

aac 5479

*TESIS
PS987
D2*

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA

ROL DEL PSICOLOGO DENTRO DEL AMBIENTE
DE LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA
DE CARACAS

Trabajo de investigación presentado por:

Maria Carolina D'ENJOY ARAQUE

Adela Sara GALVEZ BITTAR

a la Escuela de Psicología

Como un requisito parcial para obtener el

Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Dra. Senta ESSENFELD

Caracas, Septiembre de 1.987

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los Psicólogos que nos brindaron su tiempo y colaboración, sin los cuales este trabajo no hubiese podido ser.

Deseamos agradecer muy especialmente a la Dra. Senta Essenfeld, tutora de esta investigación, por su valioso aporte, su dedicación, sus brillantes ideas y su cariño. Gracias.

A Alberto Aulet, asesor metodológico, por su desinteresada y afectuosa colaboración.

Al Dr. Nelson Diaz, al Lic. Hector Monasterio, al Lic. José Taricani, al Lic. Julio Vélez Moro y al Lic. Carlos D'Enjoy, por dedicarnos parte de su valioso tiempo y conocimientos.

A Pedro, Griselda, Luis y Laila; autores indirectos.

DEDICATORIA

A Sara y ...

"... Te deseo mucha suerte en el camino de encontrar los signos, ...los simbolos y el estilo que permitan expresarte en toda tu sensibilidad a traves de tu mas valioso proyecto que lleva por nombre Sara... "

Kony

A Konyta, Yamil y la Dra. Senta; tres personas muy distintas y muy iguales que me ayudaron a convertir un proyecto en realidad.

Sara

INDICE

AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
INDICE	IV
LISTA DE TABLAS	V
LISTA DE ANEXOS	VI
RESUMEN	VII
MARCO TEORICO	
Introducción	8
Revisión Histórica	14
Fundamentos Filosóficos	24
Enfoques Teóricos sobre las Orga - nizaciones	44
Estrategias	90
Modelos	105
Funciones del Psicólogo Industrial	108
METODOLOGIA	
Problemas	113
Hipótesis	113
Diseño	116
Población y Muestra	117
Instrumento	120
Procedimiento	122
RESULTADOS	127
DISCUSION	149
CONCLUSIONES	162
LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFIA	165
ANEXOS	170

LISTA DE TABLAS

	PAG
TABLA 1 : Distribución de Psicólogos Industriales encuestados de acuerdo al tipo de empresa.	119
TABLA 2 : Distribución por frecuencias de las funciones según el reporte de los Psicólogos Industriales encuestados.	135
TABLA 3 : Distribución por área de trabajo de las funciones reportadas por los Psicólogos Industriales encuestados.	137
TABLA 4 : Distribución por tipo de empresa de las funciones reportadas por los Psicólogos Industriales encuestados.	139
TABLA 5 : Distribución por cargos de las funciones reportadas por los Psicólogos Industriales encuestados.	141
TABLA 6 : Distribución por área de trabajo de las funciones del Psicólogo Industrial reportadas por los expertos entrevistados.	143

LISTA DE ANEXOS

	PAG
ANEXO 1 : Aporte de Hawthorne (Resumen de conclusiones)	171
ANEXO 2 : Sistema predominante de valores de Desarrollo Organizacional (Argyris).	177
ANEXO 3 : Datos de la trayectoria laboral y docente de los especialista entrevista- dos.	178
ANEXO 4 : Instrumento definitivo.	182
ANEXO 5 : Preguntas guía para las entrevistas con los expertos.	186
ANEXO 6 : Lista de la muestra de empresas.	187
ANEXO 7 : Funciones por área de trabajo y por jerarquía, reportadas, por los Psicó- logos Industriales encuestados.	188
ANEXO 8 : Funciones por área de trabajo y por jerarquía, reportadas por los exper- tos.	197
ANEXO 9 : Funciones poco específicas.	201
ANEXO 10 : Cálculo de la prueba de Chi Cuadrado.	202
ANEXO 11 : Cursos de extensión y/o postgrado reportados por los Psicólogos Indus- triales encuestados.	203

RESUMEN

El objeto principal de esta investigación, en su caracter exploratorio, fue realizar una aproximación al estudio del Rol del Psicólogo Industrial dentro del ambiente de algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas, así como su comparación con un rol propuesto como ideal. Esto se llevó cabo a través de la administración de una encuesta semiestructurada autoadministrada a 30 Psicólogos Industriales distribuídos en 14 empresas distintas que permitió obtener las funciones que conforman el Rol Real. Para obtener el rol ideal se revisó material existente sobre las nuevas tendencias en Psicología Industrial y se entrevistó a cinco (5) especialistas en esta área.

Se esperaba encontrar diferencias entre el rol real y el rol ideal del Psicólogo Industrial, de manera que las funciones reales iban a resultar de índole más administrativa y psicotécnica que de índole psicológica de desarrollo.

Finalmente se confirma la hipótesis de que los Psicólogos Industriales actualmente laborando en algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas cumplen primordialmente funciones de tipo administrativo y psicotécnico, lo cual difiere del rol propuesto como ideal donde se espera que cumplan funciones primordiales de índole psicológica de desarrollo.

MARCO TEORICO

INTRODUCCION

El rol del Psicólogo en el ambiente empresarial confronta actualmente una situación indefinida en cuanto a su estatus o posición dentro del campo laboral; y las tareas que de él se exigen; como consecuencia, la función del Psicólogo como persona adecuadamente capacitada, profesionalmente competente y eficiente que responde a las necesidades de aquellos a quienes sirve se halla en una etapa de transición en este medio de trabajo.

Tradicionalmente, las funciones del Psicólogo que figura dentro de las empresas, han sido en forma general:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Adiestramiento
- Relaciones Laborales.

Hoy en día, estas funciones siguen estando dentro del área de trabajo del Psicólogo, pero se tiende a tratar de disminuir el énfasis en los aspectos administrativos y técnicos, apoyando más bien una línea de acción más amplia de fines integradores que busca conciliar los intereses y motivaciones del binomio esencial empleado-empresa.

Actualmente, en Venezuela y otros países, la función de asesoramiento originada en ambientes con énfasis en servicio humano, es entendida como:

"La aplicación científica, planificada intencional de procedimientos de in-

intervención en el devenir de la persona y/o en los fenómenos que lo afectan con el fin de ayudar al individuo en la consecución de un estado de bienestar, definido como más ser..."(Senta Essensfeld, 1979).

Esta definición se aplica perfectamente al individuo que nos ocupa si tomamos en cuenta que un sujeto satisfecho es factor esencial a una empresa productiva, es decir, es un componente primordial dentro del binomio anteriormente expuesto. Esta función ha venido siendo desempeñando no sólo por Psicólogos sino por otros profesionales de las ciencias sociales y administrativas (Relacionistas Industriales, Trabajadores Sociales, Administradores, Sociólogos, etc.).

Esta situación de indefinición ha creado interés en investigar cuál es el rol y cuáles son las funciones del Psicólogo en el ambiente empresarial, ya que se sospecha la existencia de una brecha entre el ideal y la realidad de la posición del mismo.

Dentro de este marco de referencia se plantea que el Psicólogo que figura dentro del ambiente de una empresa se denominará como Psicólogo Industrial, dado que en el desempeño de sus funciones se vale de los conocimientos y técnicas que provee la Psicología Industrial, entendida ésta como:

"La aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria". (Blum y Naylor, 1978).

El objeto general de este estudio es por lo tanto, hacer un análisis del rol del Psicólogo Industrial y de las funciones que cumple en el ambiente de algunas empresas del área Metropolitana de Caracas, con el fin de analizar cuáles y cómo son las funciones actuales de dichos profesionales en los departamentos de Recursos Humanos y/o -afines, y si se adecuan o no a roles de Psicólogo Industrial propuestos en base a:

- Las nuevas tendencias en la Psicología Industrial, tendencias de desarrollo propuestas por los teóricos más relevantes en el campo.

- Criterios de expertos en la materia.

A efectos de clarificación terminológica definiremos a continuación una serie de conceptos que resultan indispensables para la total comprensión de la presente investigación:

1.- **Rol y función:** El término rol ha sido adoptado por los Psicólogos Sociales y Sociólogos con el propósito de designar el complejo de conducta que consuetudinariamente se asocia con un estatus y/o una posición particular. La posición se define como una ubicación o una unidad de la estructura social. En la bibliografía sobre el asesoramiento se utilizan frecuentemente los términos "rol" y "función" como sinónimos. Las distinciones entre ambos términos no son ni fáciles ni precisas. Wrenn (1965) ha declarado que la distinción existente entre las dos definiciones puede conceptualizarse como un propósito (rol) y un

proceso (función) o como de fines (rol) y medios (función). Señaló también que:

"Muchos individuos y grupos pueden participar en la definición del rol del Asesor en cualquier medio en que trabajen, pero las funciones que desempeña constituyen el dominio exclusivo del Asesor profesional."

Esta definición se puede aplicar perfectamente al rol del Psicólogo Industrial.

Shertzer y Stone (1972) afirman que:

"Se ha definido el rol como las expectativas y directivas para la conducta que está vinculada con una posición, mientras que la función se define generalmente en términos de las actividades asignadas a un rol".

Así, en este trabajo se utilizarán los términos rol y función indistintamente tal como los definen estos autores.

2.- Empresa y Organización:

"Se llama Organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Estos problemas básicos son comunes a todas las Organizaciones, sea la familiar, la eclesiástica, una orquesta, una galería de arte, un equipo de fútbol, un ejército o una empresa industrial. Sin embargo, la preocupación primaria de los Psicólogos Industriales son las Organizaciones de negocios o industriales en las que trabaja la mayoría de la gente de nuestra sociedad moderna". (Smith y Wakeley, 1977).

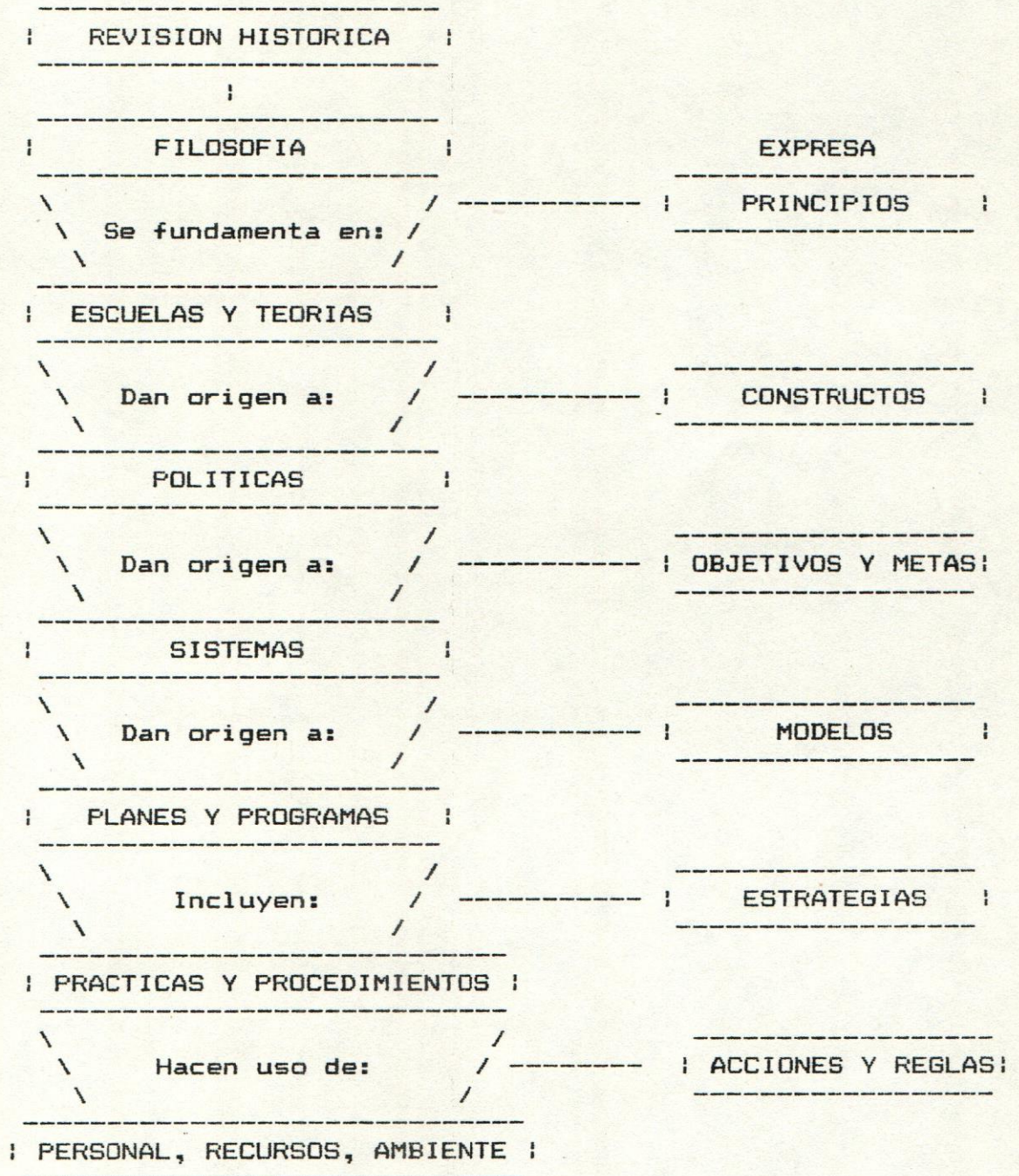
Esas Organizaciones de negocios o industriales, entendidas también con el nombre de empresas, se definen como:

"La unidad económica en la cual se combinan los factores de la producción (tierra, trabajo y capital), con vistas a obtener bienes y servicios que satisfagan unas necesidades". (Diccionario Enciclopédico Espasa, Tomo X, 1979).

3.- Ambiente empresarial o clima organizacional:

Todos aquellos elementos que influyen y/o afectan el área conductual-emotiva de los integrantes de la Organización. Dichos elementos son: Grado de compromiso y disposición, sentimientos de aceptación por el grupo de trabajo, participación en meta comunes, confianza en la conveniencia de esas metas, adecuación del ambiente físico, niveles de reconocimiento y aprecio de la labor de los integrantes, cantidad y calidad de la supervisión y el control, grado de satisfacción en el empleo, incentivos dentro de la Organización.

Con el fin de lograr una visión amplia acerca de cuáles han sido las fuerzas o hechos culturales e históricos que determinaron y modelaron la evolución del rol del Psicólogo Industrial hasta la actualidad, se seguirá como guía el esquema genérico planteado por la Dra. Senta Essenfeld en su libro "Ayudar a ser" (1979, pp. 175), con respecto a la función de asesoramiento:



REVISION HISTORICA

La evolución de la Psicología Industrial va en paralelo con la evolución de la "gran empresa", por consiguiente el análisis histórico de ésta, permite aproximarse a las circunstancias históricas que determinaron el desarrollo de la Psicología Industrial.

El ámbito geográfico de desarrollo de las grandes empresas es en primer término, los Estados Unidos, el sistema industrial de la época en expansión más acelerada, y en segundo término Inglaterra y la Europa continental. El análisis se centrará entonces en el espacio histórico comprendido en esos límites temporales geográficos. Ese espacio corresponde exactamente a las primeras etapas, de lo que se llama la Segunda Revolución Industrial.

Los historiadores se hallan de acuerdo en señalar la existencia de una segunda revolución industrial, y en resaltar su influencia definidora sobre las características económicas y sociales de nuestra sociedad actual. Así, para H. Pasdermadjian:

"...En realidad nuestro sistema industrial actual, tal como se nos presenta a mediados del siglo XX, si bien es cierto que nació de una Primera Revolución Industrial acaecida en el siglo XVIII, es principalmente el producto de una Segunda Revolución Industrial que comenzó aproximadamente hacia 1870 y 1880... ha contribuido a conformar nuestra época, a proporcionarle sus

medios de producción, a determinar sus formas de vida y a imprimirle su ritmo". (c.p. Kliksberg, 1975).

Escribe Ross M. Robertson:

"...comenzando alrededor de 1880, y continuando durante casi un cuarto de siglo, se manifestó un cambio pavoroso y de vastos alcances en la estructura de la industria norteamericana". (c.p. Kliksberg, 1975).

En efecto, surge en este período en el seno de la estructura económica norteamericana, la gran empresa, que copa uno a uno todos los sectores vitales, eliminando de ellos a pequeños y medianos competidores, e imponiendo las nuevas formas de la economía.

Son innumerables los textos de historia económica o temas conexos, donde se describe cómo sector por sector se iba librando una lucha por la supervivencia económica, de donde en definitiva surgía una gran empresa o varias, como monopolistas con total control de la situación, habiendo sido sus adversarios absorbidos o eliminados.

Uno de los primeros en estudiar la conducta del empresario desde el punto de vista sociológico, Thorstein Veblen (c.p. Kliksberg, 1975), escribía en 1904, basándose en sus observaciones del comportamiento de la empresa de la época:

"... es muy dudoso que adentro de la esfera de las industrias modernas exista alguna empresa comercial exitosa, en la que el elemento monopolístico se halle totalmente ausente... Los esfuerzos de las empresas que aspiran a una permanente continuidad de sus negocios están dirigidos a

establecer una situación tan monopolística como sea posible".

La gran empresa surge a la historia económica promovida por la combinación del capital financiero e industrial, para ser utilizada como instrumento capaz de eliminar la competencia, e implantar formas de control monopolístico en los mercados. Una serie de condiciones objetivas favorables como el crecimiento de la población, la apertura de nuevos mercados, la dominación creciente de áreas no desarrolladas externas, etc. facilitaron su rápida expansión.

Este modelo económico generó un sistema de producción, donde puede advertirse que:

1.- Sus dimensiones y su influencia monopolística en el mercado, determinan que la empresa pueda conformar, sobre la base de sus perspectivas de venta masiva, programas de fabricación a largo plazo. La desaparición o minimización de la competencia trae consigo la reducción de las inestabilidades. Los planes de producción pueden estabilizarse, y ello permite ingresar al planeamiento en detalle de todos sus aspectos.

2.- Nace la gran división del trabajo entre los que piensan y los que ejecutan. Los primeros tienen a su cargo fijar cada detalle del programa de producción, las técnicas, los métodos, las normas, estandarizar los materiales. A ellos les corresponde crear los puestos de trabajo, y describir con exactitud su contenido. Los que ejecu-

tan deben simplemente llenarlos ajustandose rápidamente a la descripción del puesto, y a las normas de desempeño. Los problemas de producción se han hecho más importantes que los problemas de fabricación. La empresa que estaba constituida antes por obreros que ejecutaban una serie de trabajos en forma rotativa o conjunta, se ha transformado en un conjunto de puestos de trabajo ocupados por obreros.

3.- La capacidad del obrero resulta ahora un factor totalmente secundario en el proceso. Lo esencial es la tarea del planificador. La aplicación de la especialización extrema hace que la calificación del obrero resulte ya un aditamento superfluo. Al obrero no le corresponde utilizar su iniciativa ni sus capacidades organizativas, sólo cumplir lo previsto. Su única capacidad en juego es la que demuestre para adaptarse mecánicamente al puesto. Hay un aparato técnico de producción que es lo predominante, los obreros son únicamente quienes lo materializan, pero sin agregar sus capacidades personales. El nuevo operario tiende a ser intercambiable.

4.- El rendimiento del obrero puede ahora evaluarse mediante un patrón definido. Su grado de cumplimiento de los estándares de tiempos, movimientos y producción, determinados por la oficina de planeamiento.

5.- El antiguo sistema de promoción basado en una jerarquía ligada a la experiencia y la edad desaparece. No hay otra jerarquía que la gran división entre el reducido sector de los que planean y el amplio de los que ejecutan.

Entre estos últimos, al haber sido destruida su calificación, no existen distancias, son todos obreros especializados.

"La característica de la gran empresa: la previsibilidad máxima, tiende a degradar el trabajo a sus más mínimas expresiones al quitarle todo contenido creativo y se basa en los planeadores y la mecanización". (Kliksberg, 1975).

La gran empresa promueve la especialización extrema, en el sentido de que la división del trabajo es tal que incluso toda capacitación pierde sentido. Para realizar tareas tan atomizadas, lo único que el trabajador necesita es una práctica, que en muchos casos no necesita exceder unas pocas horas.

Otra de las características del comportamiento productivo de la gran empresa fue la introducción, en el mercado de trabajo, de los sistemas de incentivos, los cuales, según diversos autores, se hallan vinculados a las mayores exigencias en materia de intensidad y ritmo del trabajo que el sistema productivo de la gran empresa necesitaba. Estos sistemas trataban de aumentar el esfuerzo físico y nervioso de los operarios sin aumentar los salarios. Fue entonces cuando se introdujo el salario a destajo y toda clase de salarios con primas.

Por otro lado, la gran empresa tiene un interés selectivo por las innovaciones tecnológicas. Esta selectividad no viene dada solamente por la calidad de una invención, ni por su contribución a la producción. Viene dada

por su aporte a los objetivos últimos de la empresa. La empresa integrará las innovaciones acordes con esos objetivos y promoverá la investigación tecnológica con orientación a que le suministre técnicas adecuadas en relación a las estrategias que ha delimitado llevar a cabo, para cumplir sus objetivos.

