista directa, en donde el entrevistador dirige la misma, pregunta a fin de obtener información acerca de áreas específicas del entrevistado, este tipo de entrevista tiene algunas similitudes con los interrogatorios, y es útil en la primera fase del reclutamiento es una herramienta que nos permite seleccionar a las personas que cubren los requisitos.

Entrevista indirecta, las preguntas son abiertas e indefinidas en donde el entrevistador, se orienta únicamente hacia las áreas de interés, las áreas a tratarse las determina el entrevistador, éste interviene cuando la entrevista esta

cambiando de rumbo, este tipo de entrevista se emplea a nivel ejecutivo, directivo u operativo. Y por lo tanto se requiere de un entrevistador hábil y capacitado o de lo contrario el aspirante dirigirá y manipulará la entrevista, a través de esta el entrevistador despejara todas sus dudas acerca de la información recabada del aspirante.

Entrevista mixta, es la combinación de la entrevista directa e indirecta, es una de las más empleadas en el ámbito organizacional, este tipo de entrevista se emplea en la selección de personal y se estructura o diseña retomando la solicitud de empleo, estudios psicométricos, estudio socioeconómico, con la finalidad de validar los datos.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS: Se considera que en esta parte del proceso del reclutamiento y selección, el psicólogo recabará más información él cual se enfoca a la aplicación, evaluación e interpretación tanto de las pruebas psicológicas y psicométricas, no obstante otros profesionales como los administradores y contadores han invadido los departamentos de Recursos Humanos en esta actividad, estos últimos tienen la capacidad de aplicar pruebas psicológicas, en lo que difieren a los psicólogos es que no son capaces de integrar todos los datos aportados por las mismas a un nivel psicológico.

Arias (1986), propone que la persona encargada del reclutamiento y la selección debe tener las siguientes características:

- *Conocimiento acerca de las herramientas psicológicas y lo que estas pretenden evaluar.
- *Una adecuada preparación profesional.
- *Ser objetivos en cuanto a los resultados arrojados por las pruebas.

Chuden (1980), acepta que en el proceso de reclutamiento y selección se investigan las expectativas acerca del solicitante, sus capacidad y lo que puede desarrollar. En la primera expectativa se incluye sus conocimientos y destrezas así como su aptitud para adquirir nuevos conocimientos y destrezas, la segunda expectativa de lo que hará se refiere a la motivación, intereses y características de la personalidad.

Para conocer las diferencias individuales de los aspirantes se emplean tests en las diferentes áreas con la finalidad de conocer y obtener información acerca de las habilidades, aptitudes y personalidad. Los tests psicológicos proporcionan información acerca de la persona realizando una evaluación a escala total del solicitante de empleo.

Al emplear el tests de manera adecuada, en la selección de personal, se obtienen beneficios como: la reducción de costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación, ajuste emocional del trabajador y satisfacción en el trabajo.

Tests de inteligencia: miden las diferencias entre los individuos, asignando a cada uno un coeficiente de inteligencia, que sería la medida de la misma.

Pruebas de estilos cognitivos: categorizan a los individuos atendiendo a cómo resuelven determinadas tareas, lo que depende de la forma en que los individuos organizan la información que reciben del medio ambiente.

Tests más utilizados

*Binet-Simon (1908-1911). (citado en: González, 1997). Es el tests más conocido y que incluso se utiliza hoy con ligeras modificaciones, fue producto sobre todo de la experimentación y el tanteo, pero carecía de fundamentos teóricos. Establece una serie de preguntas y determina la edad media a la que los sujetos la responden. Las preguntas se eligieron pragmáticamente sin apoyo alguno sobre el desarrollo intelectual.

*Matrices progresivas, de Raven (1938-1962). (citado en: González, 1997). Es un tests colectivo y no verbal.

*Dominó. Es un tests colectivo y no verbal.

El éxito de los tests se forja en Estados Unidos debido a razones como:

--- La implantación de la escolaridad obligatoria ligada a los fracasos escolares. La necesidad social de determinar las posibilidades que tenían los niños que aprendían lentamente para seguir una escolaridad normal, estos aspectos impulsaron la introducción de los tests.

--- La detección del retraso mental.

--- Y como ya se menciona con anterioridad, la selección de personas fue importante para el Ejército al entrar en la primera Guerra Mundial, que exigía pruebas rápidas y colectivas ---Alpha y Beta---

Los tests están constituidos por una serie de *preguntas y tareas* que se administran a individuos para comprobar si poseen una capacidad o conocimiento determinado. Las respuestas del sujeto permiten compararle con otros individuos y situarle respecto a ellos. Para ello, naturalmente, hay que determinar previamente cuáles serán las respuestas correctas y las incorrectas, lo que no siempre es fácil.

Las preguntas vienen generalmente reproduciéndose de unos a otros, inspirándose muchas en el primitivo trabajo de Binet. El criterio de elección no se apoya en la naturaleza de la inteligencia o en el desarrollo intelectual, sino en estadística (González, 1997).

El resultado del tests se sintetiza en un “coeficiente intelectual”, que es igual al producto de dividir la edad mental por la edad cronológica, y multiplicado por 100. El coeficiente intelectual (C.I) medio se establece en 100. Se considera un individuo de inteligencia normal el que tiene entre 90 y 110.

--- Clasificación de los tests, según como se aplican, y dependiendo de lo que tratan de medir

- Individuales, se aplican a un solo sujeto.
- Colectivos, se aplican a varios sujetos simultáneamente.
- De inteligencia general.
- De aptitudes específicas.

Tests individuales de inteligencia.

Se aplican al individuo de manera personalizada, su aplicación dura en promedio una hora dependiendo de las circunstancias, sus costos y contabilidad, entre estos se encuentran la escala de inteligencia para infantes Stanford Binet (citado en: González, 1997) y la escala Wechsler de inteligencia para adultos. Stanford—Binet (Citado en: González, 1997) consta de varios sub-tests, los cuales se aplican conforme a la edad, los tests se aplican al infante en varios niveles

hasta que es incapaz este de resolverlo, este básicamente evalúa el coeficiente intelectual a través de habilidad verbal.

Weschler, (citado en: González, 1997) las escalas de inteligencia para adultos, evalúan el grado de inteligencia, a través de la habilidad verbal los sub-tests se dividen en habilidades específicas; información, comprensión, memoria, razonamiento aritmético, semejanzas, vocabulario.

Tests colectivos de inteligencia

Este tipo de tests se emplean a fin de evaluar una gran cantidad de individuos de manera colectiva, aunque su desventaja es que no se puedan apreciar las actitudes del individuo a la hora de su evaluación entre estos se encuentran:

TCGE (tests de clasificación general del ejército)

TCFA (tests de clasificación de las fuerzas armadas) su tiempo de aplicación es aproximadamente de 30 minutos.

Tests de aptitudes ocupacionales.

Este tipo de tests mide la capacidad de la persona para salir adelante en lapsos de tiempo prolongado, estos tests no son muy recomendables (estos muestran el desempeño en una ocupación particular) en este tipo de tests se encuentran:

*Habilidad numérica. Estos se aplican a mecánicos, maquinistas, reparadores, obreros de línea.

*Tests psicomotores. Aquí se evalúa la destreza manual, estos tests se refieren a estabilidad, fuerza muscular, rapidez.

*Tests de pensamiento lógico. Estos colaboran a la evaluación dentro de la organización, donde es importante la capacidad para resolver problemas y el pensamiento lógico.

*Tests de personalidad. Estos evalúan el desempeño típico del individuo, en este tipo de tests, no existe un parámetro previamente establecido, entre estos se ubican:

*Entrevistas o escalas de puntuación- la entrevista se utiliza como una herramienta para evaluar la personalidad en el proceso de reclutamiento, el

entrevistador averigua que tan idónea es esa persona al puesto, en las escalas de puntuación se califican en las personas características como: honestidad, confiabilidad, sociabilidad, emotividad, tanto la entrevista como las escalas son de manera sencilla, con la finalidad de ser aplicada y accesible a cualquier persona.

*Tests de intereses. Este evalúa la personalidad descubriendo lo que agrada o desagrada a una persona, estos generalmente se emplean en la orientación vocacional.

*Escala de valores. Este tests mide y traza el perfil de los valores e intereses en las personas; teóricos, económicos, estéticos, políticos.

*Cuestionario de personalidad. O conocido como inventario de personalidad, se pide al interesado se limite a contestar si o no, una serie de preguntas entre estos se ubican; inventario multifacético de personalidad de Minnesota MMPI, y el registro Edwards, de preferencias personales, dichos inventarios arrojan rasgos de personalidad como; hipocondriasis, histeria, desviación psicopata, masculinidad-feminidad, paranoia, psicastenia, introversión.

*Tests proyectivos (TAT, Roscharch, HTP, El hombre bajo la lluvia) solo por mencionar algunos, estos miden características de; ajuste emocional, perseverancia, confianza en sí mismo, así como una serie de rasgos útiles en la selección.

*Tests de habilidades gerenciales. Estos colaboran en gran medida a la labor de la psicología organizacional a través de los cuales se miden actitudes y percepción acerca de la supervisión, permiten elegir adecuadamente a los jefes los cuales van a tener a su cargo a los demás empleados, por lo tanto requieren de una selección más meticulosa y específica.

