

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/272681438>

# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: CONSIDERACIONES GENERALES

Chapter · January 2002

---

READS

1,208

2 authors, including:



[Juan Antonio Vargas-Bustos](#)

Instituto Politécnico Nacional

12 PUBLICATIONS 13 CITATIONS

SEE PROFILE

**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL:  
CONSIDERACIONES GENERALES**

**Juan Antonio Vargas Bustos y Marco Vinicio Velasco del Valle**  
**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Campus Iztacala**

*Obedezco a una verdad general que me impide pensar  
tanto en los simpáticos como en los antipáticos;  
como hombre, el favor de los sádicos me afligirá una vez publicado mi libro,  
pero no podrá modificar las condiciones en que experimento la verdad  
y que de ningún modo son elegidas a capricho.*

**Marcel Proust**

Los diferentes estudios que han tenido por objetivo identificar el nacimiento y desarrollo de la psicología organizacional tienen dos características principales: primera, refieren aquellos documentos o intervenciones que se preocupan por el “factor humano” en el trabajo, independientemente de la disciplina y el enfoque del especialista que lo hace; y segunda, en ellos se vincula el desarrollo de la administración, y en particular la administración de recursos humanos, con la operación tecnológica de la psicología en la organización.

En el marco del desarrollo de la psicología en general la aparición del área tecnológica organizacional obedece a la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquéllos relacionados con los medios de producción. “La psicología industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo crecientes.” (Schultz, 1996, 7). Aunque la Revolución Industrial (siglo XVIII) marca cambios radicales en las formas de trabajo y en la participación de los grupos relacionados, difícilmente puede asignarse a este hecho otro significado para la historia de la psicología organizacional que el origen de los grupos que ahora demandan su servicio. De la misma manera, la preocupación “humanista” de otras disciplinas y sus especialistas como James Steuart (economista, 1767); Adam Smith (economista, 1776); Richard Arkwright (mecánico, 1778); Charles Babbage (matemático, 1832); W. S. Jevons (sociólogo, 1888); Henry Poor (editor, 1849-1862); Daniel C. McCallum (superintendente autodidacta, 1854); Henry R. Towne (ingeniero, 1870); Henry Metcalfe (militar, 1881); Frederick Halsey (ingeniero, 1891); Frank B. Gilbreth (obrero, 1890); Henry L. Gantt (ingeniero, 1901); Frederick W. Taylor (ingeniero, 1911); Henri Fayol (ingeniero, 1929); Hugo Diemer (ingeniero, 1910); John C. Duncan (contador, 1911); James Hartness (ingeniero, 1913); Meyer Bloomfield (abogado, 1920); Robert F. Hoxie

(economista, 1915); y Oliver Sheldon (director de empresa, 1923) (todos en [George, 1974](#)) está más allegada al desarrollo administrativo y a sus intereses particulares que a una metodología o interés psicológico.

Desde luego que no pueden despreciarse la influencia, los datos y la experiencia que los eventos sociales y los expertos mencionados anteriormente dan al actual trabajo del psicólogo organizacional, pero debe quedar claro que esto no representa parte de una “labor psicológica” y que sí indica los puntos de coincidencia de diferentes disciplinas científicas.

## **Orígenes**

De manera aislada, y tratando de cubrir necesidades concretas expuestas por los dueños de los medios de producción (principalmente problemas relacionados con la manufactura), es a principios del siglo XX cuando aparecen los primeros intentos por operar desde la perspectiva psicológica y con referencia a marcos conceptuales específicos; “...en los inicios del presente siglo se identifica un nuevo encargo social a la psicología, enmarcada por la nueva sociedad industrial y la necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de una compleja red de división del trabajo y su consiguiente superestructura meritocrática.” (Ribes, 1990, 44).

Algunos ejemplos de estos primeros intentos son: Walter Dill Scott en 1903 “The theory of advertising”; Lillian M. Gilbreth en 1904 (estudios de movimientos en el trabajo); Hugo Munsterberg en 1913 “Psicología y eficiencia industrial”; Ordway Tead en 1918 “Instincts in industry”; James M. Cattell en 1921 (Fundación de “Corporación psicológica”); Elton Mayo en 1927 (evaluación de actitudes y reacciones psicológicas en el trabajo); Mary P. Follet en 1930 (motivación en el trabajo); Kurt Lewin en 1939 (programa “Investigación en acción” niveles de producción).

A raíz de estos estudios, y de los beneficios obtenidos, la empresa privada estadounidense se convirtió en la principal promotora de estudios psicológicos organizacionales (Wester Electric Company, Procter and Gamble, Philadelphia Company y otras.). Al mismo tiempo que la psicología organizacional lograba reconocimiento en diferentes empresas, los hallazgos en las áreas clínica y educativa pasaron a formar parte de sus recursos.

Las dos guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945) influyeron determinadamente en la conformación de la psicología organizacional; el primer encargo que tuvieron los psicólogos fue seleccionar a los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, posteriormente participaron en la capacitación de los mismos y en las investigaciones

relacionadas con el desarrollo de armamento y equipo militar. Terminada la segunda guerra mundial, y ante el gran desarrollo industrial de los Estados Unidos, los psicólogos que participaron en las tareas militares encontraron en las organizaciones productivas un lugar donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral bien remunerada. “El desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945, tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de Estados Unidos. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial .” (Schultz, 1996, 10).