La Segunda Revolución Industrial no solo contribuyó al desarrollo económico del siglo XIX, sino que propició un giro muy práctico en el pensamiento científico de la época. Las exigencias de la industria obligaron a los científicos a emplear su talento en el campo de la aplicación práctica de sus descubrimientos. Un ejemplo de esto fue el desarrollo, en el campo de la Psicología de los tests colectivos durante la I Guerra Mundial, los cuales se crearon para satisfacer una urgente necesidad práctica: Clasificar rápidamente a millón y medio de reclutas respecto a su nivel intelectual general. Tal información sirvió de ayuda en muchas decisiones administrativas, incluyendo la exención del servicio militar, la asignación a diferentes tipos de servicios o la admisión a los campamentos de formación de oficiales. Estos tests fueron cedidos para su uso civil, como por ejemplo, en el proceso de selección de personal para las industrias; debido a las ventajas que ofrecen los tests colectivos: el examen simultáneo de grandes grupos, la simplificación de las instrucciones y procedimientos de aplicación, así como también el bajo nivel de formación que se requiere por parte del examinador. Todo

esto constituyó la primera contribución importante de la Psicología al área industrial.

A partir de la finalización de la I Guerra Mundial se dieron varios acontecimientos que promovieron un cambio a nivel del pensamiento organizativo. Estos acontecimientos fueron: a) La influencia de la legislación social; b) El ascenso del poderío de los sindicatos; c) El desarrollo de las ciencias vinculadas a la conducta del hombre; y d) la conciencia de las incidencias negativas sobre la productividad del enfoque anterior.

El movimiento de expansión científica experimentado a partir de la segunda década del siglo XX facilitó a la industria la posibilidad de hacer efectiva la tarea de reanálisis del factor humano que las condiciones históricas promovían. Entre los muchos institutos creados en la época con la finalidad de aplicar las nuevas conclusiones a la investigación del trabajo, figuraron el "National Institute of Industrial Psychology", creado en 1920 por Charles S. Myers, el "Industrial Fatigue Research Board", fundado en el mismo año por el gobierno británico, etc. En esta misma época, Scott y otros investigadores establecieron la Scott Company of Phyladelphia, constituyéndose en la primera organización de consultoría psicológica que se creó y orientó hacia problemas del personal en la industria. Esta empresa junto con otras como la Procter and Gamble y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal matiza-

dos por todo el pensamiento empirico del siglo XIX, el cual centraba el interés científico en el control de las condiciones físicas.

En noviembre de 1924 la más importante empresa de fabricación de material telefónico de los Estados Unidos, la Western Electric Co., inició una serie de experiencias, dirigidas por Elton Mayo, destinadas a medir la influencia de las condiciones de iluminación en la curva de productividad obrera. Estos estudios que duraron hasta finales de la década de 1930, son considerados por muchos autores, como la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo a los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la Psicología Industrial. Proporcionaron las bases del impulso para la expansión de esta área de la Psicología más allá del campo de la selección, la colocación, y las condiciones de trabajo; pasando a estudiar las motivaciones, la moral, las actitudes y las relaciones humanas. (ver anexo No. 1).

La II Guerra Mundial fue otro de los factores importantes para el crecimiento de la Psicología en la industria. Aunque la American Association for Applied Psychology se fundó en 1937, como organismo oficial de la Psicología Industrial (posteriormente se convirtió en la División 14 de la APA), fue la enorme contribución de la Psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la Psicología Industrial podía ofrecer múl-

tiples contribuciones importantes y prácticas.

No fue sino hasta la década del 50 cuando la Psicología Industrial maduró suficientemente para unirse a la Psicología Social, con el fin de iniciar un examen sistemático de los múltiples aspectos interpersonales de las interrelaciones humanas que existen en las relaciones de trabajo, así como la importancia del estudio del contexto que rodea a la organización y sus efectos sobre el individuo. Esta circunstancia promueve un cambio sobre los tipos de problemas y variables que se consideraban importantes para el avance del conocimiento. Sin embargo, en la década de los 60, la Psicología Industrial parecía experimentar una transición en su enfoque filosófico referida al modo de abordar el estudio del hombre en el trabajo.

Actualmente, Schein (1975) plantea el cambio de la Psicología Industrial por la Psicología Organizacional como campo del conocimiento, que está intimamente ligado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que pueden hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el Psicólogo Industrial de las décadas de 1920, 1930 o 1940 y el Psicólogo Organizacional de hoy tiene dos manifestaciones: 1.- Los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones

de trabajo, etc., los maneja el Psicólogo Organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. 2.- Los Psicólogos Organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El Psicólogo Industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no lo hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición.

Otros conceptos y otras teorías han contribuido a conformar la psicología de la organización en los últimos años -los que surgen de las teorías sobre dinámica de sistemas y los que se originan en las teorías de desarrollo-. Estos dos tipos de conceptos sostienen que ningún sistema es estático; que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas internas y externas.

La Psicología Industrial sigue desarrollándose y se encuentra actualmente en estado de transición, siempre acorde a la evolución de las organizaciones.

FUNDAMENTOS FILOSOFICOS:

El análisis del desarrollo histórico de las naciones industrializadas ha permitido darnos cuenta que han existido y existen dos enfoques diferentes sobre la concepción de la relación hombre-trabajo:

1.- El Taylorismo o tradicionalismo (1880-1920) que plantea un "conjunto de reglas y principios relativos a la organización industrial, para mejorar su capacidad de producción" (Diccionario Enciclopédico Espasa, Tomo 22, 1979), mediante el cual se aprovecha mejor la actividad del operario con menor esfuerzo y considera al hombre como una pieza más dentro de la maquinaria industrial. Esta posición surge principalmente en los países de sistemas industriales ya más avanzados (EEUU, Inglaterra y algunos de Europa Occidental). En ese período se desarrolla sobre este ámbito geográfico la denominada II Revolución Industrial que trajo como consecuencia una visión conductista y mecanicista en el área del pensamiento científico, y un proceso de industrialización y maquinismo en el área tecnológica.

2.- La corriente sociológica (a partir de 1920) nace partiendo como punto de arranque de la delimitación de sus discrepancias radicales con el tradicionalismo. Sus primeros esfuerzos son invertidos en reexaminar uno a uno los supuestos del tradicionalismo, y en atacarlos duramen-

te. Solo posteriormente (aproximadamente 1930) se centra en la elaboración de teorías y modelos que puedan señalar el camino a seguir para suplantarlo ya descartado.

La corriente sociológica sostiene que la cantidad y calidad del trabajo que se realiza está relacionado con la imagen que se tiene de la organización como un todo, y no con la que se tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más, se reconoce que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre unos y otros. Este reconocimiento es lo que luego se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral".

Los especialistas en las ciencias sociales y psicológicas, fueron los promotores de esta corriente, cuya inspiración proviene de movimientos como: el Humanismo, Estructuralismo, la Psicología del Campo de Lewin, etc.; que promovían el estudio de las actitudes, motivaciones, procesos grupales, efectos de diferentes sistemas de liderazgo, interacción social, etc.

A medida que los Psicólogos estudiaban el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para demostrar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual en el trabajo. Esta corriente sociológica dá pie a la

creación de la Psicología de la Organización como un campo del conocimiento.

Para Kliksberg (1975) las diferencias entre el viejo cuerpo de conceptos y el nuevo, alcanzan:

- 1.- Sistema de Valores;
- 2.- Nivel de Análisis; y
- 3.- Metodología.

1.- Con respecto al Sistema de Valores:

a) Concepción de hombre: Para el tradicionalismo, el hombre es una especie de unidad programable en todos sus aspectos, que debe desarrollar un comportamiento mecánicamente ajustado a lo prescrito. Los rasgos del hombre que exceden a este esquema no interesan a sus efectos. Lo que se le pide al obrero "no es producir más por su propia iniciativa sino ejecutar puntualmente las ordenes dadas en sus menores detalles". (F.W. Taylor, 1945; citado por Kliksberg, 1975).

La corriente sociológica entiende que el "hombre máquina" del tradicionalismo es una abstracción anticientífica y perjudicial. El hombre no es desintegrable, es una unidad en todo instante que no puede dejar de lado su iniciativa y su inteligencia sin graves perjuicios para su integridad y su rendimiento productivo.

Por otra parte, el hecho de no ser el hombre una máquina, sino una unidad biológica compleja, limita las posibilidades de programabilidad de su comportamiento.

b) Naturaleza de la motivación: El tradicionalismo usufructúa para su imagen del hombre un concepto básico de la economía clásica, "el homo economicus". El homo economicus se resiste naturalmente al trabajo. Es "holgazan", y sus actitudes están dirigidas por una ley biológica básica: busca obtener el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo. Por otra parte, el beneficio que persigue no es el cultural o espiritual sino solamente el económico.

El "homo economicus" es armónico con el "hombre máquina"; la unión de ambos engendra una especie de "hombre máquina-económico". William Foote White descubre que "la dirección supone que los hombres y las máquinas se parecen porque ambos son normalmente agentes pasivos y que deben ser estimulados por la dirección para que actúen". En el caso de las máquinas la dirección las pone en marcha con electricidad. En el caso de los trabajadores "el dinero" sustituye a la electricidad. (William Foote White, 1961; citado por Kliksberg, 1975), y por tanto otro tipo de motivación no es concebida.

La corriente sociológica rechaza terminantemente la existencia del "homo economicus". La motivación natural básica no es la "holgazanería", sino la tendencia a trabajar. Los objetivos perseguidos con el trabajo son múltiples. Junto a la meta dinero, existen en el individuo una multiplicidad de metas, y la valoración comparativa de ellas que hará, variará según un conjunto de circunstancias. Incluso, el esfuerzo que significa el trabajo tiene

distinto significado según su relación con las inclinaciones del individuo, sus pertenencias sociales, el contenido de su vida de "no trabajo", etc.

"La conducta motivada incluye pensamientos, sentimientos y acciones relacionados con áreas de experiencia que pueden ser básicamente fisiológicas (hambre), marcadamente psicológicas (autonomía), o de claras implicaciones sociales (afiliación, poder, logro). Nótese que en todo caso las motivaciones son procesos internos a la persona, ocurren en su interior". (Oswaldo Romero García, 1985).

Al razonamiento hedonista unilateral de los tradicionalistas, opone la corriente sociológica la noción de "motivación compleja", e introduce el complicado tema de la "moral del trabajo".

c) Concepción del grupo: Para el tradicionalismo, la única unidad que cuenta para la administración es el individuo aislado. Las técnicas y las apelaciones deben elaborarse en función de él e incluso aprovechando su natural competitividad de "homo economicus". Siendo el objetivo fundamental del hombre la obtención del máximo hedónico, su relación con los demás en el trabajo se daría a nivel instrumental, y en términos de competencia, lo cual genera un ambiente caracterizado por: sentimientos de rivalidad, tensión, falta de integración, la no identificación con el grupo, etc.

Para la corriente sociológica la empresa es atravesada por profundos movimientos de asociación. El hombre pertenece a su grupo de trabajo, a grupos informales, a

grupos de presión, a grupos extraempresa de pertenencia y referencia, al sindicato, etc. Este hecho determina que los llamados y los planes que no tengan en cuenta la influencia sobre su conducta de los factores grupales y sociales, están condenados al fracaso. El "grupo humano" es una realidad actuante, y enormemente influyente sobre el individuo. Las supuestas conductas individuales tienen en él sus raíces. La competencia instintiva de que hablan los tradicionalistas, será con frecuencia sacrificada por el individuo para lograr las satisfacciones derivadas de la pertenencia al grupo. Según la corriente sociológica, los tradicionalistas han dejado virtualmente de lado toda la dimensión gregaria y social de la conducta humana.

Por lo tanto, las técnicas que desarrolle el Psicólogo Industrial dentro de una empresa dependerán en gran medida de la posición filosófica que predomine en dicha organización, así si prevalece el pensamiento tradicionalista se desarrollaran técnicas y políticas que favorezcan la competencia a través del manejo de los sueldos y salarios; mientras que, si predomina la visión sociológica las técnicas y estrategias que se adopten se regirán por la visión del hombre en relación a su "grupo humano" (dinámicas de grupo, moral grupal, cultura de la organización, etc.).

d) **Naturaleza de las Organizaciones:** Existen organizaciones que son establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. En tales casos, las metas por alcanzar-

se, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización, y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos, no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados conscientemente y con anticipación para preveer y guiar las interacciones y las actividades. En este caso se emplea el término "organización formal" para designarlas.

De todos modos, el hecho de que una organización haya sido establecida con formalidad, no significa que todas las actividades e interacciones de sus miembros se desarrollen estrictamente de acuerdo con los planes oficiales. En el seno de cada organización formal emergen organizaciones informales. Los grupos constituyentes de la organización al igual que cualquier grupo desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones al vivir y trabajar sus miembros en conjunto. Las raíces de estos grupos informales están incrustadas en la propia organización formal y se nutren de la propia formalidad de sus medidas. Por otra parte, también emergen redes complejas de relaciones sociales y estructuras informales de situaciones dentro de los grupos, que se ven influidos por las características de las diversas personas, sus aptitudes, su voluntad de ayudar a los demás y su conformidad con las normas del grupo. Podemos declarar que las organizaciones informales se desarrollan en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio, y que la organización formal constituye el ambiente inmediato de los gru-

pos que contiene. Por lo tanto, el término "organización informal" No se refiere a todos los tipos de normas emergentes de la vida social, sino solo a aquellas que se desarrollan dentro de la estructura de una organización formalmente establecida.

El hombre "máquina, hedonista y aislado", del tradicionalismo, es dirigido por la organización formal de la empresa. Esa es la única fuente de poder y autoridad existente. Solo de allí y en el orden jerárquico establecido pueden surgir ordenes que ha de respetar, escrupulosamente. En cuanto a la organización formal, en sí, está constituida por una serie de funciones, a las que se ha estructurado en determinada relación jerárquica de mando y subordinación. El derecho a mandar y la obligación de obedecer surgen para los individuos a partir de su asunción de una de dichas funciones, y en el marco de la descripción de contenido establecida para cada cosa. La sumisión de los que deben obedecer por su rol en la estructura formal, a los que mandan también por su rol en ella, está asegurada por dos motivaciones, que Taylor llamó "la golosina" (incentivos económicos) y "el látigo (temor a sanciones). Por consiguiente, las funciones del Psicólogo Industrial que se rija por esta posición, se centrarán en la clasificación, diagnóstico y selección del personal más apto para determinadas funciones de acuerdo al rol que ocupará dentro de la estructura organizacional; y las técnicas a utilizar, de manera de garantizar la máxima eficiencia, se

basarán en refuerzos y castigos tal y como lo postula el conductismo.

La corriente sociológica reivindica la existencia de otras fuentes de autoridad. Sostiene que existe la organización informal fruto de las dimensiones psicológicas y social del hombre, ignoradas por el tradicionalismo, y que de ella se derivan asignaciones de autoridad no programables. Junto al líder forzoso (jefe), establecido por el organigrama coexisten el líder "sociológico", el "centralizador de comunicaciones", el líder "político", el líder "tecnológico", etc., que disponen igualmente de autoridad efectiva en su área.

Por otra parte, el establecimiento de relaciones de autoridad/obediencia en la estructura formal, no significa su cumplimiento mecánico en la realidad. Solo trabajando con autómatas se tendría asegurado tal cumplimiento.

Las características de la naturaleza humana determinan que el grado de subordinación efectiva variará según múltiples circunstancias.

La sumisión podría llegar a ser total, pero no por las motivaciones de "la golosina" o por "el látigo", sino por la "delegación de abajo hacia arriba", producto de una alta identificación con los objetivos de la organización. De esta manera, las labores del Psicólogo Industrial, bajo esta visión, estarán orientadas al desarrollo de una plena identificación del individuo con los objetivos de la empresa, la mayor integración del sistema de valores del

grupo informal al sistema del valores del grupo formal, facilitar la implementación de un sistema democrático de liderazgo dentro de la organización, el manejo de las comunicaciones, la auto y socio-realización.

e) **Naturaleza del Conflicto:** El tradicionalismo no presta la menor atención al problema del "conflicto" en la organización. Esto es coherente con su concepción formalista y su visión general de la empresa. Si todo el problema de subordinación está reducido a la estructura formal y a las motivaciones hedónicas, es lógico que se descarte el análisis del conflicto. El operario armoniza con la empresa, o es despedido de ella. No hay lugar para el conflicto. Una de las direcciones actuales de la corriente sociológica, la sociología industrial, hace de este tema una de sus preocupaciones fundamentales. Considera que son múltiples los conflictos latentes dentro de la organización, y que ellos inciden de modo determinante en la eficiencia, la conducta organizativa y la conducta individual.

Harbison y Myers (citado por Kliksberg, 1975), realizan una sistematización de los distintos tipos de conflictos que se dan en la empresa:

1.- Los que resultan de las relaciones entre personas: dentro de las organizaciones hay envidias y rivalidades, choques de caracteres, camarillas y facciones, perjuicios e idiosincracias y, favoritismo y nepotismos.

2.- Los resultantes de las dificultades de comunicación, y

3.- Los que proceden de la estructura orgánica.

Todos ellos están relacionados con la conducta de seres humanos como funcionarios de una organización y son materia de trabajo para el Psicólogo.

En este aspecto, la función del Psicólogo Industrial con una orientación tradicionalista, consistirá en la elaboración y manejo de la entrevista de despido; sin embargo, el Psicólogo Industrial que posea una orientación sociológica, cumplirá las funciones de: análisis y determinación del núcleo de conflicto, planificación de estrategias de acción para solventar el mismo, recomendación de dichas estrategias a quien competa y asesoría en el proceso de la implantación y evaluación de éstas.

II. En cuanto al Nivel de Análisis:

a) **Restricciones esenciales:** Mientras que el tradicionalismo se concentra en el trabajo en un ámbito focalizado: la empresa de negocios; la corriente sociológica fue extendiendo sus campos de estudios hacia terrenos cada vez más amplios, como: unidades políticas, asistenciales, educativas, sociales, etc. En la actualidad se habla con propiedad ya no de una "sociología industrial", sino una "sociología del trabajo" cuyos límites son, según algunos autores, muy amplios:

"... sociología del trabajo no es solo sociología de la industria en el sentido estricto del término sino también estudio de las colectividades de trabajo no industriales en el comercio, la administración, la agricultura". (Friedmann y Naville,

1963; citado por Kliksberg, 1975).

b) **Restricciones temporales:** El tradicionalismo es un cuerpo de conceptos en gran medida derivado del estudio de situaciones específicas, y aplicable a la misma categoría de sucesos. La búsqueda de conclusiones generalizables en el tiempo y en el espacio, es ajena a la mayor parte de sus elaboraciones. No se buscan situaciones generalizables, elementos comunes a situaciones variadas, sino que se enfoca la atención en situaciones específicas, para atender a su resolución inmediata. Escriben en son de crítica sobre el particular Miller y Starr:

"Nuestra concepción restringida de los fines o metas a oscurecido la búsqueda de los elementos de dirección o gerencia que son transferibles a cualquier situación de dirección. Gran parte de la enseñanza que dan las escuelas de dirección de negocios parece concentrarse en situaciones especiales, en procedimientos específicos y en la propagación de costumbres, tradiciones y aptitudes";

y agregan:

"... Hay dos corrientes que corren paralelas. Una de estas líneas hace hincapié en el dominio necesario de los sistemas de negocios tal como existen en cualquier momento determinado. La otra se dedica a determinar cuáles son los elementos comunes a todas las situaciones de dirección o gerencia".
(c. p. Kliksberg, 1975).

El tradicionalismo no utiliza la capacidad de abstraer en el tiempo, atiende a la inmediatez, y a la especificidad.

Por el contrario, la corriente sociológica adopta

una actitud opuesta. Trata de extraer de sus programas de investigación conclusiones universalizables.

c) **Restricciones temáticas:** El sistema de valores en que se apoya el tradicionalismo le crea de hecho profundas restricciones temáticas. El sistema de valores casi contrario de la corriente sociológica, la ubica de por sí en el campo de algunas de las temáticas básicas que el tradicionalismo renuncia a examinar. La concepción de "hombre máquina", de los tradicionalistas, los pone al margen de la problemática de la relación hombre-trabajo, a nivel fisiológico, psíquico, social, cultural, etc. Todas estas áreas, por el contrario, son temas claves para la corriente sociológica. La creencia de la corriente tradicionalista en la vigencia del "homo economicus", reduce a una pobreza extrema el segmento de la conducta humana que entra bajo el lente del tradicionalismo. La corriente sociológica, en cambio, toma como uno de sus problemas más importantes la construcción de teorías aceptables de la motivación en el trabajo. La hipótesis de que el individuo vive su vida de trabajo a nivel aislado, encierra también a la corriente tradicional en el estrecho marco de un análisis unilateral del hombre que excluye sus relaciones gregarias. La corriente sociológica, en cambio, resalta como uno de sus mayores aportes el haber puesto en el centro de las preocupaciones de la administración una serie de problemas derivados del carácter social del individuo: la organización informal, el grupo social, etc... Desde el mismo punto de

vista, en oposición al tradicionalismo que ve al hombre en la estructura organizativa como un simple ocupante de un rol formal que se ajustará estrictamente a él, la corriente sociológica, al incluir su carácter social, amplía el nivel de análisis en áreas tan relevantes como los liderazgos sociológicos, las comunicaciones informales, los problemas de autoridad, la lucha por el poder, etc.