*Tests de conocimiento del puesto. Estos son específicos y la mayoría de los casos son diseñados, por la propia organización cuya finalidad es medir el conocimiento de los individuos acerca de un trabajo determinado, cabe destacar que este tipo de tests tiene poca divulgación, ya que en la mayoría de los casos se desconoce y este es útil ya que evalúan los conocimientos con los que cuenta el aspirante para así capacitarlo en lo que desconoce.

La elección de pruebas psicológicas, va a depender del análisis del puesto y la experiencia que tenga el psicólogo dentro del área organizacional así como los objetivos y las políticas de la organización. Los tests psicológicos desempeñan un papel importante y trascendente en la selección y colocación de personal, en todo tipo de organización. En la selección no hay nada lineal ya que ésta se amolda a las demandas de la organización, se debe tener en cuenta que la evaluación de un puesto a otro va a requerir de diversas herramientas; los autores anteriormente expuestos coinciden en que el proceso de selección minimiza los fracasos en esta área.

Pruebas de Trabajo. Estas se aplican con la finalidad de conocer, los conocimientos y experiencia que se requieran por parte del solicitante a fin de garantizar el empleo dentro de la organización; lo ideal es que sean aplicados por el que será el jefe inmediato.

Generalmente si lo que se pretende es evaluar, los conocimientos del individuo, esta evaluación estará a cargo del departamento de reclutamiento y selección, el cual deberá poseer una batería de pruebas psicológicas con la finalidad de lograr el objetivo, asimismo a este procedimiento se le denomina prueba practica se recomienda que este procedimiento puede ser aun antes de la aplicación de las pruebas psicológicas, esta decisión la determina la organización.

Lo que se pretende básicamente en esta parte del procedimiento es; el análisis tanto de las capacidades y habilidades específicas que se requieren posteriormente para desarrollar el trabajo, durante la evaluación puede realizarse tanto de manera escrita o de forma practica dependiendo del puesto que se vaya a evaluar. Además de la evaluación psicométrica las pruebas de trabajo, vendrán a proporcionar más datos acerca del candidato para preveer su posible desarrollo organizacional.

EXAMEN MÉDICO. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el trabajo, sin consecuencias negativas para él o para las personas que le rodean.

A través de un examen médico se determina cómo influye la capacidad física del candidato en aspectos como: calidad y cantidad de producción, ausentismo, puntualidad (Arias 1986).

Las organizaciones tienen la obligación de practicar el examen médico a los candidatos con la finalidad de contratar a las personas capacitadas para el trabajo, evitar trabajadores con enfermedades contagiosas que repercutirán en la producción de la organización, vincular la capacidad física al tipo de trabajo. Se debe descalificar a todo tipo de individuo incapacitado para el trabajo.

ESTUDIO SOCIOECONÓMICO. Se realiza con el fin de verificar la información que ha presentado el candidato, tanto a la situación laboral anterior como en las situaciones que habita. Es decir básicamente debe cubrir con los siguientes aspectos:

*El conocimiento de las actividades socio-familiares y cómo estas podrían influir en el rendimiento laboral.

*Comprobación de aspectos en el aspirante como: actitudes, responsabilidad, eficiencia en el trabajo con respecto a anteriores trabajos.

*Comprobar la honestidad y veracidad de la información obtenida a lo largo de todo el proceso de selección. De preferencia se debe realizar por un trabajador social.

DECISIÓN FINAL. Una vez que el solicitante obtiene los datos acerca de cada una de las fases del reclutamiento y selección, se va a valorar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, una vez que se toma la decisión de contratar un aspirante se debe dialogar con el jefe inmediato del área a fin de lograr un acuerdo.

INDUCCIÓN. Cuando se decide la contratación, se le informa al aspirante que debe continuar con el proceso en el cual se le da la información acerca de su contrato laboral en el cual deberá cubrir una serie de derechos, obligaciones e informarle sobre las políticas de la organización.

CONTROL DE PROCESO DE SELECCIÓN. Comúnmente se acepta la contratación como último paso del proceso de reclutamiento y selección, su objeto no debería ser así, dicho proceso debe tener continuidad, sacarle provecho a esto

seguir evaluando al empleado constantemente en la organización a través de entrevistas de ajuste, las cuales debe aplicarse después de cierto lapso de tiempo de la contratación, con la finalidad de actualizar el expediente de dicho trabajador, empleado aquí las medidas de eficiencia y calificación de mérito.

Antes de llegar a la decisión final es importante lo expuesto en el reporte de selección de personal, en el cual se presentarán los resultados; que son la integración de los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante y comparándolas con las tareas que tendrá que realizar, de tal modo que pueda llegarse a la conclusión de la aceptación o rechazo del aspirante.

3.3 Reporte psicológico de candidatos en la selección de personal.

Normalmente no existe un modelo de documento (reporte) de selección de personal universal, en la actualidad las organizaciones diseñan su reporte con base a las necesidades de ésta. Debido a la estructura organizacional es necesario comunicar las actividades de cada área (compras, ventas, finanzas), en el reclutamiento y selección de personal no es la excepción ya que al psicólogo le compete dar tal informe; este reporte debe ser lo más entendible que se pueda para que no se dé el problema de comunicación entre el psicólogo y el gerente. En la psicología organizacional el problema de la comunicación entre el especialista y el no psicólogo tiene proporciones increíbles. El gerente, supervisor, o bien el jefe inmediato del aspirante al puesto se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le “hable” en términos que le son familiares a su organización; y lo mismo pasa al psicólogo, al que le gustaría que su cliente se expresase y entendiera sin mayor dificultad los conceptos psicológicos.

Esta situación carecería de importancia si sólo fuera un problema de comunicación entre dos personas; cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una organización, las personas que se ven afectadas por este problema de comunicación son los candidatos que el psicólogo examina y

sobre los cuales el psicólogo rinde un reporte o conclusión a la organización, en que explica las habilidades y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante. Cuando este reporte está salpicado de tecnicismos o de juicios poco comprensibles, puede ocasionar que el gerente no entienda por qué se utilizó la palabra “esquizoide”, por ejemplo. También puede suceder que el psicólogo haya considerado que el candidato no contaba con las aptitudes necesarias para el puesto, pero en el contenido de su reporte no haya sido suficientemente definitivo en su diagnóstico, sino pobremente explicativo y, así haya orillado a su cliente a una mala decisión. La obligación del psicólogo es afinar esa capacidad de “comunicar” en forma clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

El psicólogo puede elaborar su reporte en tres formas abierta, cerrada, mixta cada una de ellas cuenta con ventajas y limitaciones.

a) Abierto.

Contiene los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, intereses y aptitudes y la conclusión general, además de la firma de quien lo elaboró y su respectivo departamento.

b) Cerrado.

En este los resultados se expresan gráficamente ya se a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual, arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato. Este tipo de reporte debe tener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

c) Mixto.

En este existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero al presentar la gráfica en la conclusión cerrada se dificulta expresarlos; es este tipo de reporte donde el psicólogo aprovecha sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello, Es conveniente que el psicólogo defina

y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo (Grados, 1988).

El reporte psicológico es un documento científico, que se considera como un proceso ajustado a normas a través del cual se han obtenido resultados de los que se derivan una serie de acciones que dan respuesta a los objetivos previamente formulados. Dicho proceso debe ser realizado por un experto (el psicólogo) el cual asume la responsabilidad de todas sus acciones.

El reporte psicológico no debe referirse en líneas generales, tiene que contar con los suficientes datos para identificar a su autor; su contenido tiene que ser replicable o contrastable por otros evaluadores. Todo reporte debe contener los siguientes aspectos:

*Autor.

Nombre de la persona que elabora el reporte.

*Objetivos por los que realizó la evaluación.

Con el fin de conocer las habilidades y cualidades con que cuenta la persona evaluada para determinar si cubre con los requisitos establecidos.

*Datos de identificación de las personas evaluadas.

Nombre, edad, sexo, escolaridad, fecha de elaboración, puesto.

*Técnicas utilizadas en la recopilación de información.

Entrevista y pruebas psicológicas.

*Procedimiento

Se aplican las pruebas psicológicas correspondientes al puesto a cubrir y se integran los resultados obtenidos de éstas.

*Conclusiones.

Se realiza una interpretación de los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas para determinar si el candidato cubre con el perfil establecido.

La explicación psicológica debe determinarse con base en objetivos, cada caso requiere una evaluación idiosincrásica que exige procedimientos específicos sujetos a normas o reglas científicas y en el que figuren los objetivos completos del caso. Así también, como en todo documento donde se vierten los resultados de una investigación deben figurar las

particularidades sobre las personas, procedimientos, instrumentos utilizados, estos resultados deberán ser presentados con la debida justificación cuantitativa y cualitativa en donde se realicen conclusiones en las que estos se sinteticen e integren.

Es importante mencionar que el reporte psicológico puede estar dirigido a diferentes personas ya sea en forma oral o escrito y que las teorías de la conducta humana son aplicadas por cada evaluador para formular los distintos modelos de evaluación.

En el reporte psicológico se toma en cuenta desde la entrevista, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas que solo el psicólogo puede llevar a cabo, ya que cuenta con los conocimientos, para seleccionar a la persona idónea, entregando un reporte completo donde se describa detalladamente con que habilidades cuenta el candidato que solicita el puesto.