Actualmente en México y en el resto del mundo, pero sobre todo en los Estados Unidos, son muchas las asociaciones (o divisiones de éstas) y los grupos que reúnen a psicólogos organizacionales (American Psychological Association [Society for industrial-organizational psychology], American Psychological Society, International Association for Cross-Cultural Psychology, Association for Behavior Analysis, etc.). También existe una gran variedad de publicaciones, revistas y libros, que abordan el tema (The Industrial-Organizational Psychologist, American Psychologist, Personnel Psychology, Social Behavior and Personality, Journal of Vocational Behavior, Academy of Management Review, Applied & Preventive Psychology, Journal of Counseling & Development, etc.) . El número de psicólogos empleados por las organizaciones cada vez es mayor, siendo ya común encontrar en grandes empresas departamentos de recursos humanos donde predominan los psicólogos, en las empresas medianas se cuenta con por lo menos un psicólogo, y en las pequeñas empresas cada vez más se requieren directa o indirectamente los servicios del psicólogo organizacional.

### **Las posturas psicológicas en el área organizacional**

Diferentes posturas psicológicas como el psicoanálisis, el cognoscitivismo y el conductismo, han tratado de cubrir la necesidad de contar con el trabajo psicológico en las organizaciones. Obviamente la manera de hacerlo ha sido radicalmente diferente entre ellas, ya que estas posturas difieren en la concepción de lo psicológico; mientras el psicoanálisis es determinista y se encamina al descubrimiento de características psicológicas permanentes, el cognoscitivismo vincula las capacidades mentales a lo biológico y la participación de la experiencia, en tanto que el conductismo se centra en la concurrencia del aprendizaje en el desarrollo de lo psicológico.

También estas teorías difieren en la significación de la operación psicológica misma; tanto el psicoanálisis como el cognoscitivismo han entendido la dimensión psicológica de los individuos en el contexto de la dicotomía médica (normal - anormal), mientras que el

conductismo, y algunas teorías influenciadas por éste, se han alejado del modelo médico para proponer la consideración de lo psicológico según la funcionalidad del comportamiento.

Dependiendo del enfoque teórico del que se parta no sólo se afectará la interpretación de lo psicológico sino también el tipo y objetivo de los procedimientos empleados, determinando la participación del psicólogo en las organizaciones.

### ***Psicoanálisis***

La psicología organizacional desde la perspectiva psicoanalítica surge directamente de la labor clínica; los estudios e intervenciones en casos individuales identificaron una tipología que colocaba al comportamiento en categorías clínicas (Sigmund Freud [1856-1939], Alfred Adler [1870-1937] y Carl Gustav Jung [1875-1961]). Es de esta manera que la psicología se encaminó a descubrir a cuál de estas categorías corresponde un tipo de personalidad específico. Al no poder encontrar evidencia concreta o “tipos” que correspondieran exactamente a las categorías enunciadas, se recurrió a definir rasgos de personalidad que podían, conceptualmente, incluir diversas variaciones en una sola entidad, convirtiendo a la personalidad en el resultado del acomodo de las diferentes tendencias personales de actuar y que determinan radicalmente el desarrollo del individuo; como Corominas señala: “Pensamos que la mejor aproximación al conocimiento de la personalidad se realiza mediante un enfoque nomotético, por lo cual si aceptamos como Guilford que ‘La personalidad de un individuo es una constelación específica de rasgos’, será necesario intentar descubrir estos rasgos característicos para definir al individuo.” (En Cattell, 1972, XI).

Aunque Freud, Adler y Jung en el período de formación de la teoría psicoanalítica (1895-1910 [primeras conferencias y publicaciones]) establecieron los fundamentos que hoy rigen la labor clínica y de diagnóstico de la personalidad, no existen datos de que estos autores realizaran algún tipo de cuantificación de datos o medición de las características detectadas en sus sujetos. Son las investigaciones realizadas por Iván Pavlov con el método experimental univariado, y las realizadas por Francis Galton con el método experimental multivariado, las que dan la posibilidad de un análisis estadístico de datos y justifican la posibilidad de medir lo psicológico. Los trabajos realizados por William James, John Dewey, Charles Spearman y Louis Thurstone con relación a la evaluación y comparación de las diferencias individuales se utilizaron primero para apoyar la idea de diferencias y consistencias entre los tipos psicológicos, y segundo, para elaborar procedimientos de intervención.

Una de las primeras aplicaciones de la teoría psicoanalítica en las organizaciones, y que actualmente se continua practicando, es la utilización de evaluaciones para la selección de

personal. Los primeros tests que cumplieron con los criterios de objetividad, estipulados por los propios psicoanalistas, fueron los realizados hacia el año 1930: Test Downey, Thematic Apperception Test, Test Rorschach y los Test Grafológicos y Estilísticos alemanes. 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 prevalencia del tipo de evaluación psicoanalítica ha respondido a la hegemonía de la tradición formativa del psicólogo, no sólo en México sino también en el resto del mundo.

Los resultados encontrados al aplicar únicamente tests psicoanalíticos en las organizaciones no han sido alentadores, debido a que no aportan datos relacionados estrictamente con el interés de los empleadores, como son la capacidad laboral, rendimiento o especialización de los trabajadores, por lo cual la tendencia actual es incluir pruebas psicométricas para cubrir las carencias de evaluación ([Cattell, 1972](#)).