Por último, la eliminación por hipótesis del conflicto como fenómeno a estudiar priva a la corriente tradicional de incursionar en una materia que corrientes posteriores -entre ellas algunas expresiones de la sociológica- han considerado eje de una teoría consistente de la organización.

Los Psicólogos Industriales que trabajen dentro de una empresa de carácter tradicionalista, centrarán el análisis de los problemas organizacionales (Selección, Reclutamiento, Adiestramiento y Recursos Humanos) a un nivel práctico, "curativo", transversal, focalizado en un solo ámbito (la empresa) y restringido a una visión unilateral del hombre (homo economicus). Por el contrario, el Psicólogo Industrial bajo un enfoque sociológico, centrará su análisis a nivel más amplios e integrables, con una visión desarrollista y longitudinal, tomando en cuenta la relación de la empresa con su contexto, la perdurabilidad en el tiempo de estas relaciones y una mayor riqueza temática para su estudio (motivación, liderazgo sociológico, comunicaciones informales, lucha de poder, etc.).

III.- Con respecto a la Metodología:

Ya se ha explicado con detalle al referir las características del tradicionalismo, que sus intenciones esencialmente "normativas" lo limitan para el uso de una metodología científica apropiada, y que en definitiva cae en el empleo del "empirismo" como método básico de trabajo.

Wilbert E. Moore refiere:

"... aunque el término empírico ha dado en usarse prácticamente como sinónimo de factual y observable, un uso más antiguo y todavía vigente lo refiere al conocimiento que se basa solo en la experiencia personal. Desde la época de Taylor hasta nuestros días, el campo de la Gerencia Científica se la ha caracterizado por el empirismo en este sentido". (W.E. Moore, c.p. Kliksberg, 1975).

Si bien, existen diversos enfoques y aproximaciones metodológicas dentro de la corriente sociológica, sus diversas expresiones se caracterizan por utilizar pautas de trabajo usuales en las ciencias sociales. El "empirismo", la apelación a experiencias personales directas o indirectas, es sustituido aquí por la encuesta que recopila datos sociales en forma sistemática, la tabulación y elaboración estadístico-social de los datos compilados y la observación sistemática del ambiente de trabajo; labores que corresponden al Psicólogo Industrial dada su preparación teórica y práctica en dichas técnicas.

Si bien, la ciencia social se mueve entre serios problemas metodológicos, sus instrumentos actuales permiten obtener un rico material experimental, y eso se da con

prodigalidad en la corriente sociológica.

A lo expuesto cabe agregar una última observación. Mientras la metodología tradicional se caracteriza por prescindir en sus elaboraciones de una ubicación histórica de los fenómenos o las problemáticas estudiadas, esta es una de las principales dimensiones de las variedades del método sociológico, utilizadas por la corriente sociológica.

El hecho de que la comprensión del fenómeno del trabajo requiere un dimensionamiento histórico es una premisa esencial en la corriente sociológica. Sobre este aspecto comenta J. A. Brown:

"... es imposible comprender las actitudes de la dirección o de los trabajadores a menos que se examine en su contexto histórico y que se tenga en cuenta que mucho de lo que se atribuye a la "naturaleza" es, en realidad, el producto de una cultura determinada en una época particular de su desenvolvimiento". (J. A. Brown, c. p. Kliksberg, 1975).

La corriente sociológica, como la tradicional, no brotó del vacío, ni a instancias de meras iniciativas individuales. El cambio de un sistema de valores por otro, la ampliación del nivel de análisis con el desbrozamiento de nuevos y trascendentales campos de estudio, el uso de metodologías científicas comprobadas, se dieron a instancias de un ámbito histórico que presionaba en ese sentido, dado que ningún suceso se encuentra desligado de su tiempo.

Lloyd Jones y Westervelt E. justifican esto

diciendo:

"La historia es un componente esencial del enfoque holístico o estructuralista al estudio de las instituciones. Saber lo que es una materia de estudio, en un momento determinado, no tiene valor para la predicción o el planeamiento, sin tener algún conocimiento de cómo llegó a ser de esa manera y desde luego es poco probable el que, al menos en las ciencias de la conducta, uno pueda saber lo que es sin saber lo que ha sido". (Lloyd Jones y Westervelt E. c. p. Senta Essensfeld, "Ayudar a Ser", 1979).

En este sentido, algunos de los factores históricos que han impulsado y orientado el cambio del enfoque tradicionalista al enfoque sociológico son, según Schein (1982):

1.- La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la psicología social que han expuesto a los psicólogos a una variedad de conceptos y métodos de investigación. A pesar de que conceptos tales como rol social, status, clase social, grupos de referencia, cultura y sistema social, aparecieron en campos diferentes al de la psicología tradicional, en el campo del análisis psicológico estos conceptos son cada vez más importantes. Los métodos de investigación tales como las encuestas, a través de cuestionarios y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio donde solo cambian muy pocos sujetos. Son precisamen-

diciendo:

"La historia es un componente esencial del enfoque holístico o estructuralista al estudio de las instituciones. Saber lo que es una materia de estudio, en un momento determinado, no tiene valor para la predicción o el planeamiento, sin tener algún conocimiento de cómo llegó a ser de esa manera y desde luego es poco probable el que, al menos en las ciencias de la conducta, uno pueda saber lo que es sin saber lo que ha sido". (Lloyd Jones y Westervelt E. c. p. Senta Essensfeld, "Ayudar a Ser", 1979).

En este sentido, algunos de los factores históricos que han impulsado y orientado el cambio del enfoque tradicionalista al enfoque sociológico son, según Schein (1982):

1.- La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el crecimiento de la psicología social que han expuesto a los psicólogos a una variedad de conceptos y métodos de investigación. A pesar de que conceptos tales como rol social, status, clase social, grupos de referencia, cultura y sistema social, aparecieron en campos diferentes al de la psicología tradicional, en el campo del análisis psicológico estos conceptos son cada vez más importantes. Los métodos de investigación tales como las encuestas, a través de cuestionarios y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio donde solo cambian muy pocos sujetos. Son precisamen-

te estos conceptos y estos métodos los que han hecho posible no solo atacar los problemas de tipo organizacional sino que han permitido también que el análisis se concentre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembro de un grupo. De allí, el cambio de la Psicología Industrial centrada en el individuo a la Psicología Organizacional centrada en los procesos.

2.- El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas ha planteado formas diferentes de ver los problemas de orden psicológico. Los conceptos de causalidad múltiple basada en un campo de fuerzas simultáneas han reemplazado la noción mecanicista de la simple causa-efecto; los conceptos de dependencia común e interacción, curvas de retroinformación y fuerzas autoregulatoras han facilitado el análisis de los sistemas complejos y sus relaciones con el medio exterior. Todos estos conceptos también han hecho posible empezar a desarrollar importantes teorías en la Psicología de la Organización. La mayoría de estas teorías son "teorías de causalidad" que admiten de entrada que la acción específica de una variable A (por ejemplo, la conducta específica de un empresario) puede tener un impacto diferente en una variable B (digamos, la productividad de un empleado) dependiendo de las condiciones tales como la naturaleza de la tarea, los antecedentes de la relación, el "clima organizacional" en general, la edad del empleado, etc. En particular, las teorías de desarrollo sugieren que variables tales como las

motivaciones, los valores, y la personalidad del individuo evolucionan y cambian a lo largo de la vida, haciéndose necesario formular teorías que correspondan al estado, la edad o situación particular de una persona o del sistema que se esté analizando.

3.- Los cambios tan grandes y tan rápidos que han sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarlo. Cada vez más nos vemos obligados a confiar en teorías sociotécnicas que reconocen que la organización física del trabajo afecta los patrones de relación social entre los trabajadores y que ésta a su vez afecta la posible productividad de su trabajo.

4.- Profesionales y empresarios han tenido que reconocer la complejidad del mundo en el que tienen que operar y poco a poco han empezado también a aceptar la ayuda que las ciencias sociales pueden brindar para la resolución de los problemas de orden organizacional. A medida que psicólogos y sociólogos han tenido más que ver con las decisiones que se toman a nivel de alta gerencia, han podido apreciar mejor la complejidad de las organizaciones. Una tendencia indiscutible ha sido también la creciente profesionalización del campo administrativo. Gerentes y administradores están ahora más dispuestos a aceptar la ayuda que otros profesionales les pueden brindar, tal

vez porque están mucho más técnicamente calificados. Como resultado, el empresario moderno no solo reconoce la importancia de la ayuda que el psicólogo le pueda brindar, sino que está más dispuesto a utilizarla. Esta situación, a su vez, ha permitido que el investigador tenga hoy más acceso a la organización y la conozca mejor.

5.- Finalmente, los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas propios de las organizaciones complejas y han podido, por tanto brindarles ayudas más eficientes. Por otro lado, las organizaciones han empezado a brindarles más ayuda, respaldo y apoyo al psicólogo que esté dispuesto a investigar los problemas más difíciles de los sistemas. De toda esta interacción han surgido teorías más sólidas, nuevas técnicas de investigación y métodos nuevos para:

- a) Resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días;

- b) Ayudarle a la persona a manejar más eficientemente los problemas de pertenencia en los tipos de organización en el que le corresponde funcionar durante su vida;

- c) Ayudarle al individuo a desempeñar el papel de cliente o ciudadano común ante la organización.

ENFOQUES TEORICOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES

Las teorías más importantes, que han surgido en las últimas dos décadas, para resolver las necesidades que plantea la nueva tendencia, así como, crear una nueva visión de las funciones del Psicólogo Industrial son:

- La teoría de las relaciones humanas.
- La sociología industrial.
- La teoría de la Organización.

La teoría de las Relaciones Humanas se caracterizó por plantear como punto de partida una concepción del hombre opuesta a la del tradicionalismo, y por proponer como consecuencia práctica departamentos de personal, con importantes diferencias en su naturaleza y funciones, respecto a los tradicionales.

En cuanto al primer aspecto, el hombre "social" de las "relaciones humanas" es una unidad de trabajo con problemas de muy distinta índole que el "hombre aislado, mecanizado y hedónico". Mientras que las direcciones de personal y los investigadores del tradicionalismo se ocuparon -en sus expresiones más avanzadas- del diseño de pruebas que permitieran seleccionar al hombre más eficiente, el estudio de los efectos de las condiciones ambientales básicas: iluminación, temperatura, ruido, etc., sobre el trabajo, de las causas de la fatiga, de la respuesta individual a los incentivos competitivos, etc., las relaciones

humanas abordaron el tema de la selección psico-sociológica del trabajador, el estudio de las condiciones no materiales del trabajo, la incidencia de los grupos sociales sobre la disminución del rendimiento, su acción en relación a los sistemas de incentivos, etc.

En cuanto al segundo plano, la descripción de las funciones del departamento de personal establecida por los sostenedores de las relaciones humanas, implica un replanteo total de sus objetivos. Comparese, por ejemplo, las diferencias entre las dos descripciones del contenido de las funciones del personal que se transcriben. Una de ellas pertenece a un autor de actitud tradicionalista y la otra a un autor de las "relaciones humanas":

AUTOR DE FILIACION TRADICIONALISTA

"El moderno manejo de energía humana implica un amplio campo de funciones o actividades. En un departamento típico de relaciones industriales, o de personal, las actividades principales incluyen:

- 1.- La formulación de la política a seguir y de desarrollo de planes;
- 2.- Formación de personal, lo que incluye el descubrimiento, la obtención, la selección y la colocación de la energía humana;
- 3.- El control de las condiciones de trabajo, con objeto de desarrollar y utilizar eficientemente los servicios del personal de trabajo;
- 4.- El suministro de diversos servicios a los empleados, buscando con ello el

AUTOR DE RELACIONES HUMANAS

"...selección del hombre para el trabajo en función de sus aptitudes...determinación del grado de eficiencia cualitativa y cuantitativa.

...promoción y jerarquización del trabajador en función de apreciaciones psicológicas sobre rasgos de carácter y dotes más salientes de la personalidad.

...planificación de los regímenes de incentivación, estímulo, recompensa, etc., en función de la eficiencia, del interés y participación activa en el logro de medidas toques de productividad.

...planificación de todos los aspectos concernientes al bienestar individual y familiar del operario: re -

alentar la automejoría y el aumento de eficiencia; y

5.- Revisión y evaluación incluyendo el mantenimiento de hojas de servicio personales y de la investigación del personal". (Dale Yoder, 1960; citado por Kliksberg, 1975).

creación, vacaciones, servicios de seguridad social, - económica, etc.

...eliminación de factores - negativos que limitan o coartan el natural despliegue de las aptitudes.

...solución de conflictos - interpsíquicos en los miembros de grupos laborales, que obstaculizan o retardan la productividad.

...investigación y determinación de los ambientes psicológicamente más favorables para la obtención de un clima psicosocial que beneficie la productividad.

...previsión y creación de servicios psicoterapéuticos y socioterápicos a fin de un mayor rendimiento en los grupos comunitarios de trabajo.

...creación de servicios de orientación y selección psicopedagógicas para la preparación y capacitación de cuadros renovadores en el personal". (F. G. Rios, Prólogo a John Perry, 1961; citado por Kliksberg, 1975).

Como se advierte, la descripción de Yoder resulta como leit motiv de la función de personal, los aspectos puramente mecánicos y administrativos contenidos en la función. El personal se considera un recurso más, y en realidad si se compara la descripción de funciones de este departamento con las de otros departamentos que "manejan" otro tipo de recursos no humanos, no se encontrarán diferencias importantes, salvo las cuestiones muy específicas. Además su concepto da la idea de que toda esta función "personal" fuera programable y normalizable hasta sus úl-

timos aspectos, como podría serlo el control de inventarios o la disposición de fondos. Los conceptos del libro de Perry, por el contrario, llevan la función personal a un campo muy apartado del anterior. El énfasis se pone en los aspectos psicológicos y sociológicos, en las comunicaciones, en la comprensión, en los problemas de desenvolvimiento e integración de la personalidad, etc. La descripción resulta en este caso lejana a lo mecánico, y el tipo de acercamiento al hombre en la industria que realiza, da la imagen del hombre no como un recurso más de producción, sino como un factor especial, y no como un elemento programable y normalizable, sino como un factor poco predecible y no fácil de influir.

Partiendo de estas diferencias ideológicas y prácticas respecto al tradicionalismo, la corriente de relaciones humanas se ha expresado fundamentalmente en la realización de una serie de análisis y propuestas sobre ciertas áreas claves de la cuestión de personal.

Entre sus planteamientos más importantes se encuentra:

1.- En materia de **liderazgo**: Para el tradicionalismo, en la organización existe un liderazgo legal instituido: la estructura formal (organigrama). Quienes tienen la facultad de ordenar y quienes tienen la obligación de obedecer están insertos en el legalismo de la organización, y de él derivan su posición. La corriente de las relaciones humanas planteó -desde el comienzo- objeciones teóricas y

prácticas a este liderazgo real. En primer término, como ya se ha expuesto, no se corresponde con la naturaleza del hombre. Este no es un ser hecho para obedecer órdenes ciegamente y por solo efecto de un marco compulsivo, sino que es un ente de voluntad libre, con iniciativa y opiniones propias. Forzarlo a un esquema de índole formalista pura, necesariamente viola su naturaleza y por tanto promueve reacciones que atentarán contra la productividad (ejemplos: resistencia pasiva, conflictos, etc.).

2.- Con respecto al papel de los orientadores: La idea de los "orientadores" nació en "Hawthorne". Como ya se ha referido, en el anexo No. 1, una de las consecuencias inesperadas del programa de entrevistas emprendido en la empresa fue que mejoró su clima humano. La posibilidad de poder expresarse libremente sobre sus problemas que la entrevista otorgaba al operario, lo hizo sentirse mejor. Sumando esta conclusión metodológica a su concepción de que el individuo sufría de desarraigo por la falta de grupos primarios y la situación de "anomia" social, Mayo elaboró la idea del orientador. Según ella, dando al operario una posibilidad de expresar sus tensiones emocionales, sería posible objetivarlas, depurarlas y lograr de él un grado de adaptación y ajuste mucho mayor a la empresa.

Uno de los directores de las experiencias de "Hawthorne", Dickson (c. p. Kliksberg, 1975), ve tres ventajas en la orientación : 1.- Reduce los roces y las tensiones entre los miembros de las jerarquías al darles un

cause de expresión; 2.- Favorece las comunicaciones pues al hallarse el individuo más liberado aumenta su capacidad de escuchar y comprender; y 3.- Frente a las constantes innovaciones en los métodos de producción, y a la alta tasa de rotación del personal, las entrevistas absorben las primeras reacciones del operario, sus resistencias iniciales a estos cambios y en consecuencia contribuyen a una readaptación más rápida y satisfactoria.

3.- Con respecto a las comunicaciones: De "Hawthorne", Mayo extrajo la idea de que gran parte de las dificultades humanas en la empresa estaban ligadas a problemas de comunicación y comprensión. La situación de trabajo del operario le venía impuesta desde arriba, y debía sujetarse a ella sin mayores explicaciones. Ello creaba un clima de conflicto interior en él.

Prestando una atención diferenciada a la cuestión de las comunicaciones sería posible según su entender, eliminar una fuente fundamental de conflicto:

"creo que la investigación social debería empezar con una cuidadosa observación de lo que puede describirse como comunicación. Este problema representa, sin posibilidad de dudas, la falla fundamental a la cual la civilización se enfrenta en la actualidad". (Elton Mayo, citado por Kliksberg, 1975).

Esta dificultad en las comunicaciones se presenta primordialmente en las organizaciones industriales, de ahí la necesidad de la presencia de Psicólogos Industriales dedicados a esto.

La corriente de relaciones humanas siguió este aspecto del pensamiento del equipo de "Hawthorne". El problema de las comunicaciones se convirtió en su tema principal de trabajo. Dadas las peculiares características de la gran empresa moderna, con miles y miles de operarios, la posibilidad de llegar -con comunicaciones frecuentes y de doble vía- a todos los sectores requiere complicados circuitos organizativos. Las relaciones humanas se abocaron intensamente al tema y elaboraron múltiples proposiciones: Diarios de empresa, revistas, folletos para uso interno, reuniones a distintos niveles, buzones de sugerencias, encuestas de aptitud, etc. Incluso la manipulación del rumor como un medio de comunicar determinadas cosas pasó a convertirse en un instrumento de primer orden.

4.- Con respecto a la motivación: En materia motivacional, las relaciones humanas se basaron en primer término en la negación del homo economicus tradicionalista. Sus autores hicieron agudas críticas a esta abstracción, y aportaron diversas evidencias respecto a su falsedad.

Una prueba avasalladora de su corrección fue la suministrada por la aplicación en la industria de los sistemas de incentivos. Durante largos años, a partir de Taylor, los sistemas se diseñaron y aplicaron considerando válida como base teórica la teoría de las motivaciones humanas correspondientes al hombre económico. Los resultados fueron muy claros. Los operarios no se ajustaron nunca a los pronósticos previstos, y por el contrario protagoni-

zaron todo tipo de resistencias a los sistemas.

Descartada la motivación "economicista" del tradicionalismo como factor determinante, las relaciones humanas tendieron a resaltar la importancia de otras motivaciones como son: el vínculo con el sector patronal y el valor para el operario del sistema social de trabajo.

5.- En materia de selección de personal: Las relaciones humanas proponen un cambio sustancial. La selección de personal tradicionalista estaba inspirada por un único criterio: la eficiencia para cumplir la tarea. Mediciones previas más o menos sencillas de capacidad podían demostrarla y permitir, sumadas al desempeño en empleos anteriores la selección del más capaz. Al resaltar la importancia de las motivaciones psicológicas y sociales, las características de la organización como sistema social informal, las fuerzas de resistencia grupales, etc., las relaciones humanas introdujeron un nuevo patron de eficiencia. El más eficiente no será solo el de mayor capacidad técnica, también debía tener en cuenta el grado de adaptabilidad social del individuo a la empresa. Sus características como futuro miembro de este sistema social. Impulsados por ese afán, los expertos en relaciones humanas comenzaron a desarrollar la denominadas "pruebas de personalidad". Hoy estas pruebas se emplean profundamente en la industria, y entre sus objetivos se cuentan no solo medir los rasgos de personalidad más gruesos (ejemplo: extraversión-introversión, etc.), sino incluso los más sutiles, que

zaron todo tipo de resistencias a los sistemas.

Descartada la motivación "economicista" del tradicionalismo como factor determinante, las relaciones humanas tendieron a resaltar la importancia de otras motivaciones como son: el vínculo con el sector patronal y el valor para el operario del sistema social de trabajo.