Debido a la formación profesional del psicólogo éste tiene ciertas habilidades propias de la profesión las cuales puede emplear en cualquiera de los campos laborales. Y es esta capacidad la que le permite identificar al candidato ideal. El siguiente capítulo expone las habilidades a evaluar, tratando de hacer un análisis de cada grupo de habilidades para traducirlas a comportamientos y estos a su vez nos sirvan para tener una forma más precisa de comunicación. Con diferentes niveles de personal en la empresa.

CAPITULO IV. HABILIDADES EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL.

4.1 ¿Qué es una habilidad?.

Antes de definir lo que se entiende por habilidad; es necesario hablar de las diferencias individuales, ya que éstas guardan una relación muy estrecha con las habilidades humanas. Las personas tienen mucho en común (habilidad verbal o habilidad de razonamiento); pero cada persona del mundo es individualmente distinta. Todos los individuos somos distintos es un hecho que está apoyado científicamente. La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad, ya que diferimos en la personalidad, inteligencia, actitudes, capacidades, pensamientos, y formas de solucionar problemas.

Las diferencias entre las personas, de una a otra habilidad, son infinitas. A través de las investigaciones estudiadas en este campo, se distinguen las *habilidades intelectuales* de las *habilidades especiales*. Las primeras, son aquellas que se requieren para el trabajo científico y que tienen una presencia absoluta y demostrable. Las segundas son la destreza o exactitud con que se ejecuta una tarea particular.

Para Morales (1990), la habilidad es la capacidad de ejecutar una acción con la finalidad y precisión cuando la habilidad incluye no sólo actividades motoras sino también cognitivas concretas, como el manejo del lenguaje, y de los números.

Para Grados (1988), la habilidad es la capacidad necesaria para desempeñarse en el puesto y se divide en dos clases:

Habilidad física. Puede determinarse a través de los siguientes elementos.

*Entrenamiento

*Destreza

*Agilidad

*Rapidez

Habilidades personales:

*Escolaridad

*Experiencia

*Criterio

*Iniciativa

*Conocimientos

*Capacidad de expresión

*Ingenio

La habilidad, en la forma en que usamos este término, se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas, la habilidad comprende un extenso espectro de características individuales, en las que se influyen factores intelectuales como las habilidades verbales, numéricas y espaciales. Se incluye también factores musculares, la fuerza y la destreza. La habilidad refleja la capacidad, una característica relativamente estable que permite a las personas comportarse de alguna forma específica.

Cada persona que integra la organización tiene cierta responsabilidad y está enfocada a una tarea. Ésta es una serie de operaciones manuales (ejemplo, levantar objetos pesados, agarrar tornillos, manipular una palanca), y operaciones intelectuales (ejemplo toma de decisiones, sumar, controlar). La serie de operaciones que requiere la tarea puede ser desempeñada por una persona o subdividida entre varios (Fertonani y Grosso, 1981).

Existen dos tipos de diferencias en las habilidades individuales son las: interindividuales y las intraindividuales (Cummings, 1994).

Las diferencias interindividuales se refieren a las diferencias entre las personas; por ejemplo en el peso, la inteligencia y la visión. Las diferencias intraindividuales se presentan *dentro* de los individuos y tienen que ver con la relación de dos o más características. Por ejemplo, Si un individuo tiene una gran habilidad verbal, ¿podemos también suponer que tienen una gran capacidad para el razonamiento numérico?, la respuesta a este tipo de preguntas es negativa.

Aunque existen relaciones positivas entre ciertas características dentro de los individuos, éstas tienden a ser imperceptibles.

Para garantizar un nivel normal de eficiencia, en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por tanto es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tiene que cumplir así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupa, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus habilidades.

El perfil del puesto es un término administrativo el cual se avoca al estudio del trabajo considerando sus elementos constitutivos, definiéndolos correctamente y señalando los requisitos mínimos para la persona que lo ocupa, cumpla todos estos. La selección científica de personal, tiene que estudiar los procesos internos de la persona y cómo estos afectan su desempeño laboral (Rivera, 1980).

El perfil del puesto es una investigación sobre el mismo, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto. Se requiere:

- a) Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Se puede definir un puesto como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. El concepto de puesto implica dos elementos esenciales, que son:

- a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.

- b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Para Pigors (1975), el perfil del puesto es una fotografía en palabras (escritas) de las relaciones organizacionales, las responsabilidades y los deberes específicos que constituyen un puesto dado.

Desde la óptica de la psicología se denomina el perfil del puesto, como *análisis de tareas*. El objetivo del análisis de tareas consiste en el contenido de las tareas y es el primer paso para llevar a cabo cualquier intervención en el ámbito organizacional. El término análisis de tareas con frecuencia se confunde con otras expresiones similares como “ descripción de puestos, especificación de puestos, clasificación de puestos, evaluación de puestos, y el ya mencionado perfil del puesto, algunas son técnicas que se han confundido con base en el mismo análisis de tareas (Grados,1988).

La unidad básica que debe utilizarse para analizar el trabajo es la tarea, ya que: Un puesto se compone de una serie de tareas, el entrenamiento tiene como fin permitir a los trabajadores realizar una serie de tareas en su puesto, la supervisión del desempeño de los trabajadores se basa en el punto hasta el cual ejecutan o no adecuadamente las tareas asignadas, los criterios de reclutamiento y selección se basan en los requisitos o las capacidades para realizar tareas específicas (Fleishman, 1979).

Uno de los procedimientos más prácticos para obtener información acerca de las tareas es el análisis de las mismas. La información se obtiene a partir de la observación de la tarea, de las operaciones que componen a ésta y de la conversación con los obreros que trabajan en ella. También por la información de los encargados y de todos los que puedan aportar algo de valor respecto a dicha tarea. Los hechos recogidos así forman un conjunto que permite una organización rápida de la información pertinente, y nos muestra importantes datos respecto a la tarea y a su modo de realizarla.

El análisis de tareas es un método para obtener y archivar información sobre ellas. La información recogida puede servir para muchos fines. Pero las

tareas particulares hacia las cuales se debe apuntar estarán determinadas por el fin al que la información va a servir (Kephart, 1976).

Para Rivera 1980, el análisis de tareas es la técnica que sirve para determinar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo; el fin del análisis de tareas es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización.

Como finalidades específicas del análisis de tareas pueden citarse cuatro:

- a) El mejoramiento de los sistemas de trabajo. La mejora de los sistemas de trabajo es obvia al existir el análisis de tareas, porque delimita las obligaciones de cada empleado, precisa las cualidades y responsabilidades que tiene cada trabajo, facilita la planeación y distribución de las labores, permite la incorporación de procedimientos modernos al trabajo y orientar tanto al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones.
- b) La preparación de exámenes de admisión adecuados. Al conocer a través del análisis de tareas lo que se hace en el puesto así como las características que debe satisfacer el individuo que lo ocupe, la selección es juiciosa y eficiente porque se está en posibilidad de hacer mensuraciones precisas y objetivas de los solicitantes de empleo.
- c) La estructuración de programas de entrenamiento. Para lograr la máxima eficiencia del empleado, hace falta convertir sus habilidades y conocimientos en capacidades concretas para el puesto que va a desempeñar. Es un entrenamiento adecuado, el que logra este objetivo; no puede hablarse de entrenamiento adecuado, si no se conocen específicamente los aspectos del trabajo en el que debe darse la mayor importancia durante la etapa de entrenamiento, esto se logra con el análisis de tareas
- d) El desarrollo de la valuación de tareas. Al determinar a través del análisis de puestos los conocimientos, obligaciones, responsabilidades y habilidades que se requieren en el puesto, y guardando el equilibrio de los objetivos tanto políticos como financieros de la organización se cumplen las

exigencias sociales, al lograr una apropiada estructura de sueldos y salarios.

Fertinani y Grosso (1981), proponen que el análisis de tareas está compuesto por cuatro pasos estos son: qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, y que exige la tarea.

1.- **Qué hace:** inicialmente definiremos al cometido. Es una serie de operaciones que conforman el trabajo, el cual puede ser desempeñado por una persona o por varias. El qué hace es el primer elemento de la formula , es una serie de operaciones que constituyen el contenido y por lo tanto, el cometido o cometidos desempeñados en el puesto.

2.- **Cómo lo hace:** son formas operativas para el desarrollo del cometido:

- Los métodos del trabajo.
- Maquinas, utensilios, materiales, instrumentos de medición, equipo utilizado.
- Normas a seguir, instrucciones escritas o verbales que reciben
- Valoración de que hay que hacer.
- Decisión que hay que tomar (en este apartado es la descripción del cometido para la definición de los perfiles profesionales)

3.- **Por qué lo hace:** la razón para desarrollar el cometido depende del objetivo del mismo.

- ¿Porque se realiza el cometido?
- ¿Es el por qué se realizan varias operaciones?
- ¿Cuál es su objeto?
- ¿Por qué se realizan aquellas modalidades?
- ¿La relación de los cometidos en varios puestos?

Las anteriores preguntas deben formularse a los superiores, ya que estos tienen a su cargo los empleados y tienen que tener conocimiento de cada puesto al cual supervisan.