### ***Cognoscitivismo***

Al igual que los psicoanalistas, los cognoscitivistas entraron al terreno organizacional mediante la aplicación de evaluaciones. Justificando la posibilidad de medir lo psicológico, también, a partir de los estudios realizados por los primeros psicólogos experimentales. Las primeras pruebas para realizar la medición mental (psicometría) fueron elaboradas durante las últimas dos décadas del siglo XIX por Francis Galton, Alfred Binet y James Mckeen Cattell. Las pruebas para grupos, elaboradas por Arthur Otis, sirvieron para que un comité de psicólogos realizara evaluaciones de reclutas del ejército estadounidense en la primera guerra mundial originando los tests Alfa y Beta. Después de esto las evaluaciones en grupos militares, escolares y laborales, a manera de test, fueron continuamente realizadas en forma masiva en los Estados Unidos con anuencia de su gobierno.

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, y realizan el simposium “Los mecanismos cerebrales de la conducta”. Posteriormente, y partiendo del ámbito clínico, Albert Ellis y Aaron

Beck, entre otros, desarrollan con éxito terapias y evaluaciones desde la perspectiva cognitivo - conductual.

Actualmente predomina el enfoque computacional en la psicología cognitiva y sus investigaciones se dirigen a explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento. Aunque todavía existe una fuerte influencia determinista de las capacidades mentales, esto es, que genéticamente los individuos cuentan con determinadas características psicológicas, gradualmente se ha incorporado la idea de que el aprendizaje es el factor fundamental. Las pruebas de inteligencia son el claro ejemplo, por una parte, del establecimiento de medidas y valoraciones de lo psicológico, y por otra, de la incorporación de conceptos como desarrollo y aprendizaje.

Según el libro *Test 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 Wechsler (adultos o niños)
- Escala Wechsler de Memoria
- Escala de Madurez Social de Vineland
- Escala de Inteligencia Stanford-Binet
- Test de Aptitudes Diferenciales
- Test de Preferencias Kuder
- Test de Preferencias Personales Edwards
- Escala de Inteligencia Wechsler-Bellevue
- Test 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 administrativo 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 test o el perfeccionamiento de capacidades mentales aseguren un correcto desempeño laboral, por lo que adicionalmente se ha ido incluyendo una categoría que permite observar a los sujetos en la realización de una tarea particular: la evaluación del comportamiento.

## **Conductismo**

La psicología experimental ha influido notablemente en diferentes corrientes psicológicas, la aplicación del método científico en el estudio de lo psicológico permitió un grado mayor de aceptación por parte de otros científicos y de la sociedad a la que atendía. “El desarrollo del conductismo psicológico es sin duda alguna uno de los eventos más significativos en toda la ciencia moderna. Ciertamente, ningún otro evento en la historia de la psicología, desde los griegos, ha sido tan excitante y revolucionario. La importancia del conductismo psicológico descansa en dos consideraciones sobresalientes. En primer lugar, demanda que la psicología tenga su propia materia de estudio. En segundo lugar, esta revolución de la psicología es de gran importancia para toda la ciencia, ya que una psicología científica puede tener influencia beneficiosa en las demás ciencias y, de tal modo, ayudar al avance de la ciencia en general.” (Kantor, 1963-1969, 573). A partir de que Wilhem Wundt crea el primer laboratorio para la investigación psicológica, y de los trabajos realizados por Iván Pavlov, Vladimir Bekterev y Edward Lee Thorndike (entre otros), John B. Watson logra afianzar la psicología experimental y a la conducta como objeto de estudio de la psicología. Burrhus F. Skinner consolida el conductismo con la postulación de la conducta operante, derivando los procedimientos que actualmente se emplean desde esta perspectiva.

En el terreno organizacional John B. Watson (1917) fue el primer conductista en utilizar pruebas perceptuales y motoras bajo condiciones de asfixia progresiva en pilotos militares; “Sin embargo en su opinión no probaron más que su inutilidad.” (Hothersall, 1997, 459).

El uso más frecuente de la teoría conductista en las organizaciones ha sido para incrementar o eliminar los comportamientos ligados al alta o baja producción, algunos ejemplos de esto son: Bartlett y Kayser (1973) “Cambio de la conducta organizacional”; Luthans y Kreitner (1984) “Modificación de la conducta organizacional”, y Jiménez (1976) “Análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial”. En este último trabajo (Jiménez, 1976, 29-70) se señala que Skinner en su libro *Walden 2* (1948) planteaba ya la posibilidad de aplicar estos principios conductistas al ambiente del trabajo, y después los reafirmaba en *Ciencia y conducta humana*, cuando hace referencia al efecto de los programas de reforzamiento sobre el comportamiento productivo. También Jiménez hace una recopilación de artículos que reportan las primeras experiencias de aplicar técnicas conductuales en la industria, siendo los más representativos los de:



- Nord, W. (1969) "Beyond the teaching Machine-Neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management." *Organizational behavior and human performance*.
- Adam, E. y Scott, W. (1971) "The application of behavioral conditioning procedures of the problems of quality control." *Academy of Management Journal*.
- Yulk, G., Wexley, K. y Seymore, J. (1972) "Effectiveness of pay incentives under variable ration and continuous reinforcement." *Journal of Applied Psychology*.

Particularmente en México los primeros estudios conductuales en la industria surgen a mediados de los años 70. Estos aparecen en las tesis de titulación de la licenciatura en psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que los psicólogos formados dentro de la orientación conductista encuentran como una de las principales fuentes de trabajo 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).