5.- En materia de selección de personal: Las relaciones humanas proponen un cambio sustancial. La selección de personal tradicionalista estaba inspirada por un único criterio: la eficiencia para cumplir la tarea. Mediciones previas más o menos sencillas de capacidad podían demostrarla y permitir, sumadas al desempeño en empleos anteriores la selección del más capaz. Al resaltar la importancia de las motivaciones psicológicas y sociales, las características de la organización como sistema social informal, las fuerzas de resistencia grupales, etc., las relaciones humanas introdujeron un nuevo patron de eficiencia. El más eficiente no será solo el de mayor capacidad técnica, también debía tener en cuenta el grado de adaptabilidad social del individuo a la empresa. Sus características como futuro miembro de este sistema social. Impulsados por ese afán, los expertos en relaciones humanas comenzaron a desarrollar la denominadas "pruebas de personalidad". Hoy estas pruebas se emplean profundamente en la industria, y entre sus objetivos se cuentan no solo medir los rasgos de personalidad más gruesos (ejemplo: extraversión-introversión, etc.), sino incluso los más sutiles, que

tienen que ver con el trabajo.

La selección tiende a escoger a los más adaptables a la empresa en cuestión.

En conclusión, el objetivo de las relaciones humanas es concretar la armonía en la empresa. Crear un "espíritu de cuerpo" industrial. Distintos autores han resaltado que el fin no sería distinto al del tradicionalismo. Este también se proponía la armonía. Pero, mientras que para ello se basaba en la disciplina, y decía que la armonía se lograría cuando se quitaran los obstáculos que la entorpecían, las relaciones humanas proponen usar la psicología, y afirman que la armonía debe construirse por esfuerzo planeado y deliberado y comprensión mutua.

La teoría de la Sociología Industrial aporta una nueva visión al campo, estudiándolo desde miras completamente distintas.

George Friedmann y Pierre Naville, sus más destacados autores, la definen como:

"el estudio de colectividades humanas muy diversas por su tamaño y por sus funciones que se constituyen para el trabajo, de las reacciones que ejercen sobre ellas en los diversos planos, las actividades de trabajo constantemente remodeladas por el progreso técnico, de las relaciones externas entre ellas e internas entre los individuos que la componen."
(Goerge Friedmann y Pierre Naville, citado por Kliksberg, 1975).

El fenómeno central estudiado por esta disciplina es el trabajo humano.

Esta nueva corriente tiende a presentar, en razón de su origen histórico, una diferencia cualitativa fundamental con los otros componentes de la escuela sociológica. Las experiencias de Hawthorne y las "relaciones humanas" se desarrollaron en estrecha conexión de dependencia con la gran empresa. Surgieron dentro de una renovación de la visión del problema "personal" que intentó a través de nuevas políticas, lograr los objetivos de maximización de utilidades de la empresa, disminuyendo los roces y las tensiones que los perjudicaban. Su sistema de valores, metodología y nivel de análisis estuvieron signados por su conexión dependiente con esa meta de la gran empresa. Parte de las elaboraciones de la sociología del trabajo, provienen en cambio de la tarea de investigación científica pura, planificada y organizada en el marco de universidades e institutos de investigación. Desapareció en esos ámbitos, en cierta medida, el clima de subordinación de la tarea científica a las urgencias y metas prácticas de la gran empresa; y se dieron algunas condiciones para una elaboración independiente guiada por el objetivo de llegar a explicaciones fundamentadas y veraces de los fenómenos.

Desde esta posición, se pretende en sociología del trabajo, partir de una actitud común a toda la escuela sociológica: el problema humano en la empresa es específico y no analogizable a ningún otro, pero se agrega a esa actitud el énfasis en la siguiente argumentación: para estudiar científicamente este problema es necesario partir

de un sistema de valores que coloque la verdad científica en primer plano, se debe crear un conjunto particular de categorías de análisis y desarrollar una metodología especial. Sería necesario, en resumen, edificar una nueva disciplina, diferenciada de las existentes, por su objeto de estudio, su método y su independencia frente a quien condicionó los contenidos de las otras orientaciones: la gran empresa.

El Psicólogo Industrial debe integrar esta visión en su metodología de trabajo, en el sentido de darle énfasis a las labores de investigación dentro del ámbito específico de la empresa particular en la que trabaje, sin perder de vista los objetivos y metas que pretende dicha empresa.

Qué proposiciones concretas trae esta nueva aproximación al problema de la relación hombre-trabajo? En primer término, y como cuestión clave, la sociología del trabajo en general y la industrial en particular, plantean la necesidad de superar las fragmentaciones y parcializaciones en que venía desarrollándose hasta ahora el análisis del trabajo. Para ambas el trabajo humano debe considerarse un fenómeno complejo que solo será comprensible si se analiza cada una de sus facetas sin exclusiones, y simultáneamente se va construyendo una síntesis integradora de las conclusiones.

Aplicando esta serie de elementos, un nuevo grupo de categorías de análisis, una metodología específicamente

elaborada para el caso, y una actitud que trata de ser distinta, algunas elaboraciones de la sociología industrial han emprendido el reexamen de una serie de tópicos, tratados por la escuela sociológica de las Relaciones Humanas, y han abierto nuevos campos de indagación. Entre sus contribuciones fundamentales se cuentan:

1.- En materia de **grupos**: El tema "grupos" constituye uno de los tópicos básicos de la sociología industrial. A partir de las experiencias de "Hawthorne", que virtualmente descubrieron la existencia del grupo, el tema siguió profundizándose, y es en la sociología industrial donde la microsociología de los grupos alcanza sus expresiones más elaboradas. Esa microsociología ha llegado a una conclusión básica: el grupo es una de las principales fuentes de control social en la industria. Las conductas del individuo son en parte fundamental modeladas por la influencia del grupo. Lo que el individuo dice o hace no es producto de su personalidad aislada, sino que está ligado a lo que vive en el grupo, a las normas de éste, a su folklore, a la actitud colectiva del grupo frente a los grandes problemas, a rasgos del liderazgo del grupo, etc. Una orientación de gran influencia en el panorama de la sociología grupal, la teoría del campo, estructurada por Kurt Lewin, ha investigado con profundidad la dinámica de determinación grupo-individuo, y ha demostrado cómo si se desea cambiar la conducta de un individuo necesariamente se deberá actuar a través del grupo. Ningún plan de rela-

ciones humanas, ni ninguna política de personal tiene, por tanto, sentido si no se integra este factor a sus elaboraciones. Por otra parte, para actuar a través del grupo es preciso conocer en detalle su naturaleza y dinámica y disponer de una teoría de su comportamiento con potencialidades predictivas. Este terreno está siendo desbrozado por la sociología industrial y usado por la Psicología Industrial.

Una de sus primeras aproximaciones al problema, es la de que se hace necesario crear una tipología de grupos, que discrimine los patrones principales que se dan en la realidad, y hacer el estudio por separado de cada uno de ellos. Un ejemplo de intento de construcción de dicha tipología es el de Leonard Sayles. Sayles (c. p. Kliksberg, 1975) ha identificado en la empresa cuatro tipos de grupos de trabajo, diferenciados por sus patrones de comportamiento: a) El grupo apático: puede haber en él insatisfacción, pero sus componentes están tan divididos entre ellos que no son capaces de engendrar una acción de conjunto; b) El grupo errático: oscila entre la pasividad y explosiones agresivas, a menudo ligada a problemas de menor valía; c) El grupo estratégico: trata constantemente de mejorar su situación por medio de una acción cuidadosamente planeada; y d) El grupo conservador: es capaz de una acción concertada pero tiende a apegarse al status quo.

Esta tipología puede ser utilizada por el Psicólogo Industrial para determinar el grado de flexibilidad al

cambio que posee la empresa u organización particular donde trabaje.

2.- Con respecto a la motivación: La corriente sociológica arrasó virtualmente con el homo economicus del tradicionalismo. Demostró contundentemente que muchas otras motivaciones impulsaban al hombre además de la económica, y que la unilateralidad hedónica en que se basaba el tradicionalismo, era una creación abstracta sin realidad en la práctica. Pero quedó abierto un amplio campo de interrogantes. Si no son las motivaciones económicas solas, ¿cuáles son las predominantes?, ¿cuál es el peso real de la motivación económica evidentemente de todos modos incidente?, ¿cuál es en definitiva la jerarquía motivacional del operario, si es que existe una sola jerarquía?, ¿qué sucede en épocas de inflación con la motivación?. Este es uno de los temas a los cuales en sociología industrial se ha dedicado mayor atención. Los planteamientos previos, dentro de la corriente sociológica, no lograron resolver los interrogantes, y en muchos casos son contradictorios entre sí.

Según las indagaciones de la sociología industrial se encontró que había motivos positivos para trabajar (de carácter voluntario y ligados a la naturaleza del hombre) y motivos negativos (de carácter coercitivo derivados de circunstancias externas al individuo). El complejo motivacional podría resumirse esquemáticamente así:

Motivaciones positivas (naturales):

- . El rol del trabajo como proceso estructurador de la personalidad.
- . El rol del trabajo como forma de realización y expresión personal, lo que Mc Clelland (c. p. Romero García, 1985) llama "motivación de logro", donde la persona se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas. Pero, no le basta con hacer las cosas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera que le sea posible (con excelencia) y con su propio toque personal (unicidad).
- . El rol del trabajo como medio de vinculación social (pertenencia), lo que Mc Clelland llama "necesidad de afiliación", que conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, a querer y a buscar ser querido, esto es a dar y recibir afecto. (1)

Motivaciones negativas (coercitivas):

- . El salario.

(1) Mc Clelland también propone la "motivación al poder", que impulsa al individuo a controlar a otras personas, a manipularlas, a llevarlas a conducirse de una manera adecuada a sus propios fines, a influenciarlas para que hagan sus cosas y otras no. En sí misma esta motivación no es ni buena ni mala (positiva o negativa), sino que depende del sistema de valores de cada individuo.

- . La estabilidad.
- . Otras ventajas materiales.

En general, los aspectos materiales del trabajo serían una motivación no derivada de la naturaleza del operario, sino de su necesidad de subsistir en las condiciones sociales dadas. Su necesidad del salario y de la estabilidad lo "coercionarían" a aceptar el trabajo y someterse a sus condiciones, aún cuando el tipo de trabajo nmo satisficiera ninguna de sus motivaciones positivas. Dice George Friedmann (citado por Kliksberg, 1975): "En cuanto a la necesidad económica, es la forma más frecuente de obligación que afecta a los fenómenos del trabajo". Esta afirmación es perfectamente armónica con la tendencia observada en numerosas investigaciones en los operarios, a considerar al salario como una compensación por la insatisfacción experimentada en el trabajo.

Existe, pues, en el complejo motivacional un conflicto, que dadas las restricciones impuestas por el medio se resuelve en favor de las motivaciones negativas y en detrimento de las positivas. Ante la situación que de hecho le crea la sociedad, el trabajador se vé obligado para subsistir a sacrificar toda satisfacción de sus motivaciones positivas, con tal de obtener salario y estabilidad. La derivación de ello es la sensación de frustración en el trabajo y las correspondientes reacciones negativas sobre la productividad y la moral de empresa.

Se llega a partir de este análisis a la

conclusión de que aquellas innovaciones que posibiliten siquiera un mínimo de satisfacción de las motivaciones positivas, que generalmente son implementadas por un Psicólogo Industrial, beneficiarán la productividad.

3.- Con respecto a las relaciones entre el trabajo y el "no trabajo": Para el tradicionalismo el problema del hombre en la industria se simplificaba enormemente cuando se aplicaba una hipótesis de partida básica: lo que el hombre hacía fuera del trabajo no tenía mayor importancia para la empresa; a ella solo le interesaba el comportamiento del hombre durante su jornada de trabajo. La introducción de esta presunción restó posibilidades de veracidad a sus razonamientos. La corriente sociológica marcó este error. La problemática del hombre fuera de su trabajo va a incidir sobremanera en su comportamiento laboral, y a su vez su vida de trabajo inevitablemente afectará a su existencia total. Cupo a la sociología industrial desarrollar en profundidad esta interrelación, investigando las conexiones entre el trabajo y el no trabajo.

4.- En materia de liderazgo: En la corriente tradicional la única fuente de autoridad era la estructura formal. El único tipo de liderazgo era el encarnado por quien poseía poder según la estructura formal. Ambas formulaciones tenían su concordante del lado opuesto. La obediencia de las órdenes también derivaba de la ubicación en la estructura formal, y el liderazgo sería respetado ante todo por sus calidades formales. Este sencillo esquema fue

duramente atacado por las experiencias de la corriente sociológica. De ellas surgieron una variedad de comprobaciones que complicaban la cuestión de la autoridad: existían otras fuentes de autoridad distintas de la formal, los líderes formales eran obedecidos en forma limitada, la obediencia seguía siendo en el fondo un acto volitivo, y la voluntad reprimida o coercionada se sublimaba mediante resistencia o tendencias apáticas.

Por otro lado, la figura misma del líder también se trastornó totalmente. Para el tradicionalismo, el líder ideal sería el que reuniera naturalmente los atributos para asumir la autoridad formal hasta sus últimas consecuencias. Para la orientación sociológica, por el contrario, era fundamentalmente quien tuviera capacidades de saber atraer hacia sí una obediencia fundada en sus calidades no formales. Aparentemente la discusión giraba entre polos opuestos, el formalismo o el informalismo, ambos en estado puro.

En sociología industrial se aportó una concepción renovada al tema. En ella se tiende a dejar de lado las generalizaciones abstractas sobre las fuentes y las formas de la autoridad, y se insiste sobre un punto: la cuestión situacional. ¿Cuál es la situación concreta en que se ejerce cada comportamiento de autoridad?, ¿Cuál es el fin de la autoridad?.

El enfoque situacional lleva a conclusiones desde ya opuestas en muchos puntos a las tradicionales, pero

también diferentes de las de gran parte de los autores de la corriente sociológica. En primer lugar exige hacer una evaluación de las fuerzas en juego en el campo de poder de cada organización, tarea que puede ser realizada perfectamente por el Psicólogo Industrial.

La autoridad no deriva en ninguna medida aquí de los rasgos del líder, ni del acuerdo de los subordinados con los objetivos de la organización; deriva exclusivamente de la situación formal de autoridad/obediencia, creada por la coerción en juego.

Las posibilidades del liderazgo están ante todo acotadas, por la situación organizativa total. La autoridad del líder y el contenido de la obediencia derivan del campo de fuerzas que se da en cada ámbito organizativo.

En segundo término, define las características del liderazgo, el tipo de tecnología de mando adoptada por el líder. Dentro de los límites de la situación de fondo, el líder tiene generalmente un margen de opción para acentuar en su liderazgo diversos elementos. El énfasis sobre unos u otros da lugar a una tipología de los liderazgos muy en boga en la sociología industrial. Según ella, las opciones más frecuentes aplicadas, serían esquemáticamente:

1.- Liderazgo autocrático:

- . Dirección basada exclusivamente en el poder formal.
- . Solo admite dos tipos de comunicaciones:

órdenes y respuestas a las órdenes.

- . Excitación de los sentimientos competitivos del grupo.
- . Fomento de la creación de un subgrupo "adulador" dentro del grupo.
- . Aplicación de la máxima "dividir para reinar" en relación al grupo.
- . Desconocimiento de la existencia del grupo como entidad social, contacto solo con los individuos aislados.
- . Aplicación del poder coercitivo (despidos, sanciones) como medio básico para resolver conflictos.

2.- Liderazgo laissez-faire:

- . Dirección totalmente informal y elástica.
- . Comunicaciones libres.
- . Objetivos del líder: la conservación de su puesto, mediante la otorgación de prebendas al grupo.
- . Marginación de la existencia del grupo como entidad orgánica.
- . Empleo de recursos paternalistas.

3.- Liderazgo democrático:

- . Dirección orientada a obtener la identificación del grupo con los objetivos de la organización, y el respeto al líder, aún cuando reteniendo los elementos

formales para asegurar la coordinación.

- . Comunicación constante de los objetivos.
- . Fomento de la participación.
- . Promoción de la cooperación en el grupo.
- . Comunicaciones libres, pero orientadas hacia el trabajo y los objetivos del grupo.
- . Conexión con el grupo como una entidad social orgánica.

Según diversas experiencias de sociología industrial, los efectos más frecuentes de los diversos tipos de liderazgo, sobre la identificación de los miembros del grupo con los objetivos de éste, la organización social del grupo, y el desarrollo de la personalidad de sus integrantes serían los siguientes:

	Efectos sobre la identificación con los objetivos	Efectos sobre la organización social del grupo.	Efectos sobre el desarrollo de la personalidad.
Liderazgo Autocrático	NULA	COMPETITIVO	RETROCEDE
Liderazgo laissez-faire	NULA	ANARQUICO	NO LA PROMUEVE
Liderazgo democrático	ALTA	COOPERATIVO	AVANZA

Cabe volver a mencionar que las posibilidades de opción por una u otra forma de liderazgo están

condicionadas al campo de fuerzas engendrado por el marco situacional. Por ejemplo, si de él deriva una obediencia basada en la coerción, los miembros de la organización ingresan en ella no por acuerdo con sus objetivos, sino por no tener otra alternativa, el liderazgo democrático será inasequible y tenderá a caer en la autocracia o el paternalismo. Por otra parte, las formas de liderazgo someramente descritas no se dan en la práctica de forma pura, sino generalmente mezcladas. En un liderazgo acostumbran a convivir elementos de autocracia, con elementos laissez-faire, etc.. Así, por ejemplo, los líderes de tipo laissez-faire acostumbran transformarse con velocidad en autocráticos cuando su puesto está en peligro.

Siendo determinantes el marco global en primer lugar y la tecnología de mandos en segundo término, el aspecto aptitudes personales del líder pasa a jugar un rol secundario, a diferencia del tradicionalismo, donde éstas constituían la principal preocupación de los autores que analizaban el problema de la autoridad.

Teoría de la Organización:

La tercera teoría a explicar es la llamada "Teoría de la Organización", ésta surge en las últimas décadas como consecuencia del crecimiento acelerado de la atención científica y tecnológica hacia un fenómeno central en las sociedades modernas: la gran organización o burocracia.

El crecimiento del estudio de las burocracias

obedece a razones concretas, que pueden agruparse en tres categorías:

1.- Razones de índole prácticas: la gran organización se ha convertido en el instrumento fundamental a través del cual materializan su actividad la mayor parte de los campos de la vida activa de las sociedades modernas. Las grandes organizaciones producen las decisiones y los hechos más importantes de la vida política, cultural, religiosa, social, y desde luego, económica. La gran empresa (desde 1920, momento en que se cristalizan) ha ido tomando el control casi total de todos los campos de la actividad económica, desplazando a las formas de menor tamaño.

2.- Razones de índole científica: nuestro tiempo contempla un auge general del interés científico por el comportamiento del hombre. En cada una de las ciencias sociales y psicológicas se han producido avances significativos, y se da un continuo proceso de creación de nuevos instrumentos de investigación y estudio.

El comportamiento del hombre en las grandes empresas no constituye una mera expresión más del comportamiento humano global. En la medida en que el hombre pertenece a múltiples organizaciones, dedica a ellas toda su jornada laboral, y pasa en su interior gran parte de su tiempo ocioso, su comportamiento organizativo se convierte en una parte vital de su comportamiento integral.

3.- Razones de índole social: En el seno de estas concentraciones humanas se dan importantes procesos

sociales. La interacción hombre-organización ha ido engendrando una serie de problemas que constituyen por su importancia capítulos principales de las ciencias sociales. La cuestión de la masificación del individuo en las burocracias, las relaciones entre burocracia y sociedad, el juego de poder en las burocracias, el hecho de que a diferencia de otras épocas en donde la actividad económica o la actividad social del individuo se hallaban entremezcladas, la burocracia tiende a crear una división marcada entre una y otra, entre el trabajo y el no trabajo, etc..., son procesos derivados de la existencia de la burocracia, que ejerce enormes influencias sobre toda la evolución y organización de las sociedades modernas.

El interés de actuar en forma concreta frente a cuestiones como la de la masificación, y todas las ya citadas, ha promovido también el examen creciente de las grandes organizaciones. En este caso, la investigación se ha orientado a obtener conclusiones que permitieran diseñar programas que contrarrestarán los efectos negativos de la burocracia en diversos campos.

A instancias de estos impulsos históricos surgieron en diversas disciplinas sociales intentos sistemáticos de "explicar" las organizaciones, y entre ellos apareció la escuela "teoría de la organización".

El sistema de valores de la corriente "teoría de la organización" descansa en dos conceptos básicos:

- a) El concepto de universalidad de las organiza-

ciones: la teoría de la organización parte de la premisa de que todas las organizaciones existentes, fuere cual fuere su ramo de actividad, presentan notas estructurales comunes. Según sus autores, una escuela, un hospital, una empresa y una unidad militar, por ejemplo, son organizaciones con su especificidad pero con rasgos estructurales similares. De esta premisa se deriva que es factible construir una "teoría general de las organizaciones", y éste es el objetivo básico de la nueva corriente.

b) La predictibilidad del comportamiento organizativo: la corriente parte del valor-premisa de que el comportamiento de las organizaciones encaja dentro de regularidades aprehensibles. Se propone localizarlas y descubrir sus modos de materialización, estructurándolos en hipótesis, leyes, teorías, etc. El objetivo principal de este esfuerzo sería el de poder predecir, sobre la base de la comprensión del comportamiento de las organizaciones, su futuro curso de desenvolvimiento.