4.- **Qué requiere la tarea:** en este se pretende conocer los problemas o dificultades para desarrollar el cometido, estos pueden ser; requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos y capacidad. Estos factores pueden ser:

- *Autonomía operativa (indicaciones recibidas, asistencia).
- *Responsabilidad.
- *Esfuerzo físico y mental.
- *Dificultad de las decisiones.
- *Conocimientos y capacidades profesionales.
- *Nivel intelectual.
- *Requisitos de aptitudes y físicos.
- *Comportamiento.

En el análisis de tareas se deben contemplar las condiciones organizacionales y ambientales las primeras se refieren a las relaciones jerárquicas (los puestos en cuestión, las funciones formales y laterales, la persona trabaja sola o en presencia de otros, cuantos adscriptos tiene al puesto), mientras que las condiciones ambientales se refieren a un ambiente físico como lo son: las condiciones de luz, temperatura, sonido. Estos no son controlados precisamente por el individuo.

Como anteriormente se expresó en el capítulo 3, el análisis de tareas, es la base principal para iniciar el proceso de selección de personal; de lo contrario se reflejaría en la ineficiencia por parte de los empleados; y esto pondría en desventaja a la organización. Para lo cual es requerido el psicólogo organizacional a fin de encontrar y evitar los posibles problemas laborales.

4.1.1 La relación entre análisis y tareas.

El análisis de tareas desempeña un papel determinante, esto se debe a la importancia del factor humano como factor de aumento de productividad en cualquier organización. Para lograr el éxito en las organizaciones se debe de dar la relación entre el análisis y la tarea que se desempeña en cada puesto. Ya que esta relación condiciona una buena parte de la dirección de personal; del reclutamiento a la selección, de la promoción a la retribución.

El análisis de tareas nació y se desarrollo en el ámbito de la teoría de la organización científica del trabajo, fue considerado inicialmente como una

integración del estudio de tiempos y métodos. Fue la psicología organizacional la que lo considero como instrumento de mejoramiento de la eficiencia organizacional mediante una mejora del rendimiento de personal.

Las primeras aplicaciones en América se dan en 1910. En Europa, tuvieron lugar algunas tentativas esporádicas antes de la primera guerra mundial.

Las organizaciones están compuestas por estructuras, las estructuras por puestos y los puestos por tareas. Para que exista un análisis debe existir una tarea. En la base de toda la dirección de personal está el análisis de tareas, proporcionando el conocimiento del contenido de las tareas desarrolladas por el personal. El análisis de tareas describe las actividades del puesto y también son utilizados para solución de diversos problemas a los que se enfrenta la dirección de personal los cuales son:

Reclutamiento. El análisis de las tareas hace posible el trazo de los perfiles profesionales, indirectamente facilita el reclutamiento, permitiendo establecer con precisión sus fuentes y emplear las técnicas más adecuadas a cada tarea.

Selección y orientación. El perfil profesional es la premisa indispensable de la selección; sólo conociendo con exactitud los requisitos físicos y de aptitud los conocimientos requeridos por las tareas, así como las condiciones ambientales de desenvolvimiento se puede, proceder a una selección que lleve realmente al hombre adecuado al puesto adecuado.

Formación y adiestramiento. El conocimiento y la definición de los que se requiere en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de adiestramiento y de formación para desarrollar la capacidad y proveer de conocimientos específicos al personal según las tareas, además de formular planes de adiestramiento concretos y económicos, y de adoptar métodos didácticos y de formación más eficaces.

Promoción y transferencia. Conociendo los requisitos objetivos de las tareas, se facilita la promoción del personal que posee características superiores a las que posee sus actuales actividades y que resulta apto para otro nivel superior.

Valoración de tareas. La documentación que nos facilita el análisis es la base indispensable para proceder a la valoración de tareas.

Valoración de méritos. Una vez establecidos los parámetros para valorar los méritos, el análisis de tareas lo facilita y lo hace objetivo este proceso trae como consecuencia; mejor empleo de personal, mejoramiento moral y supresión de quejas.

Si existe una tarea, pero no, hay un análisis de está. No se podrán lograr los objetivos de la organización.

Las aportaciones que brinda el análisis de tareas se puede traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal (Grados, 1988).

A continuación se exponen los más importantes:

Para la planeación

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Sirve de base para la promoción y ascenso.
- d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

Para la organización

- a) Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Puede exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- c) Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos y cambios de métodos.
- d) Evita problemas de interferencia en las líneas de mando en la realización del trabajo.

Para el trabajador

- a) Le ayuda a conocer con precisión lo que debe de hacer.
- b) Le enseña sus responsabilidades con claridad.

- c) Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- d) Le enseña sus errores y aciertos, y hace que resalten sus meritos y colaboración.

Para el departamento de recursos humanos.

- a) Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe de aplicar.
- b) Lo orienta a la selección de personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado con forme a sus habilidades.
- d) Ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento
- e) Ayuda a la valuación de puestos.
- f) Orienta para efectuar estudios de calificación de meritos.

4.1.2 Determinantes organizacionales de las habilidades.

Se tienen que definir las diferencias individuales en las habilidades, a fin de obtener congruencia entre la pareja persona-trabajo. Para esto, existen dos procedimientos, la selección de empleados y la capacitación y desarrollo de éstos. El problema medular de la selección está en identificar los niveles de habilidad entre las personas que solicitan un trabajo. El nivel de habilidad adecuado se define en función de las habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio de alguna tarea. La selección se ocupa de identificar (predecir) a quienes desempeñen satisfactoriamente una tarea, esto a su vez, implica la necesidad de comprender el proceso de predicción y de determinar el valor de los diversos tipos de predictores del proceso.

El proceso de predicción. La selección con resultados positivos implica el uso de uno o más predictores. Estos están compuestos por: exámenes psicométricos, entrevistas e información biográfica. El instrumento de predicción empleado con mayor frecuencia es la entrevista de selección. Casi todos los solicitantes de empleo pueden esperar, por lo menos, una entrevista antes de que se tome la decisión de ser empleados (Cummings, 1994).

Capacitación de los empleados. El desarrollo de los empleados es el principal método que utilizan las organizaciones para manejar los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo. Comúnmente la capacitación se imparte a los nuevos empleados, pero también puede incluir a los trabajadores ya existentes cuyas habilidades se estiman insuficientes para su trabajo o para uno al que sería ascendido.

Proceso de capacitación. Está es un proceso para manejar los niveles de habilidad. La capacitación implica:

1. La identificación de las habilidades que se adquirirán mediante la capacitación.
2. La identificación de los participantes que recibirán la capacitación.
3. El desarrollo o selección de los procedimientos que permitan a los participantes adquirir de manera eficiente las habilidades necesarias.
4. La aplicación de los procedimientos a los participantes.
5. La evaluación de la efectividad de los procedimientos de capacitación.

Como ya se menciona, es importante tener los requerimientos de la tarea para determinar las habilidades indispensables para el desempeño de ésta, y es de suma importancia tener una idea precisa de lo que se busca. Podemos definir las habilidades mediante la pregunta: ¿qué tan bien ejecutan las personas las diversas tareas que se les presentan?, es decir, ¿qué habilidades son necesarias para ejecutar una tarea a partir de un estándar mínimo de ejecución?. Independientemente de la predisposición biológica que trae consigo cada individuo, es muy importante el aprendizaje.

A continuación se describen las habilidades a evaluar; siguiendo la estructura organizacional en niveles (ejecutivo: habilidades sociales; directivo, habilidades personales; y operativo, habilidades manuales).

NIVEL EJECUTIVO

Habilidades sociales

habilidad para solucionar problemas

habilidad numérica

habilidad verbal
habilidad para negociar
habilidad de abstracción
habilidad para coordinar.
Habilidad para organizar

NIVEL DIRECTIVO

Habilidades personales

habilidad para relacionarse
habilidad para dirigir y controlar
habilidad para evaluar
habilidad para escuchar y dar retroalimentación
habilidad de comunicación oral
habilidad de comunicación escrita

NIVEL OPERATIVO

Habilidades manuales

habilidad para manejar y manipular con las manos
habilidad para operar-conducir
habilidad para clasificar
habilidad para discriminar objetos
habilidad para comprimir
habilidad para palpar
habilidad para agarrar
habilidad para apretar
habilidad para cortar
habilidad para arrastrar
habilidad para doblar
habilidad para levantar el brazo y agarrar
habilidad para observar objetos lejanos

Las habilidades manuales requieren: fuerza, armonía, ritmo, precisión de movimientos.

4.2. Comportamiento y funcionalidad para cada grupo de habilidades.

Cuando nos preguntamos acerca de los requerimientos del puesto, además de contar con una lista de las habilidades y los comportamientos que se requieren la gente dirá cosas como estas: “Necesitamos en este puesto a alguien motivado, que sea ambicioso, enérgico y muy profesional”, éste es el tipo de declaraciones que el superior directo expresa. Es muy probable que el titular del cargo diga algo así: “En este trabajo se necesita seguridad”. Un empleado de igual nivel podría decir: “Necesito a alguien en quien pueda confiar, alguien que haga las cosas a tiempo para que yo pueda realizar mi trabajo”.

Estas cualidades, que quedan comprendidas en las dos categorías básicas de factores de comportamiento, no son explícitas como las habilidades requeridas. Es mucho más sencillo para el entrevistador determinar si el candidato sabe dibujar diagramas a escala, por ejemplo, que establecer si tienen interés en aprender nuevas cosas o si es capaz de resistir las presiones laborales.