En el mundo, la empresa privada de los Estados Unidos ha sido la principal promotora de los estudios de psicología organizacional, ligados frecuentemente a la evolución de sistemas administrativos (George, 1974). En México se ha terminado por "copiar" estos métodos (debido a la hegemonía de las grandes industrias internacionales) y aún las tesis y los estudios realizados por docentes de distintas instituciones educativas superiores son la principal fuente de investigación. Un problema grave es la falta de divulgación de las experiencias de los psicólogos que laboran en las organizaciones, no existe un medio para reportar los resultados de la utilización de técnicas conductuales, de tal manera que estas experiencias quedan aisladas y sólo son conocidas en pequeños círculos. "Una dificultad más fundamental es que nunca se hace un informe de muchos estudios industriales. Las compañías suelen opinar que la publicación de investigaciones que les ha costado mucho dinero es una dádiva demasiado generosa a posibles competidores. Otras veces, la empresa no tiene el menor interés en hacer una contribución científica general. Otras más, los estudios versan sobre problemas que la empresa prefiere que queden como confidenciales. Por supuesto, a la larga todos ganaríamos si se publicaran todos los estudios industriales y los psicólogos alentarán a hacer tal publicación." (Smith y Wakeley, 1977, 357).

Las intervenciones psicológicas conductuales se enfocan en las habilidades (los repertorios conductuales que los sujetos exhiben) como resultado directo del aprendizaje de cada individuo. "La evaluación conductual tiene múltiples funciones, que incluyen: 1) la identificación de los comportamientos a modificar, comportamientos alternos y variables causales; 2) el diseño de estrategias de intervención, y 3) la segunda evaluación de los

comportamientos a modificar y causales (Haynes, 1990).”(En Aiken, 1996, 283). Ejemplos de estas intervenciones son los procedimientos enfocados a desarrollar el uso adecuado y eficiente de equipo y maquinaria, la transformación de materia prima en productos, el manejo de materiales y la conducta social funcional.

Actualmente los procedimientos conductuales son empleados, junto con los psicoanalíticos y cognitivos, en un intento por lograr una “visión general” de cada persona. Las contradicciones teóricas y los problemas relativos a este tipo de eclecticismo han impedido el establecimiento de un área psicológica organizacional coherente, quedando a criterio del psicólogo responsable de la organización los mecanismos de aplicación de tales procedimientos.

### ***Interconductismo***

Gran parte de la problemática a la que se enfrenta la psicología organizacional surge ante la limitante de no contar con una teoría psicológica que pueda sustentar y diferenciar de manera coherente y efectiva la operación tecnológica. Este hecho es común a las distintas áreas tecnológicas como la clínica, educativa, deportiva, etc.. Se ha comprobado en la práctica que solamente con el apoyo de una teoría consistente se pueden lograr avances en la forma de aproximarse y resolver necesidades sociales específicas.

Después de una reflexión extensa sobre las confusiones derivadas de la interpretación de lo psicológico, al margen de distintos sistemas filosóficos, momentos históricos, condiciones sociales, y en general matrices culturales dominantes, Kantor (1924-1926) plantea las bases de una psicología interconductual que posteriormente sería retomada y desarrollada por Ribes y López (1985). La teoría interconductual tiene como principal premisa la consideración de un campo interactivo en el cual se desarrolla la conducta y una taxonomía que la explica.

La psicología organizacional, como una de las distintas áreas de operación tecnológica de la psicología, que obedece a denominaciones y al planteamiento de demandas sociales, necesita articular un vínculo sólido con la ciencia básica. Vínculo que desde la teoría interconductual es posible crear mediante la definición correcta del área, y la delimitación y diferenciación de la operación de otras disciplinas inmersas en un contexto multidisciplinario como es la organización.

*La definición de psicología organizacional y su relación con otras disciplinas*

El área organizacional, como contexto para la operación psicológica, surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como *industria* al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.), título que cambiaría al de *organización* para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un “producto” físicamente, pero que comercializaban éstos u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.). La transición entre la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica”, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento. “Hay que reconocerlo, es posible pensar en una organización en términos de estructura y forma sin tener presentes a las personas. De hecho, la organización ‘ideal’ de los primeros que escribieron sobre administración, fue ideada sin tener presente a ninguna persona específica. Aquellos autores creían importante idear una organización que fuera la mejor para lograr metas fijadas. La gente encajaba en el diseño después de que éste se había trazado.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987, 5).

Organización, para efecto de la delimitación del área tecnológica de la psicología, hace referencia exclusivamente a los grupos definidos social y administrativamente que tienen un objetivo productivo, comercial o de servicio, y que cubren necesidades individuales o de otros grupos, donde el comportamiento del individuo es explicado en los términos de la psicología básica.

Es común encontrar en algunos autores confusión en el uso del término industrial u organizacional en psicología; por ejemplo Schultz (1996) “Psicología industrial”, Robbins (1987) “Comportamiento organizacional” y Howell (1979) “Psicología industrial y organizacional”. Ya que consideran a la *industria* y la *organización* como niveles diferentes de estudio para la psicología, e incluso proponen a esta área como disciplina autónoma de la psicología y la administración. Frederick Taylor (1947) y Henri Fayol (1966), ingenieros ambos, fueron los primeros en utilizar el término *organización* para referirse a la *división del trabajo* en la elaboración de productos; posteriormente a finales de la década de los 60 se les asignó el nombre de *organizaciones* a las empresas de producción, comercialización y servicio, tomando de ahí la psicología su apellido de *organizacional*. Actualmente algunos autores se refieren a esta área como Psicología del Trabajo, Psicología del Personal, Psicología Laboral o Psicología Aplicada a los Recursos Humanos, títulos que reflejan evidentemente la influencia de una caracterización administrativa y que subordinan el trabajo psicológico a una demanda organizacional sin que para esto medie una reflexión teórica psicológica.