Bases teóricas de la escuela "teoría de la organización:

La teoría de la organización consta de un conjunto de hipótesis y desarrollos dirigidos a lograr una teoría adecuada del comportamiento organizativo. Sus hipótesis básicas, pueden resumirse en las siguientes proposiciones:

1.- La organización sería básicamente un sistema de actividades. Chester Barnard la define como "un sistema de fuerzas o actividades personales conscientemente

coordinadas" (CH. Barnard, c. p. Kliksberg, 1975). A su parecer, el hecho de ser la organización un sistema de actividades es lo que permite sostener su universalidad, y afirmar que:

"organización significará algo similar ya sea aplicado a una cooperación militar, religiosa, académica, industrial o fraternal, aunque el medio físico, el ambiente social, el número de clase de personas y las bases de su relación con la organización difieran ampliamente".

Este sistema tendría la forma de lo que en ingeniería se llama una "caja negra", que esquemáticamente se refiere a un sistema cuyas entradas y salidas son visibles, pero cuyo contenido interno permanece oculto. Ingresan elementos, se da determinado proceso interno y salen elementos. El concepto de causa-efecto es reemplazado aquí por el de input-output (entrada-salida).

En el caso de la empresa, la caja negra tendría las siguientes características:

INPUT	CAJA NEGRA	OUTPUT
Ingreso de capitales, tecnología, - mano de obra...	Comportamiento organizativo.	Salida de bienes, servicios...

La pregunta que se plantea es: ¿Que sucede en el caso de la caja negra?, ¿Qué procesos componen el comportamiento organizativo, y lo determinan?.

2.- En la "caja negra" se desarrolla toda la

actividad organizativa. El proceso clave de esa actividad sería la toma de decisiones. David L. Huff comenta:

"La conducta de la empresa es, principalmente, una función de variables endógenas relacionadas con los individuos que toman decisiones. El objetivo principal de esta investigación es entonces intentar: 1.- Averiguar las variables significativas que afectan las decisiones de los individuos dentro de la empresa; 2.- Integrar estas variables dentro de un marco lógico que podría servir como base para el posterior desarrollo de una teoría unificada de la toma de decisiones individuales dentro de la empresa, que a su vez proporcionaría la base para una teoría general de la conducta de la empresa". (D. L. Huff, c. p. Kliksberg 1975).

La corriente teoría de la organización tiende, a ver a la organización como un sistema de actividades, básicamente constituido por una red de relaciones de decisión. Las decisiones centrales irradian desde determinados puntos a otros, que a su vez adoptan en virtud de ellas, decisiones, que finalmente son ejecutadas por los puntos de línea de la red. La actividad de toma de decisiones sería la definidora del comportamiento de la organización. Se abren entonces otros interrogantes: ¿se pueden encontrar en esa actividad regularidades?, ¿responde a una ley definida?, ¿cuál es esa ley?.

3. La corriente teoría de la organización considera que la toma de decisiones se desarrolla siguiendo un criterio de racionalidad limitada. Este criterio plantea una visión de la conducta decisoria del individuo en la

organización muy diferente de la planteada por la teoría del comportamiento organizativo de la economía clásica. El contenido del criterio y sus diferencias con la economía clásica se consignan en el siguiente cuadro:

TOMA DE DECISIONES

Economía clásica

1.- El hombre económico tiene una escala de valores perfectamente definida que le permite valorar en sus términos cada situación y su consecuencia.

2.- El hombre económico conoce todas las alternativas existentes en relación a cualquier situación de decisión.

3.- Está en condiciones de evaluar con precisión las consecuencias en términos de su escala de valores de cada alternativa.

4.- Finalmente, elige atendiendo a un objetivo: maximizar su utilidad.

Teoría de la organización

1.- El hombre tiene una escala de valores, pero debe interpretarla en cada situación y puede darse numerosas ambigüedades.

2.- No conoce todas las alternativas. Solo trabaja con un modelo simplificado de la situación que no está dado, que deriva de sus procesos psicológicos y sociales, el medio ambiente, etc.

3.- No puede evaluar siempre con precisión las consecuencias. El grado de precisión dependerá del tipo de situación. Generalmente utilizará probabilidades.

4.- Elige, no buscando maximizar, sino que teniendo en cuenta su racionalidad limitada busca concretar objetivos satisfactorios.

4.- La teoría agrega a lo anterior una última proposición de suma importancia: Frente a la pregunta de cuáles son los objetivos hacia los cuales se dirige todo ese sistema, la teoría plantea un desacuerdo de fondo con las postulaciones tradicionales en la materia. Por un lado considera errónea la concepción de la economía clásica, y

de otras corrientes, que entienden que el objetivo de la empresa es el del empresario, quien compra la obediencia de sus colaboradores y su acatamiento a ese objetivo mediante remuneraciones. También entiende que no es cierto que el objetivo sea un fin común en el cual coinciden todos sus integrantes. En cambio afirma que

"las recientes teorías de los objetivos organizativos describen los fines como un resultado de un proceso continuo de regateo y experiencias, sin que este proceso dé origen necesariamente a unos fines consistentes entre sí". (Cyert y March, c. p. Kliksberg, 1975).

Los objetivos hacia los cuales tendería la organización, serían producto de su dinámica interna, que contendría según la teoría una serie de procesos de regateo y ajustes.

El esquema teórico de la corriente "teoría de la organización" es criticable. El esquema ofrece un alto grado de consistencia interna. Sus hipótesis se deducen lógicamente las unas de las otras, y no presentan niveles de contradicción entre sí. Sin embargo, la coherencia interna no garantiza veracidad. El esquema muestra en cuanto a ese último aspecto dos flaquezas de fondo:

a) La legitimidad de sus hipótesis fundamentales puede ponerse en tela de juicio; y

b) El aporte de evidencia empírica es muy pobre; las hipótesis se deducen sucesivamente por recursos lógicos, y no por un constante proceso de contrastación de

la realidad.

Para la "teoría de la organización", la organización es un sistema, equiparable a las "cajas negras" de la ingeniería de sistemas. Sus relaciones con el medio se dan por dos conductos: a) El input, o entrada de elementos necesarios para su actividad; b) El output, o salida de sus productos. En el seno de la caja negra se desarrolla la actividad de la organización. ¿Es válida esta descripción de la organización?.

La simple observación de la realidad lleva a conclusiones muy distintas. Existe aquí una omisión de fondo. No se hace un análisis adecuado de la influencia de su ecología sobre la organización. La organización no funciona en un trozo de la realidad totalmente aislado, se da necesariamente en un contexto. El contexto tiene determinada estructura, y se producen en él todo tipo de procesos. Ambos factores, las características del contexto y los procesos que se dan en él, no pueden dejar de incidir sobre el comportamiento de la organización. Numerosos autores destacan la influencia decisiva del contexto en la vida de la organización Pfiffner y Sherwood escriben:

"Debido a que las organizaciones son organismos sociales complicados, se hace necesario verlas en el contexto, total, multidimensional, más bien que desde un estrecho punto de vista mecánico". (Pfiffner y Sherwood, c.p. Kliksberg 1975)

Esta reflexión no hace más que corroborar un dato al que la sola práctica hace innegable. No es posible planear ningún

programa a implementarse en organizaciones, ni concebir ninguna aplicación técnica a su dinámica sin tener en cuenta la influencia del contexto.

Si fuera cierto que la organización es un sistema, se trata de un sistema altamente complejo que es a su vez subsistema de un contexto, donde funcionan sistemas más amplios que lo engloban. La idea de la "caja negra" vinculada con el exterior solo por sus inputs y outputs, y adivinable mediante la comprensión del proceso de toma de decisiones, resulta así totalmente simplista para entender un sistema complejo y a su vez subsistema de otros de complejidad aún mayor, con los que desarrolla relaciones múltiples.

Si la organización o la empresa se da en un contexto determinado, y la ecología respectiva tiene importancia preponderante sobre su conducta, es necesario reemplazar la errónea visión de los contactos organización-medio de la escuela "teoría de la organización", por otra más apropiada. La ecuación input-output, en que se resumían las conexiones entre organización y medio, carece de sentido. El medio no solo ingresa a la organización, capital, tecnología y mano de obra. Le ingresa tramos de sus procesos económicos, sociales, políticos, culturales, etc., e infinitos elementos de diverso orden. Por otra parte, la organización tampoco integra al medio solamente productos o servicios; sus procesos internos y su dinámica forman parte de él y contribuyen en el nivel de su

importancia a determinar los procesos globales que se dan en el medio. Además, no corresponde referirse al tema en términos de input y output, ingreso y egreso de factores. Lo que se da es una interacción mutua, constante.

Esta revisión crítica no solamente ha llevado a ver la organización como un sistema abierto y complejo, sino también, como un sistema dinámico y en desarrollo.

Hacia una nueva filosofía de la Organización y su influencia en el tema que nos ocupa:

Se han registrado varios desarrollos en los últimos años que han influido en forma significativa en el pensamiento establecido relativo a las organizaciones. Estos incluyen la explosión de conocimientos y el crecimiento asociado de los empleados técnicos y profesionales. La filosofía burocrática tradicional, que había producido grandes beneficios en el área de la estabilidad y el orden (jerarquía y rutina), con frecuencia se ha convertido en amenaza para los valores de los participantes organizacionales mejor o modernamente educados e informados. Para solucionar los numerosos problemas que presenta este fenómeno relativamente nuevo, la administración debe crear nuevas formas para fomentar la creatividad y para que los objetivos individuales estén en una relación de compatibilidad con el objetivo organizacional y lo promueva. Los estudios de la Psicología Industrial constituyen un aporte significativo para la creación e implementación de progra-

mas que cubran estos objetivos.

El objetivo final es tener organizaciones que sean altamente productivas y que al mismo tiempo contribuyan al desarrollo personal de cada uno de los miembros. Sin embargo, este objetivo es difícil de lograr si no se toma en cuenta que la organización es un sistema complejo, cuya complejidad está determinada por:

1.- La dificultad de definir apropiadamente el alcance de cualquier organización y determinar su medio más pertinente, pues éste es factor que afecta. Si queremos entender las fuerzas que actúan sobre la organización, vista como sistema, tenemos que especificar el medio de donde surgen esas fuerzas.

2.- Las organizaciones, por lo general, persiguen varios fines y desempeñan muchas funciones. Algunas de estas funciones son primarias mientras que otras son secundarias; algunas se manifiestan otras permanecen latentes. La función primaria manifiesta de una empresa es hacer un producto o prestar un servicio con ánimo de lucro. Una función secundaria manifiesta es ofrecerle seguridad y razón de ser a los miembros de una comunidad, generando empleo. Las normas sociales y culturales que determinan esta función secundaria constituyen una parte tan esencial del medio como las fuerzas económicas que determinan la producción de un buen producto al mínimo costo. Sin embargo, a menudo estas fuerzas se constituyen en una exigencia conflictiva para la organización, o tienden a ser evadidas

o desestimadas.

3.- la organización tiene a su vez, dentro de ella, representantes del medio exterior. Los empleados no solo son miembros de la organización que les dá empleo, sino que son parte también de la sociedad, de otras organizaciones, sindicatos, grupos de consumidores, etc.. Del desempeño de esos otros roles surgen exigencias, expectativas y normas culturales que a menudo entran en conflicto con las normas internas de la organización para la cual trabaja la persona.

4.- La naturaleza del medio también está cambiando muy rápidamente. Esto lo podemos observar fácilmente en el tremendo crecimiento que han sufrido la tecnología y la economía, así como los cambios experimentados a nivel sociopolítico y en el sector de los valores culturales. Buena parte del medio ha pasado de ser poco estable y predecible, a lo que, algunos autores denominan un medio "turbulento". Las exigencias de un medio turbulento requieren que la organización tenga una capacidad diferente para responder a ellas, aún más en tiempos de crisis.

La investigación y la teoría sobre las organizaciones, en las últimas décadas, han llegado progresivamente a ver a la organización no solo COMO UN SISTEMA COMPLEJO EN INTERACION DINAMICA CON MULTIPLES MEDIOS, sino además como un sistema que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con

un medio cambiante determinan nuevas adaptaciones internas.

Schein (1975) elabora una serie de proposiciones generales que intentan resumir lo anteriormente expuesto:

1.- La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.

2.- La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican múltiples interacciones entre ellas y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones.

3.- La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea porque éstos se consideren en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual.

4.- Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.

5.- La organización existe en un conjunto de

medios dinámicos conformado por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos otros más pequeños que la organización. Los medios le hacen exigencias y le imponen limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas. El funcionamiento total de la organización no se puede entender, por consiguiente, sin consideración explícita de estas exigencias y limitaciones ambientales y de la manera como la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo. Una organización no se debe copiar, ni así el rol del Psicólogo Industrial.

6.- Los enlaces múltiples entre la organización y sus modelos dificultan la especificación clara de los límites de una determinada organización. Finalmente, el concepto de organización se concibe mejor tal vez, en términos de procesos estables de entrada de insumos, transformación de éstos y salida de productos y servicios, más que en términos de características estructurales tales como el tamaño, forma, función o diseño.

Estas nuevas proposiciones sobre la Organización traen como consecuencia una

"visión mucho más integral del papel y actuación de los seres humanos en el ambiente de trabajo; que incorpora conocimientos de las Ciencias Sociales especialmente en materia de grupos y sistemas, tipos de liderazgo (estilos de autoridad) y su efecto en la productividad del empleado, características psico-sociales de éste, de sus antecedentes culturales, características de las tareas, de la relación del clima, de las tecnologías y oportunidades de crecimiento

profesional que han invadido el ambiente, así como las tradicionales necesidades humanas que apuntan a los programas de bienestar laboral, y por tanto de sus responsables". (Nancy Rodríguez, 1986).

Esto permite entender el cambio de las funciones del Psicólogo Industrial como un simple tecnólogo psicométrico, apéndice-asistente de selección de personal, a un profesional "Asesor en Desarrollo Humano" quien participa activamente en el estudio y dinámica de la organización y presta una ayuda decisiva para el empresario, el empleado y el desafiante sistema de hoy.

El estudio y dinámica de la organización se centra en las áreas de: Motivación, Liderazgo y manejo de Grupos. Los planteamientos más importantes que propone la nueva visión sobre estas áreas son:

Con respecto a la motivación: Elabora una serie de supuestos sobre la complejidad de la naturaleza humana que modifican la antigua concepción simplista y generalizada que se tenía acerca de la misma:

1.- Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión.

2.- Es necesario decidir a que nivel se quiere

lograr comprensión de la motivación humana para un programa de desarrollo del empleado, porque las necesidades y las motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos.

3.- Un empleado puede motivarse en forma diferente a través de su contacto y experiencia en la organización, y de su historia. Esto implica que, en general el patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre sus necesidades iniciales y la experiencia organizacional que ha tenido.

4.- Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de una misma organización. Si el cargo requiere una variedad de habilidades, es posible que para cada ocasión y para cada tarea operen, también, diferentes motivaciones.

5.- La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea que se va a realizar, la habilidad y la experiencia del trabajador y la atmósfera de trabajo que propicien sus compañeros son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo.

6.- Un empleado puede responder a muchos tipos de estrategia gerencial según la naturaleza de la tarea y según su propia habilidad y motivación; en otras palabras NO EXISTE UNA ESTRATEGIA GERENCIAL QUE SIRVA PARA TODO EL MUNDO EN TODA OCASION.

Como conclusión, los supuestos anteriores llevan a Schein (1975) a proponer la siguiente hipótesis:

"...el que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

1.- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le pueda dar a la organización en cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir en cambio.

2.- La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que existe algún acuerdo) dinero a cambio de tiempo laboral extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de alcanzar auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización; o muchas otras combinaciones." (Schein, 1975).

No podemos entender la dinámica psicológica si sólo miramos la motivación del individuo o las condiciones y prácticas organizacionales. Los dos factores interactúan en forma tan compleja que exige una aproximación sistemática que permita el manejo de fenómenos interdependientes.

Por consiguiente, el Psicólogo Industrial no solo debe conocer los procesos motivacionales inherentes al individuo, sino además debe estar muy bien informado de las prácticas y condiciones de la organización particular para la cual trabaje. Esto es DECISIVO, hoy día, en el rol del Psicólogo Industrial porque éste NO es uniforme.

Las necesidades, tanto del individuo como de la organización, cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional, en la forma de normas de cambio organizacionales. Se podría pensar que estas normas son "obligatorias" en el sentido de que su aceptación es requisito de afiliación continua en la organización. Otras normas organizacionales son "periféricas", en el sentido de que para un miembro de la organización es deseable pero no esencial aceptarla. La violación de estas normas no implica expulsión de la organización si todavía se aceptan las normas obligatorias.

La adaptación del individuo a la organización se puede concebir en términos de la aceptación o rechazo de las normas obligatorias y/o periféricas. La aceptación de las normas obligatorias y periféricas se puede concebir como "conformidad" o sea la tendencia a tratar de encajar completamente en la organización y a asumir una orientación de vigilancia con relación a la forma como siempre se han hecho las cosas. La aceptación de las normas periféricas combinadas con el rechazo de las obligatorias se considera una "rebelión subversiva" en el sentido de que al rechazar

las premisas básicas de la organización y aceptar las periféricas, la persona está ocultando su propia rebeldía creando problemas. En contraste, cuando se rechazan los dos tipos de normas, se plantea una rebelión abierta o un comportamiento revolucionario que, por lo general, conlleva a la pérdida voluntaria o involuntaria de afiliación y plantea problemas graves.

Si la organización está preocupada por su propia incapacidad para crecer y hacer innovaciones cuando se confronta un medio cambiante y complejo, la respuesta ideal por parte del individuo podría ser lo que Schein (1975) denomina como el "individualismo creativo", que se basa en una aceptación de las normas obligatorias y un rechazo de las periféricas. El individuo creativo es alguien genuinamente preocupado por metas organizacionales básicas y dispuesto a ser creativo para ayudar a la organización a lograr sus objetivos básicos.

La creatividad en bien de la organización se puede ver en dos formas: una, la creatividad tradicionalmente identificada en la mayoría de las organizaciones como investigación y desarrollo, por medio de la cual un individuo se dedica a inventar o a crear nuevos productos o nuevos servicios; otra, que se podría concebir como una "innovación de rol", o sea el desarrollo de nuevas formas de realizar una tarea o de desempeñar un cargo para lograr que la organización sea mucho más efectiva, eficiente o adaptable.

Se podría formular la hipótesis de que la necesidad que la gente tiene de conformarse, rebelarse o ser innovador está relacionada en forma muy compleja con el sistema de motivación y que esas necesidades cambian durante el transcurso de la carrera profesional. La forma como la organización maneje el paso de la persona de un segmento organizacional a otro, a través de delimitantes funcionales, jerárquicos o envolventes posiblemente determina el que esa persona adopte una actitud conformista o de custodia o se vuelva más innovador.

La conclusión más importante que se puede sacar de toda esta discusión es que la motivación humana y el desarrollo profesional son muy complejos y todavía muy difíciles de comprender. Por consiguiente, un espíritu investigativo permanente y un compromiso de diagnosticar situaciones antes de iniciar cualquier acción parecen ser el camino a seguir más indicado para el Psicólogo Industrial moderno (el deber ser).

Con respecto al Liderazgo: Cualquier análisis que se haga de la naturaleza y motivación humanas nos lleva inevitablemente a considerar la forma cómo un líder y/o un dirigente debe manejar a sus subordinados.

Cuáles son las implicaciones, para el liderazgo, de los supuestos motivacionales expuestos anteriormente?. Tal vez la implicación más importante es que un gerente (líder) debe ser alguien que pueda hacer un buen diagnóstico y que valore el espíritu investigativo. Si

las habilidades y motivaciones de la gente que se dirige son tan variables, el gerente debería tener la sensibilidad suficiente y la capacidad de diagnóstico requerida para percibir y apreciar las diferencias. En lugar de considerarlas como algo que tal vez fuera mejor que no existiera y por tanto ignorarlo, el gerente debería aprender a valorarlas y a valorar también el proceso de diagnóstico que permite identificarlas. Para aprovechar los resultados de ese diagnóstico, el gerente debería también ser lo suficientemente flexible y poseer las habilidades de trato con la gente necesarias para varias su propio comportamiento. Si las necesidades y motivaciones de cada subordinado son diferentes, a cada uno se le debería dar un tratamiento diferente, aunque con un mismo objetivo en mente.

Estudios recientes han descubierto que el liderazgo puede tener, para el grupo o para la organización, una gran cantidad de funciones diferentes. Por consiguiente, puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como "líder".

"Cuando se pueden identificar tantas y tan diversas funciones no cabe duda que cualquier miembro de cualquier grupo puede desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado o el líder informal. En efecto, podríamos pensar que un grupo efectivo es aquél en el cual las funciones estén distribuidas ótimamente entre todos los miembros del grupo de acuerdo a la

capacidad que cada uno tenga para desempeñarlas". (Benne & Sheats, 1948, c. p. Schein, 1975).

Por tanto, se podría argumentar que las funciones de liderazgo pueden estar distribuidas entre todos los miembros pero que las funciones críticas del líder son:

- 1.- determinar, articular o comunicar los fines o tareas básicas que se van a lograr;
- 2.- hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esos fines o tareas;
- 3.- asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro eficiente de la tarea; y
- 4.- proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la tarea y para mantener la solidez del grupo.