Motivación, adaptabilidad, flexibilidad, ambición, energía, profesionalismo, iniciativa, confianza, decisión, madurez. Estas palabras no carecen de significado, instintivamente sabemos que se refieren a realidades que de verdad son importantes en el sitio de trabajo. El problema es que los distintos entrevistadores quieren decir con ellas distintas cosas, y por consiguiente como palabras, cuyo significado no tienen relación con comportamientos observables y específicos, son inútiles en la entrevista.

En primer lugar, las palabras tienden a ser cualidades universales que son deseables para cualquier cargo. Tomemos la palabra “motivación”, siempre se desea a personas que estén motivadas, para todos los cargos.

En segundo lugar, si les preguntamos a varios entrevistadores ¿qué quiere decir la palabra motivación?, Se obtendrá definiciones totalmente diferentes o definiciones con variados matices en su significado.

Las habilidades deben traducirse en comportamientos para tener en el puesto al candidato adecuado y este pueda realizar sus tareas laborales correctamente (Comings, 1994).

Cuando nos hacemos la pregunta o les preguntamos a otros; ¿qué cualidades requiere este puesto)? Y aparece una cualidad como la de motivación, ésta es la pregunta importante que habría que hacer. “Si ya se tuviera en el puesto a alguien que estuviera motivado ¿cómo se notaría por su comportamiento que tiene tal cualidad?. Hay que recordar que no estamos hablando de un candidato sino tratando de imaginar a un empleado ideal altamente “motivado”, para así atender lo que la tarea requiere.

A continuación por medio de ejemplos se traducen atributos ambiguos en comportamientos concretos y específicos aplicables al cargo.

Ejemplo: un gerente expone: “Lo que quiero decir por motivado es lo siguiente”: Suponga que tengo un problema bastante complejo, pero que este empleado ideal no tiene que ver directamente con el problema. Sin embargo, si estuviera motivado me buscaría cuando yo ya lo hubiera resuelto, y me haría varias preguntas para establecer cómo debe conducirse en caso de que él tenga que resolver el problema por su cuenta, cuando yo no éste presente. Si él viniera y me hiciera muchas preguntas, yo sabría que está motivado.

Está no es una buena definición, de diccionario del término motivación . Ese comportamiento se podría definir como “iniciativa” o como “planificación anticipada”, pero ninguna de estas definiciones importa incluyendo la de motivación”.

Hay que definir los comportamientos y buscar en los antecedentes del candidato para ver si éste alguna vez se comporto de esa manera. Si puede demostrar que se comportó de esa manera, especialmente si exhibió ese comportamiento en el transcurso del tiempo repetidamente, entonces se puede predecir con confianza que es probable que se comporte de la misma manera.

Pero si el candidato nunca se comporto de esa manera; o peor aun se comporto de forma opuesta; se tendría entonces muy pocas bases para decir: “bien es un candidato inteligente, tiene muchas habilidades y experiencia técnica”.

Otro ejemplo de cómo un atributo puede traducirse en un comportamiento laboral específico, es cuando se considera el término “nivel de energía”. Hoy en día se les pregunta a los directivos de las organizaciones qué necesitan de sus

nuevos empleados, dicen: “Necesitamos a alguien que tenga un alto nivel de energía: Tenemos menos personal haciendo más trabajo, y por tanto, necesitamos empleados que tengan mucho impulso, energía y vigor.

El comportamiento de los candidatos en la entrevista no garantiza que un pronóstico sea preciso. Podría pensarse que éste es un objetivo claro: “Buscar en las entrevistas personales gente de mucha energía”. Si eso es lo único que se busca, no se entiende bien cuáles son los requerimientos del cargo. Es probable que se piense que se pueda detectar el alto nivel de energía de una persona; pero entonces entra el primer candidato. Anda más bien lentamente, y no proporciona voluntariamente mucha información. Contesta todas sus preguntas, da información detallada y específica, y obviamente tiene todos los conocimientos, las habilidades, las capacidades que se requieren para el puesto. El único problema que mientras se habla con él, le cuesta trabajo mantenerse despierto. Y una vez saliendo él candidato se descarte como apto para el puesto.

El segundo candidato ¡qué diferencia! Entra y anda rápido, habla rápido, se sienta en el borde del asiento, es animado, gesticula al hablar, modula la voz, es ciertamente dinámico y emprendedor, y en realidad despliega en la entrevista un alto nivel de energía.

Supongamos que estos dos candidatos son exactamente iguales en todos los demás aspectos, incluyendo los conocimientos, las habilidades, la experiencia y la capacitación. Si son iguales en todas estas áreas y la única diferencia entre ellos es el comportamiento que se observo durante la entrevista y si, además se sabe que el puesto requiere un alto nivel de energía, la mayor parte de los entrevistadores preferirían al segundo candidato; y se entendería por qué. Sin embargo quizá se haya adivinado, si bien no se puede estar absolutamente en lo cierto respecto a estos dos candidatos, bien podría también estar absolutamente equivocado.

El comportamiento de alguien en presencia del entrevistador, es muy poco seguro como pronóstico del comportamiento futuro en el cargo. Sin embargo ésa es la forma en que proceden casi todos los entrevistadores, observan el comportamiento durante la entrevista; y basándose en un inicio tan notoriamente

poco confiable del comportamiento futuro, juzgan a los candidatos. Dos o tres semanas o meses más tarde, cuando se decepcionan de dicha persona "No se entiende su comportamiento; parecía tan maduro, tan lógico, tan capaz de cooperar, tan interesado,. ¿Por qué no lo es ahora? ¿Cómo es posible?.

El comportamiento de algunos candidatos durante la entrevista está contaminado por un número incalculable de otros factores. Algunos candidatos han sido preparados, aleccionados y, como consecuencia aparentan más de lo que realmente son, o de lo que serán cuando ingresen en el puesto.

No se puede saber, todos los factores fortuitos que pueden afectar a la conducta del candidato en ese momento, los 30 a 45 minutos que se tienen para observarlo equivalen a una muestra demasiado pequeña de su comportamiento para que sea válida, y si se basan las conclusiones en ella, posteriormente nos podemos encontrar con una sorpresa. Los juicios erróneos que se basan en comportamientos iniciales. Se denominan efecto de "segunda fecha". Para evitar esto es necesario que se tenga la idea clara de los comportamientos específicos necesarios para el puesto, a fin de que se puedan buscar en el candidato durante la entrevista. Hay que sondear los antecedentes del candidato para ver si se ha comportado de la forma que requiere la definición que se da de la palabra motivación (Cummings, 1994).

Ejemplo: siguiendo con la palabra energía; un gerente requiere a una persona con mucha energía y él entiende por "por mucha energía", que es la capacidad para hacer cosas complejas y que pueda avanzar y retroceder de una a otra sin resistirse, sin cansarse, porque ése es el trabajo. Ahora si eso es lo que se quiere decir con alta energía, se tiene que buscar en los antecedentes del candidato durante la entrevista para ver si alguna vez se comporto de dicha manera. Y de este modo no habrá engaño por la forma en que se comporta momentáneamente en la entrevista.

Se tiene que entender la conducta pasada, es importante para desarrollar habilidades humanas eficaces; asimismo brinda un marco para predecir un comportamiento. Comprender por qué alguien hizo tal cosa ayer permite suponer

como es probable que se comporte mañana, dentro de ocho días y el mes próximo en condiciones ambientales similares y novedosas (Newstron, 1988).

La calidad de la ejecución de la tarea requiere de un análisis lógico y cuidadoso de la conducta de trabajo. Para lograrlo es importante determinar los tipos de conducta de trabajo que lleva al logro, partiendo de las necesidades de la organización tomando en cuenta los objetivos y propósitos de la misma. Una vez que se han descubierto con mayor realismo posible las necesidades de la organización, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr. Es necesario el análisis de las relaciones funcionales en las operaciones de trabajo, esta funcionalidad implica los procesos cognitivos en su dimensión funcional, es decir instrumentos que posee el organismo para mejor adaptarse al ambiente. Y de tal modo tener éxito en determinado ambiente.

A continuación se intenta exponer los comportamientos que pueden ser funcionales en las habilidades laborales y el inventario de habilidades.

HABILIDADES SOCIALES

Conductas

Tener varias propuestas, y aportarlas en el momento adecuado.

No dejarse llevar por cuestiones desagradables.

Participar con prudencia en los cambios.

Hacer cálculos numéricos sencillos con rapidez y exactitud.

Aportar ideas y llevarlas a cabo.

Informar de los cambios a los compañeros en el momento adecuado.

Trabajar bajo objetivos y llegar al fin deseado.

Mostrarse cálido con los compañeros; ayudarlos para llegar al fin deseado.

Participar en las conversaciones, realizar comentarios espontáneos e interesantes.

Manifestar opiniones personales incluido el desacuerdo, defender los derechos personales.