De tal manera que la *psicología organizacional*, como resultado de la circunscripción administrativa, de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y de la delimitación hecha por la propia psicología, se define como: *El área tecnológica de la psicología encargada de operar en el contexto definido como organización* (en términos de la conducta de los sujetos en lo individual, en un contexto definido socialmente).

Las organizaciones, tal como son definidas socialmente, tienen características en común además de las anteriormente señaladas. Al ser su base la colaboración de los individuos en los distintos procesos laborales, son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional.

Diferentes autores se han referido a los procesos administrativos de selección, capacitación y desarrollo como si se tratara de áreas o técnicas estrictamente de la competencia del psicólogo, como en el caso de Schultz (1996) y Howell (1979). Pero fue Frederick W. Taylor, creador de la Administración Científica, quien enunció los objetivos y los trece fines de la administración, entre los cuales podemos identificar los procesos ya señalados (George, 1974); de tal manera podemos notar que no se trata de áreas o técnicas delimitadas por criterios psicológicos. Basta con mencionar de manera general las tareas que se realizan en cada uno de los procesos, para dejar claro que no se trata de “terrenos” exclusivamente psicológicos. En la selección de personal se parte del reclutamiento mediante distintos medios de comunicación, se hacen encuestas socioeconómicas, se practica un examen médico, se elaboran contratos y se hace el llenado de documentos oficiales, se establecen los sueldos a pagar, etc. Para la capacitación de personal se cumple con requisitos legales de registro, se hacen estudios de costo - beneficio, se determina el ajuste de programas a dinámicas de producción o requerimientos externos a la organización, etc.. En el desarrollo organizacional se elaboran planes de carrera individuales y de la organización en su conjunto, se determinan políticas internas, se aplican programas de prestaciones, se adquiere maquinaria y se implantan métodos de producción, etc. Podemos notar que estas labores no son únicamente de la competencia del psicólogo, y en algunos casos éste ni siquiera participa en ellas.

Probablemente el problema de definir las competencias del psicólogo en la organización está dado porque se ha confundido el puesto que regularmente ocupa (reclutador, asistente de capacitación, jefe de personal, gerente de recursos humanos, etc.) con su especialidad científica y formación (psicólogo); pero su influencia, y el impacto de las conclusiones y acciones derivadas de su labor están mediadas por criterios administrativos: la toma de decisiones para la aplicación de una determinada acción en la organización no depende exclusivamente del psicólogo. Por ejemplo, en el caso de la selección de personal, puede ser que un candidato cumpla con las características psicológicas requeridas y se denomine a éste como el adecuado, pero si no cumple con algún requerimiento derivado de las políticas de la empresa, como sexo, religión, lugar de procedencia, nivel económico u otro, éste no será contratado; si en el aspecto legal le falta algún documento como el acta de nacimiento sucederá lo mismo, no podrá laborar en la organización. Incluso, y lo que es preocupante, la decisión de aceptar o rechazar a alguien puede derivarse de una preferencia personal o prejuicio de la organización, careciendo de fundamentos científicos o lógicos. Sintetizando, al contratar la última palabra la tendrá quien mejor esté ubicado en la "superestructura meritocrática". Lo mismo en la capacitación que en el desarrollo organizacional, la puesta en práctica de determinadas estrategias estará supeditada al criterio administrativo de la organización. Estos puntos nos llevan a reflexionar sobre la transformación e implicaciones de la psicología en general y su operación tecnológica en contraste con determinadas prácticas sociales, reflexión que será tema de otro escrito pero que en este momento nos permite cuestionar y valorar el efecto del contexto social en la delimitación e intervención sobre problemáticas particulares.

Apoyándonos en la psicología, y específicamente en el interconductismo, podemos decir que las competencias del psicólogo en el área tecnológica organizacional son: *análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular* (Albarrán, 1997). Aspectos que requieren tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Nos interesan los organismos en lo individual y los otros organismos cuando éstos forman parte del campo a analizar. En la organización es necesario, para entender los fenómenos que ahí ocurren, reconocer la individualidad de cada sujeto y cómo estos interactúan en ese contexto.
- Del organismo nos interesa su conducta, la interacción con su ambiente. Una de las formas de no "perdersé" cuando se opera en el contexto organizacional y de no confundir las actividades que otros especialistas realizan, consiste en no perder de vista el punto de interés: la conducta.