De esta formulación no se puede inferir nada sobre cómo puede el líder desempeñar estas funciones (qué tan autocrático o democrático deba ser). Todo lo que se puede inferir es que el concepto de liderazgo implica que la responsabilidad de desempeñar esas funciones es sólo del líder.

Con respecto al manejo de Grupos: Los grupos son conjuntos de relaciones sumamente complejos. No es fácil generalizar las condiciones bajo las cuales un grupo puede ser efectivo, pero muchos tipos de grupos pueden funcionar a niveles no imaginados si se les brinda el entrenamiento necesario. Por consiguiente, el entrenamiento en dinámica de grupos a través de métodos vivenciales puede ser una forma más ágil de lograr la efectividad organizacional que tratar, a priori, de determinar la afiliación, liderazgo y

organización perfectas. Desde luego que todos los factores se deben tener en cuenta y que el entrenamiento, aunque de vital importancia, se debe seleccionar cuidadosamente para preservar y resaltar las cualidades positivas que el grupo ya tiene y adoptarlas a la circunstancia, al medio.

La creación de grupos psicológicos verdaderamente significativos y efectivos no resuelve todos los problemas de la organización, desde luego, particularmente si los grupos compiten y entran en conflicto unos con otros. Algunas de las estrategias básicas utilizadas para resolver la competencia son: 1.- una que consiste en reducir el efecto del conflicto mejorando la comunicación y estableciendo objetivos comunes a los grupos, y 2.- otra que consiste en prevenir el conflicto establecido, desde el principio, condiciones organizacionales que estimulen la colaboración más que la competencia entre los grupos.

La prevención de los conflictos intergrupales es de particular importancia si los grupos son muy interdependientes. Entre más interdependencia haya más posibilidad existe de que la organización tenga que confrontar el problema de formación de estereotipos negativos y de tendencia, por parte de los grupos, a ocultar información pertinente o a hacer quedar mal a otros grupos delante de los superiores.

Se debe hacer énfasis en que la estrategia preventiva no implica que los desacuerdos entre los grupos vayan a desaparecer o que todo pueda "marchar sobre

ruedas". Para encontrar las mejores soluciones a los problemas organizacionales, no solo es deseable sino esencial también, que, a nivel de grupo y particularmente en relación con la tarea organizacional, haya algún desacuerdo y conflicto para estimular la función creativa.

Entonces, el Psicólogo Industrial debe ser un experto en estas tres áreas y mucho de su trabajo de apoyo y facilitación estará allí: motivación, liderazgo y manejo de grupos -además de otras-. No se trata solo de hacerlo él, sino de ayudar a los gerentes a utilizar esos conocimientos.

ESTRATEGIAS

Las tendencias actuales en Psicología de la Organización ya aludidas, proponen el uso de una estrategia integral denominada Desarrollo Organizacional (DO) como método para implementar la nueva línea de pensamiento sobre el comportamiento humano dentro de las empresas.

"(DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Warren G. Bennis, 1973, pp. 2).

Primero, entre las estrategias que se utilizan hay enormes diferencias. En algunos casos no se usa nada más complicado que un cuestionario y una discusión de grupo. En otros, se emplean técnicas más complejas como son: entrenamiento en sensibilización, factores económicos y de costo, etc.. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el DO casi siempre se centra sobre los VALORES, ACTITUDES, RELACIONES Y CLIMA ORGANIZACIONAL -la "variable" constituida por LAS PERSONAS- como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

Esto explica perfectamente por qué el agente del cambio es casi siempre un PROFESIONAL ESPECIALIZADO EN LAS

CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO -Psicólogo Industrial, objeto de este trabajo- y es natural que considere los aspectos humanos-sociales de una situación como los más relevantes, si no los más accesibles y susceptibles de cambio.

La segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Los casos de DO en los últimos 10 años, aproximadamente, han tenido que ver con problemas de comunicación (en particular hacia arriba), conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo, cuestiones de identificación y destino, cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados y cuestiones de eficiencia organizacional medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicio, costos e índice de rotación de personal en un tiempo determinado. En general, todas estas exigencias y otras que no se han mencionado pueden ser agrupadas en tres clases:

- 1.- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo humanos, y
- 3.- Problemas de eficiencia organizacional; como vemos todos se centran en el componente humano.

La tercera característica es que el DO se basa en

una ESTRATEGIA EDUCATIVA que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usan mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planificación y la acción.

La cuarta característica: los agentes del cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente (agentes externos). En términos generales, en las etapas iniciales son indispensables los agentes externos. Esto es cierto por muchas razones, de las cuales no es la menor el hecho de que, según el criterio corriente, una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de dentro. Lo que viene más al caso es que el CONSULTOR EXTERNO (Psicólogo Industrial en calidad de consultor) puede arreglárselas para influir sobre la estructura de mando de un modo que resulta imposible para la mayoría de los agentes internos del cambio. Esto también puede relacionarse con la peculiar atmósfera creada por el consultor externo, pero depende igualmente de la capacidad del agente externo del cambio para "ver" los problemas de modo más desprevenido y con más claridad que los posibles agentes internos, que pueden haberse acostumbrado a eludirlos o pasarlos por alto, y que, sin duda alguna, los mirarán con ansiedad.

Quinta característica: el DO implica una relación

cooperativa (de colaboración) entre el agente del cambio y los componentes del sistema-cliente. "Colaboración" es una palabra difícil de definir con precisión, pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

La sexta característica consiste en que los agentes del cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes. Lo más frecuente es que los agentes del cambio creen que la realización de estos valores llevará a un sistema, no solo más humano y democrático, sino también más eficiente, lo cual define su nuevo rol.

Por otra parte, Argyris (1962) proporciona un modelo gráfico que muestra el sistema de valores reconocidos que predomina en la inmensa mayoría de las organizaciones modernas (ver anexo No. 2), o sea, los valores burocráticos.

Estos valores, básicamente impersonales, orientados hacia la tarea y que niegan los valores humanísticos y democráticos, conducen a relaciones deficientes, superficiales y recelosas. Son relaciones "falsas", no auténticas y básicamente incompletas, o sea, que no permiten la expresión natural y libre de los sentimientos. Estas relaciones inauténticas conducen a un estado que Argyris deno-

mina "competencia interpersonal disminuída", resultado de las relaciones superficiales y primitivas; de allí vemos, el rol a la vez innovador y difícil de cambio del Psicólogo Industrial especialmente como consultor.

La séptima característica es que los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas que se persiguen más corrientemente, son:

1.- El mejoramiento en la competencia interpersonal.

2.- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.

3.- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.

4.- Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.

5.- Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos". En vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.

6.- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los

gerentes pueden manejar "como oprimiendo botones". Entre los sistemas orgánicos y los sistemas mecánicos existen las siguientes diferencias:

SISTEMAS MECANICOS

(Valores burocráticos)

- Solo se da importancia a lo individual.
- Relaciones de autoridad-obediencia.
- Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.
- Estricta división de trabajo y supervisión jerárquica.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Solución de conflictos por medio de la represión, el arbitramento o la lucha o las dos cosas a la vez.

SISTEMAS ORGANICOS

(Valores socio-humanísticos)

- Se da importancia a las relaciones dentro de grupos y de éstos con otros.
- Confianza mutua.
- Interdependencia y responsabilidad compartida.
- Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades.
- Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
- Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Es importante destacar aquí EL CONFLICTO que generará estas diferencias entre los dos sistemas de valores en la aplicación del rol del nuevo Psicólogo Industrial, y la necesidad de preparar a los gerentes no solo para ACEPTARLOS SINO PARA USARLOS BIEN.

Una posible solución a esto sería preparar a los Administradores de igual forma como se prepara a los Psicólogos Industriales en esta área.

Condiciones básicas que crean la necesidad del Desarrollo Organizacional:

El DO no es una especie de "adorno", como un

nuevo artefacto brillante, ni apreciable porque su sistema de valores se parezca a nuestra ética judaica-cristiana. El DO es necesario siempre que nuestras instituciones sociales luchan por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico.

La institución social que coordina los asuntos de casi todas las organizaciones humanas que conocemos -industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, voluntarias- se conoce con el nombre de burocracia. En el sentido con que se menciona aquí, la burocracia es una invención social que se perfeccionó durante la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa. En las condiciones del siglo XIX, la burocracia fue una respuesta adecuada, pero esta forma de organización no puede hacer frente con éxito a las realidades del siglo XX, más bien por el contrario las frena.

La burocracia se compone de los siguientes elementos:

- 1.- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- 2.- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presentan en el trabajo.
- 3.- Una división del trabajo basada en la especialización.

4.- Promoción y selección basadas en la competencia técnica.

5.- Impersonalidad en las relaciones humanas.

Esta es la disposición en forma de pirámide que vemos en la mayor parte de los esquemas estructurales de las empresas.

El "modelo-máquina" burocrático se creó como reacción contra la subyugación personal, nepotismo y crueldad y contra los prejuicios subjetivos y caprichosos que se dieron como prácticas de gerencia durante los primeros días de la revolución industrial. La burocracia surgió como respuesta a la necesidad de orden, precisión y unificación de normas y procedimientos de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros. Era una organización idealmente ajustada a los valores y demandas de la época victoriana. Y justamente así como la burocracia surgió como respuesta creativa a una época radicalmente nueva, hoy deben desarrollarse nuevos diseños organizacionales acordes con los tiempos actuales.

Hay, por lo menos, cuatro amenazas importantes a la burocracia:

1.- Cambio rápido e inesperado: la burocracia, con su escala de mando netamente determinada, sus reglas y sus rigideces, se adapta mal para el cambio rápido que requiere ahora el ambiente.

2.- Aumento de tamaño cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es

suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo (varios factores intervienen en estos gastos generales burocráticos, controles más estrechos e impersonalidad a causa de la dispersión burocrática, reglas anticuadas y estructuras organizacionales)

3.- Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.

4.- Una amenaza básicamente psicológica, que deriva de un cambio necesario en el comportamiento de los gerentes, basado en un cambio en la filosofía que lo fundamenta:

- Existe un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades.

- Existe un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón, y no en la coerción.

- Existe un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanísticos y democráticos.

Sobre la base de todo lo anterior, Bennis (1973) expone algunas de las circunstancias que gobernarán la vida organizacional en las próximas dos o tres décadas:

En cuanto al ambiente: Las cuatro características principales serán:

- 1.- Interdependencia en vez de competencia.

- 2.- Turbulencia e inseguridad en vez de facilidad y seguridad.

3.- Empresas de gran magnitud en vez de empresas pequeñas.

4.- Empresas complejas y multinacionales en vez de empresas simplemente nacionales.

En cuanto a la población: Habrá más necesidad de mejorar el nivel educativo de cada persona en su área de trabajo, y se dará un aumento en la movilidad ocupacional (el número de cambios de empleo por unidad de tiempo).

En cuanto a los valores del trabajo: Las personas estarán entregadas a sus tareas más intelectualmente y es probable que se requieran mayor compromiso, participación y autonomía. Así mismo, las personas serán más "orientadas por los demás", se inspirarán en su ambiente inmediato, más que en la tradición, para adoptar normas y valores.

En cuanto a las tareas y metas: Las tareas de la organización serán más técnicas; complicadas e independientes de todo programa. Requerirán la colaboración de especialistas o de una organización basada en equipos humanos. Las empresas se preocuparán cada vez más por su capacidad adaptativa o innovadora-creativa.

En cuanto a organización: La estructura social de las organizaciones del futuro tendrá algunas características singulares. La palabra decisiva será: "temporal". Habrá sistemas temporales adaptativos, rápidamente cambiantes. Estos serán grupos de trabajo constituidos para estudiar y resolver determinados problemas, cada uno de éstos conformado por personas relativamente extrañas unas a otras, con

destrezas profesionales distintas. El grupo se organizará siguiendo un modelo orgánico, en vez de un modelo mecánico, y evolucionará respondiendo a problemas, y no siguiendo las previsiones funcionales de un programa, y desaparecerá, será temporal y no estable. El Psicólogo Industrial debe estar preparado para trabajar en esto.

Estrategias, tácticas y actividades en el Desarrollo Organizacional:

El Desarrollo Organizacional solo logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda UN EXAMEN DEL ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS. En tal examen, ordinariamente, se observan dos áreas generales. Una es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total (anatomía). Estos subsistemas pueden ser equipos "naturales" tales como la alta gerencia, el departamento de producción o el grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia media o la fuerza de trabajo.

La segunda área del diagnóstico son las características de los procesos organizacionales que están efectuándose (fisiología). Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos,

relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, el manejo de conflictos, la fijación de objetivos y los métodos de planeación.

Una estrategia para el cambio debe surgir de un diagnóstico de estos sistemas y procesos. Probablemente incluirá los siguientes tipos de "intervenciones" dentro de los sistemas y procesos organizacionales:

1.- Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos: casi todos los esfuerzos de cambio planificado para toda organización tienen como uno de sus primeros objetivos de cambio, la mejora de la efectividad de equipos. Existen algunos tipos de actividades utilizadas para ayudar a los equipos a lograrla.

Algunos de estos están enfocados hacia los "procesos" del equipo tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo, o las habilidades del equipo para la solución de problemas. Algunos se enfocan hacia las tareas del equipo y hacen hincapié en la planeación de la acción o la fijación de objetivos. No importa que el enfoque específicamente sea hacia tareas o hacia relaciones, generalmente hay un desbordamiento hacia dentro de la otra área..

Las actividades de creación de equipos generalmente utilizarán un modelo de intervención de investigación de acción. Hay tres procesos implicados en la actividad: RECOPIACION DE INFORMACION; RETROINFORMACION PARA EL EQUIPO; PLANIFICACION DE ACCION A PARTIR DE LA

RETROINFORMACION. Esto debe ser dirigido por el Psicólogo Industrial.

Las actividades de MEJORA de equipos, idealmente tienen lugar en un ambiente diferente del sitio de trabajo, con el fin de que sus miembros puedan alejarse de las presiones diarias; pero no siempre es fácil que se pueda hacer debido a las exigencias del régimen burocrático.

Hay también un componente de aprendizaje en la actividad. Los miembros del equipo están interesados en aprender mientras trabajan y en cierto modo están comprometidos a ello. El aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen mejor juntos, o en la fijación de mejores objetivos.

2.- Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas: Dada la naturaleza de las organizaciones, hay situaciones en las cuales si un departamento logra sus fines, se frustra el logro de los objetivos de otro grupo. La competencia por recursos de gran valor es una situación continua que debe ser constantemente dirigida. Si el sistema de recompensas de una organización demanda que las personas satisfagan sus objetivos, pero establece condiciones sobre las cuales ESAS PERSONAS NO TIENEN CONTROL ALGUNO y luego los sanciona por no satisfacer sus objetivos, el sistema tiende a producir frustración y una gran cantidad de energía negativa, y por tanto aquí el DIAGNOSTICO EXTERNO y la intervención es decisivo. Tal condición tiende a perpetuarse a menos que se intervenga

en alguna forma para tratar de cambiar la situación y apoyar a los empleados.

Se ha elaborado un buen número de actividades específicas para tratar este problema. Se ha descubierto que en el lapso de medio día o algo así, al reunirse los líderes o miembros de grupos o todos los que se hallan en tal situación, pueden aminorar el malentendido y establecer mecanismos para la colaboración conjunta, lo que habrá de producir una significativa diferencia en la efectividad de toda organización casi de inmediato.

3.- Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios: Una de las principales suposiciones que fundamentan los esfuerzos de Desarrollo Organizacional y gran parte de la estrategia gerencial hoy día, es la necesidad de asegurar que las organizaciones están siendo dirigidas en función de objetivos. Las empresas sanas tienden a tener fijación de objetivos en todos los niveles. Como algo fundamental en sus prácticas, los individuos se comprometen al mejoramiento sistemático del desempeño y a la fijación de objetivos; grupos y equipos periódica y sistemáticamente establecen objetivos de trabajo y planes para lograrlo; la organización, como un todo, se compromete en actividades sistemáticas de fijación de objetivos.

Para el Desarrollo Organizacional es importante la fijación de objetivos individuales, de equipo y de toda la organización.

4.- Trabajar en actividades educativas para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles, como por ejemplo técnicas supervisorias, dinámicas de grupo para gerentes técnicos que no la han recibido en su formación especializada.

MODELOS:

En base a la revisión histórica-filosófica y a las teorías propuestas, con respecto al comportamiento organizacional, se puede concluir que han existido diferentes formas de concebir el comportamiento humano en las organizaciones y diferentes tendencias en la concepción de la naturaleza de la organización que han respondido al período histórico particular en que se han desarrollado, y estos influyen en el rol del Psicólogo Industrial.

March y Simon (c.p. Kliksberg, 1975) proponen tres modelos del comportamiento humano en la organización:

1.- El modelo INSTRUMENTAL, que considera al empleado un instrumento pasivo, capaz de realizar un trabajo, y aceptar orden pero no de iniciativas o de influencia.

2.- El modelo SOCIOLOGICO, que resalta que los miembros de la organización traen a ella actitudes, valores y objetivos, y han de ser motivados o inducidos a participar. Es común el conflicto de sus objetivos con los de la organización, y eso presta importancia a los fenómenos de poder, en la explicación del comportamiento.

3.- El modelo DECISIONAL, que supone que los miembros de una organización son fundamentalmente autores de decisiones y solucionadores de problemas, y que los

procesos relacionados son lo central para explicar el comportamiento.

Pfiffner y Sherwood (c.p. Kliksberg, 1975) plantean que, con respecto a la concepción de la naturaleza de la organización, han existido dos grandes tendencias de tipo opuesto: En uno de los extremos se halla el tradicional andamiaje del contenido de la labor, de la estructura misma, y de las relaciones que comporta, o sea, el enfoque mecánico y funcional del problema. En el otro extremo se encuentra la orientación de la conducta humana, en la que se han descartado muchísimos sociólogos, psicólogos y antropólogos.

Las características de ambas tendencias han sido marcadas por el período histórico en que se desarrollaron. La orientación mecanicista respecto al hombre en la organización, nace en un período donde dicen los autores:

"el aire era autoritario, y los conceptos básicos se derivaba de instituciones de tipo autocrático: los militares, la iglesia católica-romana, y las corporaciones industriales". (Pfiffner y Sherwood c.p. Kliksberg, 1975).

En ese período el integrante de la organización desarrollaba su existencia prácticamente como una máquina, persiguiendo estrictas metas de supervivencia económica. Sin embargo, cuando las formulaciones teóricas de esta orientación llegan a su máxima expresión, es cuando surge a consecuencia de los daños y tensiones sociales que provocaron, entre otros factores, las aplicaciones técnicas de

esta concepción, el gran interés por las experiencias sociales en la industria, y el análisis del comportamiento humano en la organización en general.

El enfoque sociológico renovó el tema por partir de una concepción más integral de la organización y valorativamente opuesta: "cuando los sociólogos comenzaron a interesarse aportaron consigo una tendencia filosófica que tenía sus raíces en la dignidad del ser humano". (Pfiffner y Sherwood, c. p. Kliksberg, 1975), igualmente sucedió en otros campos de aplicación de la Psicología (Educación, Orientación, Clínica...). Sin embargo, apuntan estos autores, el enfoque sociológico no llegó a proporcionar una teoría sistemática de la organización. Señalan allí un vacío donde se están internando las nuevas investigaciones y conceptos que ven a la organización como un sistema y un proceso.

FUNCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL:

Es casi obvia la conclusión de cómo todos estos desarrollos influyeron en el rol del Psicólogo Industrial.

La visión de cuáles han sido las fuerzas o hechos culturales e históricos que determinan o modelan la evolución de la funciones del Psicólogo Industrial hasta la actualidad, permite llegar a las siguientes conclusiones:

1.- La tarea del Psicólogo Industrial está sujeta al marco histórico en el cual se desempeña y al sistema de valores que predomine en la organización particular donde trabaje. Esto determina que en algunas oportunidades se le dé más énfasis a las tareas psicotécnicas y administrativas (selección de personal, adiestramiento, evaluación de desempeño, etc.); mientras que en otras se enfaticen las labores de desarrollo humano integral y de asesoramiento organizacional (ejemplo: diagnóstico de necesidades, capacitación, bienestar, etc.).

2.- Toda Organización empresarial presenta el mismo tipo de necesidades a nivel humano. En línea general, estas necesidades se refieren a:

- Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Socialización y Asignación de personas a cargos.
- Utilización y Manejo del Recurso Humano.
- Coordinación e Integración entre las partes

de la Organización.

- Crecimiento, Supervivencia y Efectividad Organizacional (productividad).

El trabajo del Psicólogo Industrial está dirigido a la formulación e implementación de estrategias de mejora y/o solución para las necesidades y/o problemas humanos en la Organización.

En síntesis, las funciones que el Psicólogo Industrial necesita cumplir son:

Generar formas de reclutamiento, selección y asignación de cargos que se adecuen a la empresa particular y garanticen la mayor eficiencia. Para esto, el Psicólogo puede valerse de pruebas psicológicas (psicométricas y proyectivas), perfiles de cargo, entrevistas y cuestionarios; adaptándolos o creándolos.

Diseñar y crear programas de entrenamiento con el fin de enseñarle al empleado las habilidades técnicas que necesita para desempeñar eficientemente su trabajo.