Respetar las conductas de los demás y resolver problemas inmediatos

HABILIDADES PERSONALES*Conductas*

Tener iniciativa, para interactuar y dirigir a otros

Integrarse con facilidad a cualquier ambiente laboral

No dejar llevarse por los demás, para fines negativos

Comportarse adecuadamente de acorde a la situación, ya sea social o laboral

Manejar sus capacidades adecuadamente, sin afectar a otros

Confianza en si mismo y en los demás para llegar al fin deseado

Ser analítico para realizar sus tareas, y evitar consultar a otros

HABILIDADES MANUALES*Conductas*

Buscar un lugar adecuado para cada cosa

No tomar cosas que no le pertenecen

No hacer comentarios fuera de lugar, como palabras altisonantes.

Plantear dudas y tratar de encontrar la respuesta

Manejar el equipo de trabajo adecuadamente

Cooperar con los compañeros, para llegar al objetivo deseado.

INVENTARIO DE HABILIDADES

HABILIDADES SOCIALES	COMPORTAMIENTOS	FUNCIONALIDAD
1. Habilidad para solucionar problemas 2. Habilidad numérica 3. Habilidad para negociar 4. Habilidad para coordinar 5. Habilidad verbal	1. Dar soluciones a los problemas. 2. Hacer cálculos numéricos con rapidez y exactitud. 3. No dejarse llevar por situaciones desagradables. Mostrarse cálido con los compañeros, para llegar al fin deseado. 4. Desarrollar un curso de acciones para alcanzar un objetivo. Participar con prudencia, y positivamente en los cambios. Informar de estos a los compañeros en el momento adecuado, y respetar las conductas de los demás. Participar en las conversaciones, realizar comentarios espontáneos e interesantes.	Dar alternativas seguir el plan modificarlo si es necesario. Adaptación a los cambios tanto en situaciones internas como externas. Ser activo en cualquier situación. Hacer participe a los empleados de lo que se tiene que trabajar en conjunto.
HABILIDADES PERSONALES 1. Habilidad para relacionarse 2. Habilidad para evaluar 3. Habilidad para escuchar y dar retroalimentación	COMPORTAMIENTOS 1. Tener iniciativa para interactuar con una o varias personas. 2. Hacer juicios sobre los demás sin afectar sus ideales. 3. Escuchar cuidadosamente antes de aconsejar a los demás.	FUNCIONALIDAD Conseguir que la gente trabaje para llegar al objetivo deseado. Incorporarse con facilidad cortar la dificultad. Adaptación a los cambios tanto en condiciones internas como externas. Comportarse adecuadamente de acorde a la situación. Tratar de realizar sus tareas sin consultar a otros. Integrarse con facilidad a cualquier ambiente laboral.
HABILIDADES DE TRABAJO Habilidad para manipular y manejar con las manos Habilidad para operar-conducir Habilidad para clasificar Habilidad para discriminar objetos Habilidad para cortar Habilidad para arrastrar	COMPORTAMIENTOS Buscar un lugar adecuado para cada cosa. No tomar cosas que no le pertenecen. No hacer comentarios fuera de lugar, como palabras altisonantes. Plantear dudas y tratar de encontrar una solución.	FUNCIONALIDAD Tener las cosas en el lugar que les corresponde. Prevención de cualquier accidente. Proceder con rectitud. Poner en práctica las ideas.

4.4.1 Formato de reporte de selección de personal.

El reporte psicológico en el cual se debe de tomar en cuenta la entrevista, aplicación e interpretación de pruebas psicológicas que solo el psicólogo puede llevar a cabo; ya que cuenta con los conocimientos para seleccionar a la persona idónea para cubrir la vacante y de esta manera entregar un reporte completo donde se describa detalladamente con que habilidades y conocimientos cuenta el candidato que solicita el puesto. El reporte de selección de personal es el canal por el que se comunica los resultados de cada candidato.

En el reporte psicológico, se deben de reportar las habilidades con base a los comportamientos y determinar su funcionalidad para el trabajo requerido. Es importante que a la conclusión a la que se llegue se redacte lo mejor que se pueda ya que la acentuación o alguna palabra mal planteada puede cambiar el mensaje. Más que usar palabras ambiguas es preciso describir si el candidato, cuenta con las habilidades y comportamientos que se requieren para el puesto y exponer la funcionalidad, que estos tendrán para las tareas requeridas.

Actualmente en las organizaciones no se maneja un formato único de reporte de selección de personal, cada organización diseña su reporte de acuerdo a sus propias necesidades.

A continuación se expone un formato en el cual se contemplan aspectos psicológicos y personales del candidato, si se traducen las habilidades en comportamientos se comunicará de una forma más precisa y clara los resultados de los candidatos; ya que si se especifican las habilidades se tendrá mayor confiabilidad reflejando la capacidad, característica estable que permite a las personas comportarse de alguna forma específica.

Si nos enfocamos en reportar las habilidades, los comportamientos y la funcionalidad que estos tienen para cada nivel (ejecutivo, directivo, operativo), ya que no basta con enunciar las tareas, es necesario distinguir las simples (de nivel inferior) de las más complejas (de nivel superior). Teniendo el análisis funcional de los comportamientos tendremos definidas las capacidades de los candidatos.

En el apartado para las conclusiones, podremos expresar si el candidato cuenta con los comportamientos requeridos para el puesto tomando como punto

de referencia su historia laboral y de tal modo determinar si cumple con las habilidades requeridas para el puesto.

Las habilidades a reportar se consideran con base en cada una de las jerarquías nivel ejecutivo, directivo y operativo si se deja de ver a la habilidad como un termino, y a ésta se le atribuyen los comportamientos por los cuales está compuesta es decir si se hace un análisis de las conductas que requiere cada habilidad; se sabrá si el candidato cuenta con las habilidades y comportamientos que requiere el puesto. Para poder determinar si un candidato es funcional o no es necesario tener los suficientes indicadores y para lograr esto hay que seguir cada uno de los pasos de selección.

En el formato propuesto por el presente trabajo, se puede especificar si el candidato cuenta con las habilidades sociales, habilidades personales y habilidades de trabajo, se habla en términos de funcionalidad para el puesto. En el apartado de conclusiones se explicará porque el candidato es funcional o no para el puesto con base a las habilidades con que cuenta o carece; aquí se puede especificar que habilidades y comportamientos tiene para el puesto, de cuales carece, o bien las habilidades que hay que desarrollar. En comentarios se plantea los aspectos a los que hay que darles seguimiento, las habilidades que posiblemente se tengan que desarrollar, la flexibilidad del candidato para adquirir nuevos conocimientos y la disposición de éste para el cambio. No todas las personas cuentan con este tipo de comportamiento por eso es de suma importancia detectarlo ya que de lo contrario frenará el desarrollo de la organización.

En comentarios, como en el punto de (conclusiones) hay que redactar la información lo mejor que se pueda, porque de lo contrario la idea puede cambiar. El hablar en términos de habilidades y comportamientos requeridos para el puesto es entendible ya que son términos familiares para el gerente, y el resto de la organización.

El reporte expone con claridad quien es el candidato ideal para el puesto, teniendo como ventaja que la persona encargada de seleccionar al nuevo integrante de la organización no tendrá duda de quien es el ideal.

REPORTE PSICOLOGICO

FECHA:
DIRIGIDO A:
PUESTO:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE:
EDAD:
ESCOLARIDAD:
EDO. CIVIL:
DOMICILIO:
TELEFONO:
PRESENCIA FÍSICA:
PRESENTACIÓN:
EXPERIENCIA LABORAL:
PUESTO SOLICITADO:

HABILIDADES SOCIALES

HABILIDADES

COMPORTAMIENTOS

FUNCIONAL

NO FUNCIONAL

HABILIDADES PERSONALES

HABILIDADES

COMPORTAMIENTOS

FUNCIONAL

NO FUNCIONAL

HABILIDADES DE TRABAJO

HABILIDADES

COMPORTAMIENTOS

FUNCIONAL

NO FUNCIONAL

CONCLUSIONES _____

COMENTARIOS _____

ELABORO:
NOMBRE:
PUESTO:

COMPORTAMIENTOS A EVALUAR**NIVEL DIRECTIVO**

1. VISIÓN
2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
3. MANEJO DE EQUIPOS Y ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS
4. DESARROLLO
5. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO
6. SUPERVISIÓN
7. DELEGACIÓN
8. TOMA DE DECISIONES

NIVEL EJECUTIVO

9. INICIATIVA
10. ACTITUD DE SERVICIO AL CLIENTE
11. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
12. COMPROMISO CON LA CALIDAD
13. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
14. MOTIVACIÓN AL TRABAJO
15. TRABAJO EN EQUIPO
16. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN Y PRESIÓN.

NIVEL OPERATIVO

1. PLANTEAR DUDAS Y TRATAR DE ENCONTRAR RESPUESTA
2. MANEJAR EL EQUIPO DE TRABAJO ADECUADAMENTE
3. COOPERAR CON LOS COMPAÑEROS PARA LLEGAR AL OBJETIVO DESEADO.