- Dado lo anterior, el punto de operación del psicólogo se basa en los elementos que participan en tal interacción, particularmente los repertorios interactivos del organismo. Otras disciplinas con las que se comparte el trabajo en la organización tienen distintas formas para cumplir sus objetivos según su marco de referencia, al psicólogo corresponde identificar los elementos que participan en la interacción del sujeto con el medio.
- Los elementos del ambiente pueden ser planteados como objeto de la operación siempre y cuando se reconozcan las limitaciones de tal intervención y las restricciones de sus efectos. Uno de los problemas de credibilidad del trabajo psicológico en la organización ha sido no reconocer las limitaciones de su operación, o por lo menos no aclarar al usuario éstas; cuando se toma la decisión de intervenir a nivel de los elementos del ambiente para influir en el comportamiento individual, es necesario precisar los efectos estimados y las posibles variaciones que puede haber de un individuo a otro.
- Dado el relativo control que se tiene de objetos, eventos y otros organismos, y de la consistencia general del ambiente, se recalca que las interacciones (la conducta) del organismo (sus repertorios interactivos) son las que con mayor seguridad podemos analizar, evaluar, modificar o predecir. Nuevamente, las intervenciones a nivel colectivo (hechas así por funcionalidad) deben considerar los aspectos únicos de la conducta individual y los efectos para ésta cuando son alterados elementos del ambiente. La operación en el nivel individual nos permite un control mayor de las variables que intervienen en el campo interactivo seleccionado.
- Las características temporales, espaciales y convencionales de los distintos contextos y procesos en que se incide, determinarán la conformación de los procedimientos de operación tecnológica. Aunque podemos pensar en características generales compartidas por las organizaciones y los individuos que ahí se encuentran, es conveniente un análisis apropiado de ese contexto específico y cómo la operación de un procedimiento atenderá a ciertas peculiaridades impuestas por el propio contexto.
- Las conclusiones derivadas de la operación en sus distintos niveles, en función de la ciencia básica, no son las que determinan la toma de decisiones relativas, el individuo o el grupo social demandante del servicio es el que toma las decisiones con la asesoría del psicólogo. Poder entender las limitaciones del psicólogo en cuanto a la decisión de realizar cualquier operación, o alguna acción derivada de ella, nos permite eliminar el “conflicto” de la pertinencia de tal o cual decisión; esta responsabilidad recae en el usuario.

- La psicología como operación tecnológica participa multidisciplinariamente en los distintos contextos sociales, por lo cual sus juicios se establecen primero en relación a la propia ciencia básica, y posteriormente en función de otras disciplinas y del contexto. Una vez que el psicólogo ha logrado comprender la dimensión psicológica del requerimiento que atiende, debe reconocer de qué manera la operación se articula con otros procedimientos de la organización u otras disciplinas involucradas.

Una vez establecidos estos criterios, podemos comenzar a crear los conceptos y el lenguaje adecuados en el contexto organizacional, sin que por esto se contradiga a la ciencia psicológica o resulte incomprensible para el usuario. A nuestro juicio, deben tomarse en cuenta los siguientes principios:

- Los términos empleados por el psicólogo para describir elementos y/o relaciones entre ellos, en el contexto organizacional, no podrán contradecir los supuestos básicos de la teoría.
- Algunas denominaciones particulares, para procedimientos o identificación de factores, únicamente podrán emplearse en el área organizacional por que hacen referencia a elementos válidos sólo en ese contexto. En el caso de la transición de ellos a otras áreas tecnológicas, tendrán que ser revalorados por la ciencia básica.
- Para la delimitación de una nueva competencia del psicólogo en el área organizacional, ésta tendrá que ser revalorada en función de la teoría y de los procedimientos de intervención ya existentes.
- Un término o procedimiento psicológico organizacional adquiere ese grado cuando la ciencia, después de su estudio, lo considera pertinente y en sentido práctico es altamente diferenciable para el psicólogo y el usuario.
- Como parte del objetivo de hacer del dominio general los hallazgos de la ciencia básica a través de la psicología organizacional, resulta necesaria la adecuación de los términos y la instrucción primaria de las organizaciones para que éstos conozcan los principios fundamentales (desprofesionalización).

Los primeros cuatro conceptos que nos permiten operar de acuerdo a los principios básicos de la psicología y lograr la comprensión de las organizaciones son: *Observar, valorar, variar y probabilizar la conducta.*

Observar: Para la organización representa la primera etapa de evaluación donde se identifica y delimita la demanda planteada.

Valorar: Se revela a la organización de qué manera ocurre el evento que le interesa y los factores involucrados.

Variar: La organización evalúa la propuesta de intervención y se realiza ésta.

Probabilizar: Se le muestran a la organización los resultados de haber intervenido con relación a su demanda para que pueda valorar los efectos e implicaciones.

Estos cuatro conceptos básicos pueden ser traducidos a su vez, en cuatro procedimientos tecnológicos generales y de los cuales podrán ramificarse técnicas específicas:

- Descripción psicológica: identificación de los factores involucrados en el campo interactivo delimitado en el contexto organizacional y sus características particulares. Existen diferentes maneras de identificar y registrar los eventos que participan en una interacción específica, ya sea de forma directa o indirecta; dependiendo del tipo de evento, la forma en que ocurra y la dimensión de interés (frecuencia, intensidad, duración, etc.), las técnicas de registro pueden ajustarse. Cuando se trata de reconocer factores temporal y espacialmente no presentes, puede hacerse una identificación y registro indirecto, tal es el caso del empleo de reportes, cuestionarios y entrevistas. Así cuando el interés de la organización es detectar qué tipo de comportamiento promueve los accidentes en el trabajo o qué habilidad es necesaria para cumplir con alguna tarea, la identificación directa es lo adecuado. Si por el contrario, el interés central es saber si un individuo ha estado en contacto con alguna situación particular de trabajo o cuántas veces se ha enfrentado determinados problemas técnicos, la opción es la identificación y registro indirecto, que puede combinarse con la forma directa al considerar la ejecución actual de la labor.
- Contrastación psicológica: evaluación del comportamiento en relación con el contexto organizacional, situaciones criterio y criterios de logro establecidos por la propia organización. Para poder realizar una valoración adecuada ya sea de una habilidad o competencia de un individuo, o de una interacción en general, es necesario contar con un punto de comparación. La determinación de la funcionalidad de un comportamiento, o el efecto de determinadas características contextuales, sólo es posible cuando se cuenta con un modelo pertinente a esa actividad, momento y lugar. La organización regularmente utiliza este procedimiento cuando selecciona nuevo personal o evalúa al que ya labora, para lo cual