Promover la integración del personal a la organización a través de un conjunto de actividades informativas-formativas-sensibilizadoras (por ejemplo: la elaboración y difusión del boletín informativo, donde se traten tópicos como: información general sobre la empresa, normas empresariales, etc.).

Elaborar y desarrollar planes de capacitación del personal de la empresa, a fin de propiciar el mejoramiento y desarrollo del recurso humano.

Promover, elaborar y desarrollar planes integrados de evaluación continua del personal, con fines de promoción y desarrollo de carreras.

Desarrollar programas de motivación e incentivos donde se reconozca el esfuerzo del personal para lograr los objetivos deseados por la organización, y así estimular el deseo de mejorar.

Conocer los aspectos de interacción existentes entre los empleados y la empresa, así como las expectativas y potencialidades que ambos sectores tienen para conformar una mejor integración entre las partes.

Elaborar perfiles específicos del recurso humano integrante de la organización, con el fin de conocer el potencial humano con el que cuenta la empresa y contribuir con su utilización y desarrollo.

Auspiciar el ajuste permanente entre la planificación y desarrollo de la empresa y las características y necesidades de su recurso humano.

Propiciar la formación de un ambiente humano cooperativo, donde gerentes y empleados desarrollen sus potencialidades e iniciativas, y logren optimizar en forma conjunta, el logro de los objetivos deseados por la organización.

Contribuir en la planificación de programas de formación y desarrollo gerencial, adecuados a los fines arriba señalados; ya que para aprovechar los resultados del diagnóstico organizacional, el gerente debe ser lo sufi-

cientemente flexible y poseer las habilidades de trato con la gente necesarias para variar su propio comportamiento.

Orientación personal-social de corta duración y alcance a miembros de la organización que lo soliciten y/o necesiten.

Favorecer la comunicación entre los grupos con el fin de disminuir las fricciones interpersonales que puedan surgir.

Desarrollar y coordinar programas de bienestar laboral (bienestar social, deporte y recreación).

Desarrollar actitudes y habilidades a nivel gerencial que les permitan utilizar los resultados de la Psicología Industrial en bien del desarrollo de la organización misma.

Adiestrar al personal ejecutivo en la utilización de recursos externos a la organización para facilitar el diagnóstico de problemas y la intervención; y educar a otros para que lo puedan hacer dentro de la organización.

Elaborar y ejecutar investigaciones que contribuyan al mejoramiento en el cumplimiento de todas las funciones anteriores.

Las funciones anteriormente mencionadas constituyen el "deber ser" del Psicólogo Industrial, en base a la bibliografía encontrada sobre el tema.

Dado que estas funciones se encuentran en un estado de transición que conlleva a una situación de indefinición del rol específico del Psicólogo Industrial,

las autoras de esta investigación proponen un estudio de campo conformado por algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas, con el fin de dar una descripción aproximada de las funciones que actualmente desempeña el Psicólogo Industrial dentro de dichas empresas.

Dicho estudio no pretende ser exhaustivo de todas las empresas del Area Metropolitana de Caracas, pues el objetivo final de la investigación no es la generalización de los resultados sino realizar un sondeo-descriptivo de las funciones que está cumpliendo el Psicólogo Industrial en Venezuela, y que permita identificar algunas tendencias y sugerir nuevos caminos en el tema, que pudieran influir, primero en las escuelas de información y segundo en los perfiles de demanda profesional por parte de los empleadores.

METODOLOGIA

PROBLEMAS

1.- Cuáles son las funciones que actualmente desempeñan los Psicólogos Industriales dentro de las empresas?

2.- Existen diferencias cualitativas entre las funciones que realizan los Psicólogos Industriales actualmente en algunas de las empresas del Area Metropolitana de Caracas, y las funciones que deberían estar realizando en base a un perfil ideal preestablecido?

HIPOTESIS

Por ser un estudio de carácter exploratorio-descriptivo, se tratara de describir las relaciones observadas entre las variables en estudio.

Sin embargo, se considera adecuado el explicitar, al menos como marco de referencia, las hipótesis de trabajo con las que se cuenta a fin de dar un marco coherente a los datos y sus posteriores análisis.

Las hipótesis son:

1.- Las funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial dentro de algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas tienden a ser de índole psicotécnica y administrativa (selección de personal,

evaluación de desempeño, etc.).

2.- Las funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial dentro de algunas de las empresas del Area Metropolitana de Caracas estan dirigidas a atender las necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción de los empleados, así como el mejor aprovechamiento del recurso humano hacia el logro de los objetivos de la Organización.

3.- Las funciones que actualmente realizan los Psicólogos Industriales en algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas difieren cualitativamente de las funciones que deberían estar realizando en base a un perfil ideal preestablecido.

VARIABLES

Aún tratándose de un estudio de carácter exploratorio-descriptivo, se consideró importante nombrar las variables que se consideraron para el análisis de los datos.

La variable a estudiar es el rol o funciones que ejerce el Psicólogo Industrial dentro de una empresa.

Definición conceptual: Las funciones se definen generalmente en términos de las actividades asignadas a un rol. En este caso, las actividades asignadas al rol del Psicólogo Industrial dentro del ambiente empresarial.

Definición operacional: Reporte de la actividades y tareas, obtenido mediante una encuesta diseñada para tal objetivo.

Se tomaron como variables a considerar:

- El tamaño de la empresa; y
- El tipo de empresa.

El tamaño de la empresa está determinado por el número de personas que laboren en ella. En esta investigación se tomaron aquellas empresas donde trabajan treinta (30) o más empleados. Se asumió este punto de corte en base al trabajo de investigación realizado por Nora Galiz Menéndez e Ircilia Martins Pereira (UCAB, Escuela de Psicología, 1979); en el cual señalan que en empresas con menos de treinta (30) operarios no trabajan Psicólogos Industriales.

La clasificación para el tipo de empresa es:

EMPRESAS DE BIENES:

Definición conceptual: Aquellas empresas que produzcan algún tipo de material particular con fines de lucro.

Definición operacional: Empresa que produzca un producto comercializable.

EMPRESAS DE SERVICIO:

Definición conceptual: Aquellas empresas destinadas a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

Definición operacional: Empresa que preste un servicio comercializable no tangible.

EMPRESAS MIXTAS

Definición conceptual: Aquellas empresas que cumplan con los dos fines anteriores.

Definición operacional: Empresa que produzca un producto comercializable y preste un servicio comercializable no tangible.

DISEÑO

En el presente estudio se realizó una investigación de tipo exploratorio-descriptivo con lo que se intentó dar una visión general, es decir una aproximación respecto a las características específicas, el estado actual (el ser) y el estado ideal (el deber ser) en que se encuentran las funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial dentro de algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas. El carácter exploratorio de dicha investigación está determinado por la ausencia de información sobre otros estudios hechos al respecto. Se busca recopilar la mayor cantidad de información, sin preocuparse por generalizar ni predecir a partir de los datos obtenidos, sino con el objeto que dicha información sirva como fundamento a nuevas investigaciones.

El diseño utilizado es de tipo ex post facto, ya que no se da una manipulación directa de las variables a considerar (tamaño y tipo de la empresa, y funciones) por

parte de las investigadoras, sino que estas ocurren libremente en el ambiente.

Dentro de las investigaciones *exposfacto*, la presente podría ubicarse entre los estudio de campo, ya que su objetivo se dirige al estudio del fenómeno psicosocial rol del Psicólogo Industrial en el encuadre de algunas de las empresas del Area Metropolitana de Caracas, sin pretender generalizar los hallazgos más allá de las condiciones estudiadas.

Por otra parte, este estudio es de tipo transversal, es decir efectúa una sola medición de un solo punto en el supuesto continuo del desarrollo de la variable. Esta medición se realizó a través de dos técnicas: una encuesta autoadministrativa, dirigida a los Psicólogos Industriales actualmente laborando en el área; y una entrevista dirigida a los expertos. Se eligieron estas técnicas por considerarlas las más adecuadas para la obtención de la información requerida.

POBLACION Y MUESTRA

Para la obtención del rol real (el ser) del Psicólogo Industrial, la población fue definida como el conjunto de Psicólogos Industriales que actualmente estén trabajando en alguna empresa del Area Metropolitana de Caracas, que cuente con treinta (30) o más empleados (Galiz Menendez y Martins Pereira, 1979).

La escogencia de la muestra se hizo en base a un muestreo no probalístico de tipo intencional, donde se eligieron los psicólogos que iban a conformar la muestra, de acuerdo a dos criterios:

1.- Que trabajen en una empresa del Area Metropolitana de Caracas, que cuente con treinta o más empleados.

2.- La existencia de contactos previos con personal de las empresas, por parte de las investigadoras, a fin de asegurar un rápido y veraz acceso a la información requerida.

La muestra quedó conformada por treinta Psicólogos Industriales distribuidos en catorce empresas del Area Metropolitana de Caracas.

A fines de comparación las empresas fueron clasificadas en: Empresas de Bienes, Empresas de Servicio y Empresas Mixtas.

Las empresas con las cuales no se tenían contactos previos, no fueron incluidas en la muestra por considerarse muy difícil el acceso a ellas y la obtención de la colaboración por parte del personal.

La distribución de la cantidad de psicólogos en -
cuestados por tipo de empresa se observa en la tabla No. 1.

TABLA No. 1

Distribución de Psicólogos Industriales encuestados
de acuerdo al tipo de Empresa

TIPO DE EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	No. DE ENCUESTADOS
DE BIENES	XEROX DE VENEZUELA C.A.	3
	CIGARRERA BIGOTT C.A.	3
	LABORATORIOS ELMOR S.A.	1
	CERVECERIA POLAR C.A.	1
	MAPLATEX C.A.	2
DE SERVICIOS	LA ELECTRICIDAD DE CARACAS	2
	BANCO LA GUAIRA	3
	BANCO MERCANTIL C.A.	4
	CONSULTORES GERENCIALES	
	"FACTOR HUMANO"	1
	FOSPUCA C.A.	1
	OFICINA TECNICA PECCIO	1
MIXTAS	FCB/SIBONEY/BLANCO URIBE	3
	MARAVEN S.A.	4
	PROYECTA S.A.	1
TOTAL		30

Para la obtención del rol ideal (el deber ser) del Psicólogo Industrial, la población fue definida como el conjunto de especialistas en el área de Psicología Industrial que hallan dictado o esten dictando actualmente cátedras o cursos relacionados con esta área.

La escogencia de la muestra de esta población se hizo en base a un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, donde se eligieron los expertos que iban a conformar la muestra, de acuerdo a los siguientes criterios:

1.- Que hayan sido o sean profesores universitarios de Psicología Industrial, y/o profesores del post-grado de Desarrollo Organizacional y/o profesionales que dicten cursos relacionados con esta área.

2.- La existencia de contactos previos con dichos expertos, por parte de las investigadoras, para asegurar un rápido acceso a la información requerida.

La muestra quedó conformada por cinco expertos:

1 profesor de la UCV en la mención Psicología Industrial de la Escuela de Psicología.

1 profesor de la UCAB en la cátedra de Psicología Industrial de la Escuela de Psicología y director del post-grado de Desarrollo Organizacional.

2 profesionales de la Psicología Industrial que dictan cursos en IDO y asociados.

1 profesional de la Psicología Industrial que ha dictado cursos en el I.E.S.A.

Para una mayor información sobre los currícula de estos expertos ver anexo No. 3.

No se hizo el intento de ubicar a expertos con quienes no se tenía contacto previo, debido a la dificultad para concertar entrevistas con dichas personas dada la poca disponibilidad de su tiempo.

INSTRUMENTO

El método de recolección de información utilizado

con los Psicólogos Industriales para obtener la funciones que conforman el rol real (el ser), fue la encuesta semiestructurada autoadministrada, la cual tiene como característica "descubrir la frecuencia", la distribución e interrelaciones de las variables sociológicas y psicológicas" (kerlinger, 1981, pp. 289), lo cual es congruente al interés del estudio, además de su conveniencia práctica en el momento de recoger los datos.

La encuesta fue diseñada en base a dos instrumentos ya elaborados por Nora Galis Menendez e Ircilia Martins Pereira, y Petra García y Giacinta Marsilio, en dos trabajos de investigación para la Escuela de Psicología de la UCAB del año 1979.

Para la elaboración de la primera parte del instrumento que consta de la hoja de presentación de las investigadoras, la finalidad del instrumento y su carácter anónimo; así como once items de completación, que tratan de datos generales (año de egresado, lugar, cursos, etc.), se tomó como modelo el elaborado para la investigación "Rol del Psicólogo Orientador en las instituciones de Educación Superior del País" de Petra García y Giacinta Marsilio (1979).

Para la elaboración de la segunda parte del instrumento se utilizó como modelo el "Registro del Psicólogo Industrial en la Empresa Pública y Privada del Area Metropolitana de Caracas" de Nora Galis Menendez e Ircilia Martins Pereira (1979). De dicho instrumento se

tomaron aquellas preguntas relacionadas con el análisis de tareas:

1.- Qué hace y por qué lo hace: Descripción de la ocupación: - Objeto fundamental del Cargo;

- Tareas Rutinarias;

- Tareas Periódicas;

- Tareas Eventuales.

2.- Cómo lo hace: Material y Equipo.

Esta segunda parte quedó conformada por cinco preguntas abiertas y una de completación (ver anexo No. 4).

Para recoger la información sobre el rol ideal (el deber ser) se utilizó con los expertos, el método de la entrevista semiestructurada.

Para ello se elaboraron una serie de preguntas factibles (ver anexo No. 5) referidas al rol ideal del Psicólogo Industrial, no sujetas a un seguimiento rígido o estructura pre-establecida, dando así libertad para que surgieran nuevas preguntas referidas al tema en el curso de la entrevista.

PROCEDIMIENTO

Para la recolección de la información, se llevaron a cabo dos estrategias diferentes. Una para los Psicólogos Industriales actualmente laborando en alguna empresa del Area Metropolitana de Caracas con el fin de obtener el rol "real", y otra para los expertos en el área de Psicología Industrial, con el objeto de obtener el rol "ideal" del Psicólogo Industrial según el criterio de estos

expertos.

La estrategia seguida con los Psicólogos Industriales que estan trabajando actualmente se describe a continuación:

A través de personas conocidas por las investigadoras se buscó el contacto con Psicólogos Industriales que estuviesen trabajando actualmente en alguna empresa de treinta o más empleados del Area Metropolitana de Caracas.

Se estableció un primer contacto telefónico con cada uno de los Psicólogos Industriales recomendados, donde se les explicó el objeto de la investigación, se les pidió su colaboración para formar parte de la muestra y se concertó una cita para entregarles y explicarles el instrumento.

Ambas investigadoras estuvieron presentes en cada una de las citas concertadas. Se estableció la etapa de rapport en la cual quedó fijado el interés central del estudio, el carácter anónimo de la encuestas y la promesa de entregarles un resumen con los resultados y conclusiones del estudio.

Se procedió a entregar el instrumento pidiéndoles que leyeran rápidamente todas las preguntas para aclarar cualquier duda que surgiera, y se les dijo que podían ser llenados en ese momento o en un lapso de dos o tres días.

Para las encuestas llenadas al momento, las investigadoras esperaron mientras los Psicólogos las llenaban. Para las otras, se estableció el contrato de que en el

lapso de dos o tres días se les volvería a llamar para saber si las encuestas estaban terminadas e ir las a recoger. Si no era así, se le daba un lapso de dos o tres días más para llenarlas.

Al recibir las cinco primeras encuestas concluidas, se procedió a revisar su contenido para detectar posibles errores de interpretación o de redacción de las preguntas. Se detectó un error frecuente en la comprensión de la pregunta No. 5 de la segunda parte, que fue corregido. (ver anexo No. 4).

Una vez recolectadas las treinta (30) encuestas, se procedió a realizar el análisis de su contenido, del cual surgieron las categorías de análisis y posteriormente se cuantificaron las respuestas en base a dichas categorías, para finalizar en la elaboración del perfil real de las funciones del Psicólogo Industrial dentro de algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas.

Para la recolección de la información de los expertos en el área de Psicología Industrial, se procedió de la siguiente forma:

A través de personas conocidas por las investigadoras se buscó el contacto con expertos (según los criterios de experticia mencionados en el apartado POBLACION Y MUESTRA) en el área de Psicología Industrial.

Se estableció un primer contacto telefónico con cada uno de los cinco (5) expertos que conformaron la muestra, donde les fue explicado el objetivo del estudio,

la necesidad de su colaboración a través de una entrevista y la concertación de la cita para dicha entrevista.

Ambas investigadoras estuvieron presentes en cada una de las cinco (5) entrevistas. La metodología que se siguió para el desenvolvimiento de éstas fue:

- Elaborar un conjunto de preguntas factibles sobre el tema.

- Determinar de antemano quien llevaría la dirección de la entrevista, es decir quién haría el mayor número de preguntas previstas.

- Alternar el rol de moderadora entre ambas investigadoras de una entrevista a otra.

- Grabar las entrevistas completas, previo acuerdo con el entrevistado.

- Estimar un lapso aproximado de tiempo de las entrevistas (una hora u hora y media).

Al darse por concluidas cada una de las entrevistas, se les informó a los expertos que su entrevista sería desgrabada y transcrita para luego entregárselas.

Le fue participado a los expertos que su nombre y su curriculum aparecería en la investigación.

Una vez desgrabadas las cinco (5) entrevistas, se realizó el análisis de su contenido, del cual surgieron las categorías de análisis para posteriormente cuantificar las respuestas en base a dichas categorías. Estas categorías se contrastaron con la información obtenida en la bibliografía

(ver Marco Teórico), para concluir en la elaboración del perfil ideal de las funciones del Psicólogo Industrial según algunos expertos en el área y según las nuevas tendencias.

Dado que algunos objetivos de esta investigación consiste en obtener las diferencias cualitativas existentes entre las funciones que desempeñan actualmente los Psicólogos Industriales y las que deberían estar desempeñando en base a un perfil de rol ideal, fue necesario contrastar las categorías resultantes de los dos análisis de contenido realizados.

RESULTADOS

Dadas las características del instrumento utilizado y del tema investigado los resultados se expresan en forma de listas de funciones y análisis cualitativo de esas funciones obtenidas.

Con la finalidad de facilitar el análisis cualitativo y buscando presentar con mayor claridad y sencillez los resultados, se elaboraron listas con todas las respuestas obtenidas en las encuestas a los Psicólogos Industriales (ver anexo No. 7) y a los expertos (ver anexo No. 8), jerarquizándolas de las funciones más frecuentes a las menos frecuentes.

En el análisis de las funciones del Psicólogo Industrial se observó que éstas se distribuían en ocho (8) grandes áreas de trabajo:

- **Reclutamiento y Selección de Personal:** Selección y evaluación de empleados y ejecutivos a través de procedimientos e instrumentos científicos y objetivos; e investigaciones sobre criterios de selección.

- **Desarrollo del Personal:** Evaluación del desempeño, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.

- **Mejoramiento de las condiciones de vida laboral:** Factores humanos en el diseño de equipos y sistemas, programas de motivación y actividades de

bienestar y seguridad laboral.

- **Estudio de la Productividad:** Actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como al ambiente general del trabajo.

- **Administración:** Actividades referentes a las habilidades administrativas y formulación de políticas y procedimientos.

- **Adiestramiento o entrenamiento:** Actividades de instrucción con el objeto de desarrollar y mejorar las habilidades relacionadas con el desempeño.

- **Relaciones laborales:** Conjunto de métodos encaminados a crear una atmósfera favorable entre empleados y empleadores para promover una actitud positiva ante las condiciones de trabajo; como salario, oportunidades de ascenso, reconocimiento de la capacidad, tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

- **Desarrollo Organizacional:** Conjunto de estrategias orientadas al rediseño de trabajos, manejo de conflictos, formación de grupos, cambios dentro de la cultura organizacional, confirmación de valores e identificación con los objetivos de la organización.

El conjunto de funciones encontradas por área de trabajo, tanto en las respuestas de los psicólogos Industriales encuestados como en las respuestas de los expertos entrevistados, se distribuyeron por categorías;

Funciones Psicológicas:

Conceptual: Todas aquellas intervenciones del Psicólogo Industrial para promover el desarrollo integral del empleado y de la organización.

Operacional: Reportes que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas y las entrevistas con respecto a técnicas, estrategias y actividades referidas al desarrollo y logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Funciones Psicotécnicas:

Conceptual: Todas aquellas técnicas que utiliza y el Psicólogo Industrial con el objeto de evaluar al personal externo (candidatos a optar por un puesto) e interno de la organización.

Operacional: Mención que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas y entrevistas en relación a aplicación, corrección e interpretación de pruebas (psicométricas y proyectivas), escalas y entrevistas.

Funciones de Desarrollo del Personal:

Conceptual: Todas aquellas intervenciones del Psicólogo Industrial para incremen-

tar la capacidad crítica, creativa y eficiente del empleado dentro de la organización.

Operacional: Reporte que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas y las entrevistas en relación a actividades de asesoramiento personal, evaluación de desempeño y satisfacción en el trabajo y eventos socio-culturales y recreativos.

Funciones de Desarrollo Organizacional:

Conceptual: Todas aquellas actividades que realiza el Psicólogo Industrial con el objetivo de mantener la relación interna en la empresa entre su grupo humano y los aspectos técnicos y administrativos, y de mejorar la adaptación de la institución respecto al medio en que se está moviendo.