HABILIDADES INTELLECTUALES		HABILIDADES ESPECIALES		HABILIDADES POTENCIALES	
SI	NO	SI	NO	SI	NO

NIVEL DIRECTIVO

NIVEL EJECUTIVO

NIVEL OPERATIVO

C O M P O R T A M I E N T O	E V A L U A C I O N	PLAN DE CARRERA HABILIDADES A DESARROLLAR		
1		1. POR ENCIMA DE		
2		LOS REQUERIDOS		
3		2.CUMPLE CON LOS		
		REQUERIDOS		
4		3.INFERIOR A LOS		
5		REQUERIMIENTOS		
6				
7				
8				
9		1. POR ENCIMA DE		
10		LOS REQUERIDOS		
11		2.CUMPLE CON LOS		
		REQUERIDOS		
12		3.INFERIOR A LOS		
13		REQUERIMIENTOS		
14				
15				
16				
17				
1		COMPORTAMIENTOS		
2		Y HABILIDADES A		
		DESARROLLAR		
3				
4				

CONCLUSIONES

Las teorías administrativas, fueron las primeras en dirigirse a las capacidades del hombre en su entorno de trabajo, con el fin de garantizar la eficiencia en los trabajadores. Estas teorías estaban enfocadas a la eficiencia Taylor y Weber (citado en: Rodríguez, 1999) le dieron el nombre de “principios de administración científica”, cuyo principal objetivo era la productividad. El hombre era un engrane más en una máquina, por lo que para ellos las capacidades suficientes eran los factores físicos, económicos y técnicos.

Los avances en la tecnología, ocasionan que los requerimientos en las organizaciones sean mayores; las tareas son desempeñadas una a una como un proceso, generando en las personas comportamientos diferentes. Las aportaciones de los teóricos hacen que poco a poco se vayan tomando ya no solo los aspectos físicos y económicos del trabajo, sino que se van incluyendo aspectos sociales, intelectuales, técnicos y psicológicos. Es aquí en donde la psicología organizacional y la administración pueden tener un amplio campo de acción, ya que al ser la psicología una disciplina que estudia el comportamiento humano y la administración una que estudia las organizaciones, les corresponde estudiar y definir los aspectos que influyen en la conducta laboral, para crear ambientes y programas propios capaces de generar patrones de comportamiento que lleven al individuo al cumplimiento de los objetivos de su puesto y a su vez, a la satisfacción personal. La psicología ha respondido, a las demandas sociales desde las dos guerras mundiales.

Por el lado de está, se han evaluado y comparado las capacidades individuales. Los primeros en intentarlo fueron los psicoanalistas, evaluando y estudiando la personalidad y el inconsciente. Desde nuestro punto de vista esta teoría presenta deficiencias para predecir la conducta. Ya que se necesita entender *por qué la gente se conduce de cierto modo*, para tener desarrollo dentro de una organización.

Ante las deficiencias de la teoría psicoanalítica, los conductistas inconformes deciden incorporar los aspectos cognitivos a la explicación de

comportamiento. Teniendo como base fundamental la inteligencia. El pionero en medir la inteligencia fue Galton (citado en: González, 1997).

El objetivo principal, es perfeccionar las capacidades mentales y rasgos de personalidad involucrados en el trabajo. Es importante perfeccionar las capacidades intelectuales, pero se cree que hay que tener *las habilidades especiales para poder desarrollar las habilidades potenciales*.

El conductismo se ha enfocado a las habilidades, el conjunto de comportamientos que cada uno de los individuos presenta. Desde la perspectiva, del presente trabajo la teoría cognitivo-conductual, considera sumamente importante el papel que desempeña el pensamiento. Para poder predecir, el comportamiento de un individuo, y poder comunicarlo de manera clara es importante determinar el repertorio de comportamientos que se requieren para el puesto. La teoría cognitivo-conductual se adapta, a los fines del presente trabajo; creemos que las posturas tanto administrativas como las de personalidad e inteligencia, no dejan en claro el estudio de lo psicológico. Siendo la teoría cognitivo-conductual la más apta ya que a través de ésta podemos analizar el comportamiento; aunque el pensamiento sea un proceso interno, no observable directamente, se infiere o deduce de *comportamientos observables*. La única manera de poder detectar la congruencia entre la forma de pensar y la manera de comportarse del candidato es obteniendo información de hechos y comportamientos pasados.

Por ello es importante tener definidas las habilidades, para saber con que habilidades se cuenta y predecir que habilidades hacen falta desarrollar. Si aceptamos el hecho de que el desarrollo de las habilidades humanas es importante, para influir en la conducta de los demás: se debe entender el comportamiento actual y pasado. Para poder predecir, dirigir, modificar y controlar la conducta.

Es importante, analizar las conductas porque de este modo tendremos mayor fidelidad, de las mismas, teniendo un referente de las conductas que están más estrechamente relacionadas al desempeño satisfactorio o insatisfactorio de la tarea.

El predecir o determinar si el candidato se comporta de tal manera, no es un proceso aislado si no que va acompañado de varios aspectos uno: las habilidades, las cuales son importantes porque refleja la capacidad, que es una característica relevante y estable que permite a las personas comportarse de alguna forma específica de aquí la importancia de su análisis dos: los comportamientos, ya que es importante conocer como se comportan los candidatos en determinada situación, para no hacer juicios erróneos, que se basan en comportamientos iniciales lo que llamamos la primera impresión.

Ejemplo: cuando se entrevista por primera vez a alguien y todo resulta perfecto; en la segunda cita, su comportamiento cambia ya que fue mejor la primera vez. Ahora su comportamiento real está empezando a aparecer. En la segunda vez se muestra apático, se sienta de manera incorrecta su verdadera personalidad se manifiesta. Para evitar esto hay que tener una idea clara de los comportamientos necesarios para la tarea a fin de que se puedan buscar en él candidato durante la entrevista.

Si se evalúan las habilidades, y estas a la vez se traducen a comportamientos se tendrá al candidato ideal, ya que no habrá gran dificultad al predecir el comportamiento futuro, si se tienen antecedentes de los comportamientos anteriores ya que la historia laboral, de cada candidato puede hablar de su comportamiento posterior. Si se recapacita al respecto, es muy lógico que si una persona en el pasado se ha bloqueado ante diferentes situaciones de presión y sus decisiones no han sido las adecuadas muy probablemente en próximas situaciones similares su conducta tendrá a repetirse.

En el campo organizacional, será más entendible si comunicamos las habilidades y los comportamientos en términos explicativos y comparando los comportamientos del candidato con los comportamientos que requiere el puesto.

Otro aspecto de nuestro interés por evaluar las habilidades, es que como *capacidades del individuo no son variantes* estas se presentan en todo momento y ocasión laboral. Ya que todo trabajo requiere de cierta ejecución precisa compuesta por habilidades específicas para el logro de su realización. Cualquier

tarea por mínima que sea requiere de capacidad y la habilidad es la técnica a evaluar para saber si el candidato cumple con esta capacidad.

Desde sus inicios las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar debido a las exigencias de una sociedad cambiante. Las organizaciones están compuestas por tres tipos de recursos: Financieros, materiales y los más importantes y complejos (los seres humanos) los recursos humanos, que son los promotores de desarrollo de las organizaciones.

Debido a esto el proceso de reclutamiento y selección es tan dinámico en todo el recorrido desde que surge la vacante hasta que está se cubre, se tiene que cumplir con el objetivo del proceso de reclutamiento y selección encontrar a la persona idónea para el puesto; esto implica varios aspectos del candidato, su educación, su experiencia laboral, sus habilidades y conductas se deben ajustar a los objetivos y políticas de la organización.

Si el candidato no cumple con las demandas de la organización o viceversa entonces no se podrá dar la pareja *persona-trabajo*. Es por ésta razón la importancia de la selección, hay que encontrar a la persona ideal para el puesto y en general para la organización.

La psicología aplicada, a estado a la vanguardia, y por lo tanto se han podido cumplir las demandas de la psicología organizacional y ésta a su vez a brindado oportunidades de desarrollo, ya que los psicólogos han podido desempeñar su papel como profesionistas lo que ha permitido su permanencia en las organizaciones.

Para la organización, es importante que sus integrantes desempeñen las funciones de sus tareas con eficiencia de acuerdo a sus habilidades y conductas. Para que está cuente con personal calificado y de tal manera su desarrollo no se vea afectado. Por este motivo es importante la evaluación psicológica ya que será ésta la que dará la predicción del posible comportamiento y desempeño del candidato, la evaluación es la técnica para medir las habilidades, comportamientos, aptitudes relacionadas con el desempeño laboral. Esta evaluación es exclusivamente diseñada y llevada a cabo por el psicólogo es a él a quien le corresponde determinar la batería de pruebas psicológicas y la

interpretación de las mismas, para decidir quien cumple con las características para desempeñar las tareas del puesto.

Es importante que como profesionales hagamos uso de las competencias las cuales son: analizar, evaluar, modificar y predecir la conducta en interrelación con los factores que interactúan dentro de una organización. Esto requiere que el psicólogo haga uso de las habilidades que le proporciona su formación académica, y que esté a la vanguardia, para esto tiene que estar en constante actualización.

El seleccionar un candidato no debe de ser una decisión al azar sino todo lo contrario hay que hacer un análisis, para poder predecir la conducta y esto no termina con la selección, hay que brindar un reporte de los candidatos para tener una idea clara de cada uno de ellos. Con el reporte psicológico tendremos varios puntos favorables uno de ellos es lo aportado al proceso de reclutamiento y selección intentar exponer con claridad las habilidades y conocimientos con que cuenta el candidato, y también puede ser funcional para el área de capacitación, para saber cuales habilidades le hacen falta desarrollar y por darles seguimiento.