es necesario apoyarse en el perfil de puesto y las políticas de la organización. Si nuestra meta es escoger de un grupo de personas a aquella que mejor escriba en computadora, debemos estipular una tarea semejante a la de trabajo regular, que en condiciones similares se aplique a todos los participantes para identificar quien cumple con el criterio establecido. Cuando se trata de evaluar el desempeño de un trabajador, podemos realizar una valoración en función del promedio laboral de otros trabajadores que tienen el mismo puesto y hacen labores semejantes.

- **Intervención psicológica:** acciones concretas destinadas a mantener o alterar el comportamiento mediante un procedimiento específico inserto en los procedimientos propios de la organización. Una vez que se cuenta con una descripción y contrastación del comportamiento de interés, se puede determinar e implementar la forma de intervención. De los factores involucrados en la situación analizada, existen algunos que intervienen en mayor proporción y que por sus características pueden ser alterados, y al ser modificados afectan al comportamiento. Uno de los problemas recurrentes reportados por las organizaciones son las variaciones negativas en los índices de productividad y calidad, una vez que se identifica la parte del proceso productivo implicada en esta variación, se describe y contrasta tal interacción con la establecida como adecuada, para poder determinar cuál es el nivel y forma de la intervención. La estrategia de intervención estará en función del elemento alterado y sus características particulares. En algunos casos las condiciones ambientales, como la temperatura o iluminación, afectan una tarea laboral; si detectamos que una parte de las oficinas es especialmente calurosa en un horario y que existe una relación con la baja de productividad, podemos asegurar que al alterar tal factor (por medio de aire acondicionado o ventiladores) el comportamiento variará de alguna forma.
- **Estimación psicológica:** Proyección de la intervención que indica, en términos de probabilidad, la tendencia del comportamiento de interés en el contexto de la organización. Una vez realizada la intervención se comienzan a detectar las variaciones en el comportamiento, si esta variación coincide con el objetivo perseguido, podemos identificar una correspondencia que, según las condiciones presentes, afecta de manera directa. La estimación del mantenimiento de la intervención tendrá como límite la variación natural de la interacción o la inclusión de otros elementos. Otra de las preocupaciones comunes en una organización es de qué manera realizará su trabajo el personal de nuevo ingreso; si se ha cumplido correctamente con los pasos anteriores (descripción, contrastación e intervención) podemos estimar que mientras las condiciones de trabajo sean similares a las del modelo inicial, las actividades de trabajo serán oportunamente realizadas. Cuando se contrata un chofer para un automóvil y éste realiza una labor aceptable para la organización, debemos

advertir al responsable que en caso de cambiar algún elemento (por ejemplo que ahora conduzca un camión) su desempeño variará. Si por el contrario continúa trabajando con vehículos similares, su comportamiento será también similar.

Los procedimientos tecnológicos mencionados, se insertan en los procesos administrativos típicos de la siguiente forma:

En el proceso administrativo de selección se *describen* las características de una labor, *contrastando* las habilidades, competencias y aptitudes de diferentes individuos con relación a la labor modelo, se *interviene* eligiendo al (los) que cumpla(n) con los criterios, y se *estima* cuál será su actuación a corto y largo plazo.

En el caso del proceso administrativo de capacitación, el psicólogo *describe* las características de la actividad laboral y el medio donde se desarrollan, *contrastando* las habilidades, competencias y aptitudes del individuo ante esta labor, *interviene* mediante una situación de aprendizaje dirigida a alterar (incrementar, eliminar o modificar) o mantener los repertorios conductuales marcados como requeridos, y *estima* los resultados a corto y largo plazo de la operación.

En el proceso administrativo de desarrollo organizacional se *describen* el o los factores que intervienen en la interacción de interés, *contrastando* las interacciones del individuo y la participación de los elementos relacionados, se *interviene* alterando o manteniendo el componente que media tal interrelación, y se *estiman* los resultados.

Los procedimientos tecnológicos y el énfasis que se haga en alguno de ellos se determina a partir del objetivo general de la operación y en correspondencia al requerimiento de la organización. Es importante tomar en cuenta que:

- Primero, los procedimientos tecnológicos *no miden* lo psicológico, sus componentes o productos. *Contrastan* la funcionalidad del comportamiento ante situaciones criterio y criterios de logro determinados por la organización específica.
- Segundo, los procedimientos tecnológicos *no determinan o predicen* total e inequívocamente la conducta de los individuos. *Analizan* o *estiman* la tendencia de los sujetos a interactuar según su historia interconductual o como resultado de una intervención o evento particular producido en la organización.

- Tercero, los procedimientos tecnológicos tienen los mismos fundamentos teóricos y no cambian por ser empleados para cumplir objetivos diferentes. Puede cambiar la forma de los instrumentos o prestarse más atención a ciertas partes del comportamiento, según el objetivo particular y la dinámica de la organización.
- Cuarto, sea cual fuere la organización en donde se origine la demanda de operación psicológica, ésta no se verá afectada en sus fundamentos por las particularidades de la propia organización, lo que podrá variar será su forma de aplicación.
- Quinto, por su carácter singular (temporal y espacial, estrechamente ligado a demandas únicas del medio) y al derivar la operación de un objetivo particular, el comportamiento evaluado no puede ser representado en curvas de distribución normal o índices generales de población. El sujeto, su propia conducta, es el punto de comparación.
- Sexto, derivada de las conclusiones iniciales de la operación la puesta en práctica de la intervención dependerá de la organización. La función del psicólogo en este momento es de informar y asesorar a la organización sobre las posibles consecuencias de adoptar determinadas acciones.

### **Consideraciones finales**

Partir de la teoría interconductual para operar en el área de la psicología organizacional representa claras ventajas, entre ellas, un soporte teórico suficiente, la diferenciación de lo psicológico de los campos estudiados por otras disciplinas, y la creación de procedimientos efectivos. Además, toma en consideración las demandas de la organización, en función de sus objetivos y según sus recursos. Ante la solicitud de las organizaciones de contar con un especialista en cuestiones psicológicas, y de que esto no represente un gasto importante, resulta conveniente llevar a cabo procedimientos tecnológicos que contemplen:

- Primero, la restricción de tiempo y espacio para la operación tecnológica. El tiempo de los individuos en una organización y la utilización eficiente de las instalaciones implica de una u otra manera una consecuencia económica. La inversión en tiempo y espacio debe corresponder a los resultados que se obtengan.
- Segunda, el incremento de costos implicados en procedimientos de operación largos. Un procedimiento es considerado largo por la organización cuando: a) por su duración, interfiere

con los procesos productivos normales más allá del tiempo contemplado, y b) cuando la suma del tiempo invertido en cada empleado afecta los índices de producción.

- Tercero, según las razones anteriores, la operación tecnológica debe asegurar, con un margen de confiabilidad, que los procedimientos o las decisiones derivadas de éstos representan claramente un beneficio y que sus efectos podrán, por lo menos, apreciarse a corto y mediano plazo.

Esta íntima relación entre ciencia y tecnología que se puede percibir en estos tiempos tiene mucho que ver con los factores económicos y sociales, y con la legítima necesidad de cada individuo de contar con espacios laborales bien remunerados. No podemos ignorar que el psicólogo encuentra en las diferentes organizaciones una fuente de ingresos más o menos justa y más o menos estable, no podemos tampoco ignorar el hecho de que este arreglo social en el que nos desenvolvemos dicta y continuará dictando a la psicología ciertas pautas para su desarrollo y reconocimiento.

Atender las demandas, ya no de diferentes grupos sociales, sino de los propios psicólogos que se encuentran “practicando” la psicología, es una de las responsabilidades de quienes en un libro ofrecen soluciones a sus problemas. Valga pues este intento.

## REFERENCIAS

**Aiken, L. R.** (1996) *Tests psicológicos y evaluación*. Prentice Hall, México.

**Albarrán, A.** (1997) “*Conferencia: Aspectos generales de la psicología organizacional*” *Psicología organizacional y administración de personal*. UNAM, Campus Iztacala.

**Cattell, R. B.** (1972) *El análisis científico de la personalidad*. Fontanella, Barcelona.

**Fayol, H.** (1966) *Administration industrielle et générale*. Dunod.

**George, C. S.** (1974) *Historia del pensamiento administrativo*. Prentice Hall, México.

**Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H.** (1987) *Organizaciones conducta estructura proceso*. Interamericana, México.

**Hothersall, D.** (1997) *Historia de la psicología*. McGraw-Hill, México.

**Howell, W.C.** (1979) *Psicología Industrial y organizacional*. México, Manual Moderno.

**Jiménez, A.** (1976) *Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial*. Trillas, México.

**Kantor, J. R.** (1963-1969) *La evolución científica de la psicología*. The Principia Press, E.U.A.

**Kantor, J. R.** (1967) *Psicología interconductual*. The Principia Press, E.U.A.

**Kantor, J.R.** (1924-1926) *Principles of Psychology*. Alfred Knop, Nueva York.

**Luthans, F y Kreither** (1984) *Modificación de la conducta Organizacional*. México, Trillas.

**Mitchell, J.V.** (1983) *Test in Print III*. Lincoln: The buros Institute of Mental Measurements of the University of Nebraska-Lincoln.

**Ribes, E.** (1990) *Psicología general*. Trillas, México.

**Ribes, E. y López, F.** (1985) *Teoría de la conducta*. Trillas, México.

**Robbins, S.P.** (1987) *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.

**Schultz, D. P.** (1996) *Psicología industrial*. McGraw-Hill, México.

**Skinner, B.F.** (1948) *Walden 2*. Nueva York: Macmillan.

**Smith, H. C. y Wakeley J. H.** (1977) *Psicología de la conducta industrial*. McGraw-Hill, México.

**Smith, H. y Wakeley, J.** (1997) *Psicología de la conducta industrial*. México, Mc. Graw Hill.

**Taylor: F. W.** (1971) "The Principles of Scientific Management", en *Scientific Management*, Harper, enterprises, Dunod.