Es importante que el reporte psicológico sea lo más preciso y claro que se pueda ya que está en juego el desarrollo de la organización y del candidato. Sí se definen las habilidades de las tareas del puesto, debemos buscar los comportamientos que requieren las habilidades, ya que es muy sencillo determinar si la persona tiene habilidad para vender, por ejemplo, que establecer si es capaz de trabajar bajo presión. Por eso es importante traducir las habilidades a comportamientos y si se reportan éstos adecuadamente es decir, tanto los comportamientos como las habilidades que requiere el puesto se logrará que los demandantes tengan la idea clara, de lo que en realidad queremos comunicar y como resultado tendremos a la persona idónea en el puesto adecuado. En el contexto organizacional hay problemas de comunicación, cuando ésta no es clara; el psicólogo le pasa el reporte a la persona encargada de elegir al candidato y suele pasar que en ocasiones se elige a la persona no indicada para el puesto esto es debido a los términos que se manejan, y es aquí donde el gerente

demanda que le hablemos en términos propios de su área. Como psicólogos debemos de comunicarnos sobre la base de nuestras habilidades profesionales pero éstas deben ser entendidas por los demás, si evaluamos las habilidades de los candidatos, y nos enfocamos a hablar en términos de ejecución de la tarea, la persona encargada de seleccionar tendrá más clara la información. Si hacemos un análisis minucioso de los comportamientos que tienen mayor importancia en las habilidades de trabajo, en el reporte podemos describir los comportamientos y su funcionalidad de estos sobre las habilidades requeridas para el puesto.

El problema de comunicación errónea puede evitarse, si se procede adecuadamente desde el momento que se presenta la vacante, ya que es el punto de arranque para empezar hacer el análisis de tareas y de tal modo determinar que habilidades se requieren para el puesto. Si evaluamos las habilidades del candidato, podremos tener un reporte acertado sobre la capacidad del mismo. Esta capacidad será estable en todo momento, por eso es importante evaluar las habilidades ya que son permanentes, y lo reportado será demostrado en el trabajo realizado por el empleado; su comportamiento será el adecuado para el puesto, evitando malos entendidos, podremos evitar también el tener a personas no ideales para el puesto. Otra ventaja, será que ya teniendo conocimiento de las habilidades especiales del candidato podemos predecir que habilidades pueden desarrollarse a habilidades potenciales.

Será más explícito y entendible si en la conclusión del reporte psicológico detallamos, las conductas de los candidatos con el fin de determinar si estos serán funcionales para el puesto a cubrir. El psicólogo tendrá que hacer uso de sus capacidades profesionales para llevar a cabo la entrevista y en ésta se pueda indagar toda la información necesaria para después desglosarla y determinar si en realidad se tiene la información que interesa, es importante analizar la historia laboral del candidato, el cómo se comporto y el porque de ese comportamiento, ya que estos antecedentes positivos o negativos nos serán de gran utilidad para llegar a una conclusión objetiva.

El reporte, es el punto final del proceso de reclutamiento y selección de personal, pero es también el más importante ya que en el se manifiesta todo el

trabajo echo por él psicólogo, es decir el análisis inicial y final de la entrevista, y la evaluación. Durante todo el proceso se tiene que recolectar la información entre más objetiva será mejor para determinar si él candidato, es apto o no para el puesto, es aquí donde el psicólogo tiene que hacer uso de sus habilidades y ética profesional para poder darle continuidad a su trabajo.

El reporte psicológico será el determinante y responsable de que la persona a ocupar el puesto este en ese lugar: Si la persona ejecuta adecuadamente sus tareas será porque está en el lugar adecuado y a la vez el puesto tiene a la persona ideal.

El reporte debe ser sencillo, con datos mínimos y concretos, los datos que se precisarán son básicos. Datos personales, funcionalidad se describirá en no más de tres líneas la razón por la que el puesto exige ciertas habilidades y comportamientos. Es importante, que en las conclusiones del reporte de candidatos de selección de personal se especifique las capacidades del candidato. Ya que por medio de esta técnica (evaluar las habilidades) nos explicaremos, mejor si reportamos las habilidades con las que cuenta el candidato así como los comportamientos que componen su repertorio de capacidades será un punto muy favorable tanto para el candidato como para la organización, la importancia de indagar las capacidades es determinante para saber con que recursos humanos se cuenta y poder proceder y hacer uso adecuado del reporte de selección de personal, ya que éste puede utilizarse en diferentes áreas de la organización el tener la historia laboral del candidato será de gran importancia para el desarrollo organizacional. Este es fundamental en la actualidad; estamos inmersos en una sociedad cambiante y demandante que exige la perfección en todos sus contextos y el laboral no es la excepción, ya que las organizaciones están compuestas de personal apto para desempeñar debidamente sus labores.

El psicólogo tiene la gran responsabilidad y compromiso profesional, el cual inicia desde el momento en que empieza a interactuar con el candidato. El psicólogo no debe mostrarse inerte ante su trabajo ya que esta actitud puede llevarlo a una mala selección, es muy importante que éste haga su trabajo con empatía y responsabilidad. Y esto se logra haciendo *rapport*, para que el

candidato se sienta en confianza y pueda hablar con toda franqueza y seguridad. Ya que durante la entrevista se tiene que indagar el comportamiento anterior del candidato y confrontar a éste ante cierta situación e interrogar ¿qué harías, como lo harías, porque lo harías?. Se tiene que informar todo lo relacionado con el puesto, sueldo, horario, personal a su cargo, a quien tiene que reportarle, sus tareas que tiene que realizar, áreas a las que en determinado momento tendrá que apoyar.

Si existen dudas por parte del candidato y de ser de ser seleccionado podría haber problemas, uno de ellos sería que este rechazara el puesto y esto tendría como consecuencia reiniciar el proceso de reclutamiento y selección. En la aplicación de pruebas psicométricas se tienen que dar las indicaciones con claridad, para que el candidato entienda las indicaciones, de lo contrario esto puede influir negativamente y la consecuencia sería que el candidato responda erróneamente. La actitud que el psicólogo tenga con el candidato será fundamental para una buena selección. Si esta actitud es de compromiso le ayudará a tener datos confiables y poder hacer un buen reporte psicológico. El trabajo del psicólogo no termina aquí hay que darle inducción al ya nuevo integrante de la organización y seguimiento durante su estancia en ésta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, G. (1993). Administración de recursos humanos. México. D.F.: Trillas.
- Alberts, H. (1978). Principios de organización y dirección. México. D.F.: Limusa
- Ardila, R. (1972). Los pioneros de la psicología. Buenos Aires: Paidós.
- Caparros, A. (1990). Historia de la psicología. España: Puresa S.A.
- Chruden, H. (1997). Administración de personal. México. D.F.: Continental S.A.
- Chiavenato, C. (1983). Las relaciones humanas. Barcelona: Hispano Europea, S.A.
- Fleishman, E. (1979). Estudio de psicología industrial y personal. México. D.F.: Trillas
- Faverge, M. (1975). Examen de personal y empleo de tests. España: Herder S.A.
- Fenell, A. (1981). Principios de administración. México. D.F.: Diana S.A de C.V.
- González, V. (1993). El comportamiento humano. México. D.F.: Manual Moderno.
- Guilles, F. (1996). Estructura organizacional y eficiencia en la empresa. España Duesto S.A.
- Grados, E. (1988). Inducción reclutamiento y selección. México. D.F.: Manual Moderno.

- Halloran, J. (1984). Las relaciones humanas. Barcelona España: Hispano Europea S.A.
- Hersey, P., Kenneth. (1996). Las relaciones Humanas. México. D.F.: Printed
- Jiménez, A. (1976). Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario Industrial. México. D.F.: Limusa.
- D. Katz, R. L. Kahn. (1977). Comportamiento organizacional. México. D.F.: Trillas.
- Korman, K. (1978). Dirección de empresas. Barcelona España: Hispano Europea.
- Müller, L. (1976). Historia de la psicología de la antigüedad a nuestros días. México. D.F.: Fondo de cultura económica.
Trillas
- Morales, M. (1990). Psicología aplicada. México. D.F.: Trillas.
- Noer M. (1990). El cambio en las organizaciones. México. D.F.: Hall Hispanoamericana S.A.
- Newstron, D. (1988). Comportamiento humano en el trabajo. México. D.F.: Mac Graw Hill S.A de C.V.
- Orozco, R. (1996). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. México. D.F.: Comparmex Fondo Editoria.
- Pigors, P. (1975). Administración de personal. México. D.F.: Compañía editorial continental S.A.

- Robbins, S. (1991). Comportamiento organizacional. México. D.F.: Hispanoamericana S.A.
- Rivera, R. (1996). Estructura y elaboración de pruebas para selección de Personal. México. D.F.: Limusa.
- Reith, D. (1996). La conducta humana en el trabajo. New York: Mac Graw Hill.
- Rodriguez, F. (1999). Introducción a la psicología del trabajo y de las Organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Shermerhom, J. (1994). Managerret for productivity. New York: Hipanoamericana.
- Swan. W. (1994). Como escoger el personal adecuado. Colombia: Grupo Editorial Norma S. A.
- Vargas, J., Velasco M. Tecnología organizacional consideraciones generales. en Psicología Interconductual_II, 175-193. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Wexley K. (1984). Psicología organizacional y del personal. Nuw York: Magazine