Operacional: Mención que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas y las entrevistas con respecto a estrategias para la solución de conflictos, lograr cambios dentro de la cultura organizacional, mejorar y mantener el clima organizacional,

realizar proyectos de investigación,
etc.

Función de Desarrollo Combinado:

Conceptual: Todas aquellas funciones del Psicólogo Industrial que favorezcan en forma combinada el desarrollo del individuo y la organización, definidos en las dos categorías anteriores.

Operacional: Mención que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas y las entrevistas en relación a técnicas y estrategias que promuevan el desarrollo del individuo y la organización en forma conjunta.

Funciones de Oficina:

Conceptual: Todas aquellas labores que realiza el Psicólogo Industrial concernientes a detalles de funcionamiento del Departamento o Unidad en el cual se desempeña.

Operacional: Reporte que hacen los sujetos en sus respuestas a las encuestas de actividades como sacar copias, actualización y creación de archivos, elaboración y envío de memos,

atender llamadas telefónicas, codificación y decodificación de datos, revisión de correspondencia, etc.

Otras: Todos aquellos reportes que hacen los sujetos en sus encuestas, que por su carácter general y poco específico, no fue posible clasificar en alguna de las categorías anteriores.

Los reportes de resultados seguirán el siguiente orden:

A.- Resultados obtenidos del análisis a las encuestas de los Psicólogos Industriales actualmente laborando en el área:

- 1.- Según la frecuencia en que realizan las funciones durante su jornada de trabajo (Tabla No. 2).
- 2.- Según el área de trabajo que corresponde a las funciones que realiza (Tabla No. 3).
- 3.- Según el tipo de empresa (Tabla No. 4).
- 4.- Según los diferentes cargos desempeñados por los Psicólogos que conforman la muestra (Tabla No. 5).

B. Resultados obtenidos del análisis de las entrevistas a los expertos en el área de la Psicología Industrial:

1.- Según el área de trabajo que corresponde a las funciones descritas. (Tabla No. 6).

C. Resultados obtenidos de la comparación cualitativa entre la lista de funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial en las empresas de la muestra (anexo No. 7), y la lista de funciones que debería estar ejerciendo el Psicólogo Industrial, según los expertos (anexo No. 8).

D. Otros datos interesantes encontrados en el análisis de las encuestas.

A.1.

TABLA No. 2

DISTRIBUCION POR FRECUENCIA DE LAS FUNCIONES
SEGUN EL REPORTE DE LOS PSICOLOGOS INDUSTRIALES
ENCUESTADOS (ROL REAL)

FUNCIONES		PSICOLOGICAS													
		ADMINIS- TRATIVAS		PSICOTEC- NICAS		DE DESARROLLO						DE OFICINA		OTRAS	
						DEL PERSONAL		ORGANIZA- CIONAL		COMBINADO					
FRECUENCIA															
//////////	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
OBJETO FUNDA- MENTAL DEL CARGO	60	21	11	4	4	1	7	2	2	.68	2	.68	13	4	
TAREAS															
DIARIAS	14	5	24	8	5	2	2	.6	5	2	21	7	13	4	
TAREAS															
PERIODICAS	34	12	10	3	3	1	4	1	0	0	6	2	9	3	
TAREAS.															
EVENTUALES	11	3	8	3	4	1	4	1	1	.3	2	.68	11	4	
TOTALES	119	41	53	18	16	6	17	6	8	3	31	11	46	16	
TOTAL															
DE FUN	290				94			32 %							
IONES															

En cuanto al objetivo fundamental del cargo se puede observar que el mayor porcentaje (21 %) de las funciones reportadas son de tipo administrativo.

Con respecto a la frecuencia:

Un 8 % de las funciones que se realizan diariamente son de índole psicotécnica y un 7 % de oficina.

Un 12 % de las funciones que se realizan periódicamente son de índole administrativa.

En forma general se puede observar que las funciones psicológicas de desarrollo fueron reportadas en menor cantidad con respecto a todas las demás.

En primer término, se puede observar que el 46 % de las funciones que desempeñan los Psicólogos Industriales en el área de Selección y Reclutamiento son de tipo psicotécnico y el 29 % de tipo administrativo.

El 80 % de las funciones en el área de Administración son de tipo administrativo.

El 57 % de las funciones en el área de Desarrollo Organizacional son de tipo psicológico de desarrollo y el 29 % son de tipo administrativo.

El 84 % de las funciones del área de Relaciones Laborales son de tipo administrativo.

El 50 % de las funciones del área de Desarrollo del Personal son de tipo psicológico de desarrollo y el otro 50 % se encuentra distribuido en 25 % de tipo administrativo y 25 % de tipo psicotécnico.

El 46 % de las funciones del área de Adiestramiento o Entrenamiento son de tipo administrativo.

El 50 % de las funciones del área de Mejoramiento de las Condiciones de vida laboral son de tipo administrativo y un 33 % de tipo psicológico de desarrollo.

Por consiguiente, se puede apreciar que todas las áreas de trabajo del Psicólogo Industrial conllevan en alguna medida importante funciones de tipo administrativo.

Es de hacer notar que el orden de las áreas de trabajo presentado en la tabla vino dado por la frecuencia con que se ejecutan las funciones de cada área; quedando

COMPARACION INTRAGRUPO:

Se observa que en las empresas de Bienes y Servicios hay un énfasis en primer lugar en las funciones administrativas (60 % y 32 %, respectivamente); en segundo lugar en las funciones psicotécnicas (15 % y 21 %, respectivamente) y en tercer lugar en las funciones de oficina (8 % y 16 %) y otras poco específicas (9 % y 15 %). Sin embargo, se puede observar que en las empresas mixtas el énfasis primordial está centrado en las funciones administrativas (35 %) y en un grupo de funciones poco definidas (35 %), y en segundo término en funciones psicológicas de desarrollo de la organización (24 %).

COMPARACION INTERGRUPO:

Para realizar la comparación entre estos tres grupos de empresas en cuanto al tipo de funciones que realiza el Psicólogo Industrial, se utilizó el estadístico chi-cuadrado (χ^2), con un nivel de significación de 0,05 (Ver anexo No. 10).

La χ^2 obtenida fue de 32,57 la cual es mayor a la χ^2 crítica de 12,59, se realiza entonces la hipótesis nula, la diferencia sí es significativa entre la índole de las funciones que ejerce el Psicólogo Industrial de acuerdo al tipo de empresa en la cual trabaja; observándose que en las empresas de Servicio las funciones tienden a ser más de tipo psicológico (Psicotécnico), en las empresas de Bienes

Se puede observar que los Psicólogos Industriales encuestados que ocupan puestos de Gerente, Jefe y Director, es decir, puestos "altos"; tienden a realizar funciones más de tipo administrativo y otras que no están claramente definidas.

Con respecto a los Psicólogos Industriales encuestados que ocupan puestos de Coordinador y Analista tienden primordialmente a ejecutar funciones de tipo administrativo y psicotécnico, y en segundo lugar funciones de oficina y otras que no están claramente definidas.

Dentro de la muestra de psicólogos encuestados se encontró uno de ellos desempeñando el cargo de Psicólogo II y otro desempeñando el cargo de Asistente. La distribución de las funciones de dichos cargos resultó diferente a la de los cargos mencionados anteriormente, encontrándose que en el puesto de Psicólogo II las funciones tienden a ser primordialmente de índole psicotécnica y en segundo término de índole psicológica de desarrollo de la organización y de oficina. En el cargo de Asistente las funciones son de oficina y otras que no están claramente definidas.

Se podría concluir entonces que existe la tendencia a ejercer funciones más de tipo administrativo a medida que el Psicólogo Industrial ocupa puestos más "altos". Así mismo se puede observar que los Psicólogos Industriales que ejercen funciones de tipo psicológico dentro de su cargo, muestran la tendencia a ejercer funciones de tipo psicotécnico.

Es importante resaltar que existe un alto porcen-

En primer término se puede observar que el 70% de las funciones que el Psicólogo Industrial debería estar ejerciendo, según los expertos, en el área de Selección y Reclutamiento son de tipo **psicotécnico**.

El 67 % de las funciones en el área de Adiestramiento o entrenamiento, deben ser de tipo **administrativo**.

El 50 % de las funciones en el área de Desarrollo Organizacional, deben ser de tipo **psicológico de desarrollo de la organización**.

El 67 % de las funciones en el área de Relaciones Laborales deben ser de tipo **administrativo**.

El 67 % de las funciones en el área de Mejoramiento de las condiciones de vida laboral deben ser de tipo **psicológico de desarrollo del personal**.

En el área de Desarrollo del Personal, los expertos consideran que el 100 % de las funciones del Psicólogo Industrial deben estar distribuidas por igual entre funciones **psicotécnicas, psicológicas de desarrollo del personal y de desarrollo combinado**.

El 100 % de las funciones en el área de Estudio de la Productividad deben ser de tipo **psicológico de desarrollo de la organización**.

Por consiguiente, se puede apreciar que según los expertos, los Psicólogos Industriales deberían estar ocupando la mayor parte de su jornada laboral en funciones de tipo **psicológico de desarrollo** y en menor grado en funciones **administrativas y psicotécnicas**.

Es importante destacar que en el reporte de los expertos no hay evidencia de funciones de tipo de oficina que deban realizar los Psicólogos Industriales en el desempeño de su labor.

El orden de la áreas de trabajo presentados en la tabla vino dado por la frecuencia en que se deberían ejecutar las funciones de cada área, quedando así el área de Selección y reclutamiento como el área prioritaria de trabajo.

C.- La comparación entre las funciones que conforman el "rol ideal" se realizará en base a tres criterios: 1.- Acuerdo en la áreas de trabajo; 2.- Orden de prioridad entre las áreas y; 3.- Énfasis en funciones administrativas, psicológicas y de oficina.

1.- Existe acuerdo entre el "rol real" y el "rol ideal" en que las áreas de trabajo del Psicólogo Industrial son: Reclutamiento y Selección, Adiestramiento o entrenamiento, Desarrollo Organizacional, Relaciones Laborales, Mejoramiento de las condiciones de vida laboral y Desarrollo del Personal.

Sin embargo, se observó que para los Psicólogos Industriales encuestados existe otra área que los expertos no señalan; el área de Administración.

Por otra parte, para los expertos, debería existir un área denominada Estudio de la Productividad, que no se encontró en el perfil del "rol real".

2.- Los Psicólogos Industriales encuestados y los expertos coinciden en que el área primordial del trabajo del Psicólogo dentro de una empresa es Selección y Reclutamiento. Para los Psicólogos encuestados le sigue en prioridad, el área de Administración, mientras que para los expertos debería ser el área de Adiestramiento o Entrenamiento.

En tercer y cuarto lugar, en la jerarquía por frecuencia de las áreas de trabajo, se da una coincidencia entre el rol real y el "rol ideal" en las áreas de Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales, respectivamente.

En quinto lugar, en el "rol real" quedó establecida el área de Desarrollo del Personal, mientras que en el "rol ideal" quedó establecida el área de Mejoramiento de las condiciones de vida laboral.

En sexto lugar, en el "rol real" quedó establecida el área de Adiestramiento o Entrenamiento y en el "rol ideal" quedó establecida el área de Desarrollo del Personal.

Y en último lugar, en el "rol real" quedó establecida el área de Mejoramiento de las condiciones de vida laboral y en el "rol ideal" quedó establecida el área de Estudio de la Productividad.

Como conclusión de los dos puntos anteriores se puede señalar que la diferencia principal entre los perfiles obtenidos se encuentra en el orden de prioridad dado a la realización y ejecución de las funciones de cada

área.

3.- En las áreas de trabajo del Psicólogo Industrial en que coinciden el "rol real" y el "rol ideal", en cuanto al énfasis en los diferentes tipos de funciones, se encontró que:

Se da coincidencia entre el "rol real" y el "rol ideal" al considerar que en el área de Reclutamiento y Selección se da mayor énfasis a las funciones de tipo psicotécnico; en el área de Desarrollo Organizacional se da mayor énfasis a las funciones psicológicas de desarrollo de la organización; y en las áreas de Adiestramiento o Entrenamiento y Relaciones Laborales se dan con mayor énfasis funciones de tipo administrativo.

Hay diferencias entre el "rol real" y el "rol ideal" en el área de Desarrollo del Personal, en la cual para el "rol real" se da un énfasis en las funciones psicológicas de desarrollo del personal, mientras que en el "rol ideal" se da el mismo énfasis en las funciones psicotécnicas, psicológicas de desarrollo del personal y desarrollo combinado.

Hay diferencias entre el "rol real" y el "rol ideal" en el área de Mejoramiento de las Condiciones de Vida Laboral, en la cual para el "rol real" se da un énfasis en las funciones de tipo administrativo, mientras que en el "rol ideal" se da un énfasis de índole psicológico de desarrollo del personal.

Así mismo, se encontró que para los Psicólogos

Industriales encuestados existen una serie de labores de oficina que realizan frecuentemente, que no fueron consideradas por los expertos como parte de trabajo del Psicólogo Industrial.

D.- Como datos interesantes se encontró que:

Con respecto a la pregunta No. 5 de la primera parte de la encuesta (Cursos de extensión y/o post-grado) se observó que la mayoría de los cursos nombrados se refieren a áreas administrativas (ver anexo No. 11).

Con respecto a la pregunta No. 10 de la primera parte (Profesionales que conforman el equipo con el que trabaja) se observó que el equipo de trabajo está conformado en su mayoría por Psicólogos (29 %), Relacionistas Industriales (16 %), Administradores comerciales (7 %) y Sociólogos (6 %).

Con respecto a la pregunta No. 5 de la segunda parte (Recursos y equipos) se observó que los más utilizados por el Psicólogo en apoyo de su labor son: La microcomputadora (15 %), la entrevista (10 %), los tests psicométricos (5 %), material audiovisual (5 %) y la encuesta (3 %).

DISCUSION

Como objetivo básico de esta investigación, se propuso el estudio del rol del Psicólogo Industrial dentro del ambiente de algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas, como vía para poder establecer comparaciones entre el rol real (el ser) y el rol ideal (el deber ser).

En base a los problemas planteados en los cuales se pretendió describir cuáles son las funciones que actualmente cumplen los Psicólogos Industriales y su comparación con las funciones de un rol propuesto como ideal, estas funciones fueron divididas en áreas prioritarias de trabajo, que no son sectores separados del rol, sino que éstos son aspectos diversos del desempeño integral del Psicólogo Industrial dentro de las empresas.

Como la revisión histórica expuesta en el marco teórico lo indicó, la evolución de las funciones del Psicólogo Industrial va en paralelo con la evolución de la gran empresa.

"Cada época produce una forma de organización adecuada a su propio tempo" (Alvin Toffler, 1972), por consiguiente el tipo de organización planteado por el movimiento burocrático fue una respuesta adecuada en las condiciones del siglo XIX, pero esta forma de organización no

puede hacer frente con éxito a las realidades del siglo XX. Esta necesidad de cambio en la concepción de la organización conlleva que las funciones del psicólogo Industrial dentro de las organizaciones actuales no se encuentren claramente definidas y estén en proceso de transición.

Los resultados parciales de la presente investigación revelaron desde un punto de vista cuantitativo en la primera hipótesis planteada, que las funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial dentro de algunas empresas venezolanas tienden a ser de índole psicotécnica y administrativa. Esto parece indicar que las funciones referentes a la planificación, organización, dirección, diseño, información y control de políticas y procedimientos; así como la función de evaluación del personal, que implica la aplicación, corrección e interpretación de pruebas, escalas y entrevistas, son ejecutadas por los Psicólogos Industriales en forma diaria y periódica.

La razón por la cual el Psicólogo Industrial realiza en un alto porcentaje funciones de índole administrativa en todas las áreas de trabajo, podría venir explicada por la característica de la empresa venezolana de estar compuestas, principalmente, por empresas medianas y pequeñas, lo que favorece al hecho de que el Departamento de Recursos Humanos, que es donde generalmente trabaja el Psicólogo, esté conformado por pocos miembros.

"Por lo general, el número de perso-

nas dentro de una Unidad de recursos Humanos en una empresa es prácticamente proporcional al número de empleados que tiene". (Hector Monasterio, entrevista 17/07/87).

La pequeña y mediana empresa tienen usualmente, en el Departamento de Recursos Humanos: un jefe de personal, uno o dos asistentes a nivel profesional o técnico y algo de personal de oficina. Por consiguiente, al Psicólogo Industrial que le toque trabajar en una Unidad con dicho personal humano tendrá que desempeñar funciones muy diversas, dado lo reducido del grupo de personas que con él laboran. Así mismo, el psicólogo tendrá la necesidad de aprender una serie de conocimientos que no posee (por ejemplo: Contrato colectivo, manejo de nómina, relaciones con el INCE y el SSO, legislación laboral, etc.) en el momento de egresar de la Universidad.

Además de las funciones de tipo administrativo, en el análisis del perfil de funciones por áreas de trabajo, se encontró que otras funciones que predominan son las de índole psicotécnica, como por ejemplo: realizar entrevistas de selección, administrar pruebas psicotécnicas, interpretar estadísticos, corregir pruebas y resultados, etc. Esto podría deberse principalmente a la importancia que se le dá, a partir de la teoría de las Relaciones Humanas, a la selección de individuos más adaptables a la empresa en cuestión y no solamente a los más eficientes, lo cual trajo como consecuencia la necesidad de utilizar pruebas más finas y especializadas que permitieran

medir no solo los rasgos de personalidad más gruesos, sino incluso los más sutiles, que tengan que ver con el trabajo. El profesional más idóneo para llevar a cabo este proceso es el psicólogo, principalmente por el conocimiento que posee de cómo funciona la prueba, el significado de los puntajes y de la predicción que se puede hacer de rendimiento laboral a partir de la prueba de selección. Todo esto trae como consecuencia que, por lo general, el punto de partida de un psicólogo dentro de una empresa sea selección de personal.

Con respecto a la distribución de funciones según el cargo desempeñado por el Psicólogo dentro de la empresa, se encontró que a medida que el puesto es más "alto" (Gerente, Jefe o Director) las funciones tienden a ser más de índole administrativa.

Esta situación puede explicarse en base a lo planteado por el Dr. Nelson Díaz (en la entrevista de fecha 25/06/87), en la cual señaló que las funciones del Psicólogo dentro de una empresa van a depender del nivel que esté desempeñando, porque las tareas a nivel gerencial son unas y las tareas a nivel profesional son otras. Al psicólogo se le prepara como profesional y no como gerente, por tanto el psicólogo interesado en escalar posiciones dentro de la empresa tendrá que hacerlo a través de la carrera gerencial ya que en nuestras organizaciones no existe la alternativa de una carrera paralela técnica.

"Todos los profesionales tienden, con el

ejercicio de su carrera, a irse alejando un poco de lo que es la profesión original" (Héctor Monasterio, entrevista 17/07/87), principalmente hacia áreas administrativas.

Dentro del área de la Psicología Industrial este fenómeno es mucho más acentuado; el Psicólogo ingresa haciendo mucho trabajo especializado en Psicología, y progresivamente va a ir incorporándose a una posición de generalista, por lo que tiene que comenzar a aprender la Ley del trabajo, de INCE, de pago de nómina, de relaciones de trabajo, etc., es decir, comenzar a tener una visión más amplia sobre todo lo que son las áreas de personal.

En relación al tipo de empresa donde trabaja el Psicólogo Industrial, se encontró una diferencia significativa en las funciones que realizan, observándose que estas tienden a ser principalmente de índole administrativa en las empresas de Bienes y Mixtas; y más de índole psicológica (sobretudo psicotécnica) en las empresas de Servicio, así mismo, se encontró un porcentaje significativo de funciones poco específicas en las empresas mixtas.

Los psicólogos Industriales que trabajan en empresas de Bienes desarrollan más funciones de tipo administrativo, debido, probablemente, a la filosofía que predomina en dichas empresas, en la cual se enfatiza la idea de que lo esencial es la productividad de la empresa en beneficio de ella misma. Por consiguiente, las funciones del personal -por tanto las del Psicólogo Industrial- van a estar dirigidas a la planificación, diseño y control de

las estrategias de producción y ventas.

Siguiendo la misma línea, la filosofía que predomina en las empresas de Servicio enfatiza el sentido comunitario, ya que su objetivo, consiste en satisfacer necesidades e intereses de la comunidad en la que está inmersa a través de la prestación de un servicio. Por tanto, aunque posean intereses comerciales al igual que las empresas de Bienes, el beneficio que ellas otorgan a través del servicio que prestan va dirigido más hacia la propia comunidad que hacia ellas mismas. Así, no es de extrañar que las funciones del Psicólogo Industrial, que ejerza dentro de una empresa de este tipo, esten orientadas hacia labores psicológicas destinadas a la evaluación, adiestramiento, selección y desarrollo del personal.

Como conclusión de todo lo anteriormente expuesto se puede señalar que las funciones que actualmente desempeñan los Psicólogos Industriales dependen, por una parte, del nivel en que se encuentre ubicado dentro de la empresa, y por otra del tipo de empresa que lo contrate.

"Es quien contrata quien define el rol del Psicólogo. Muchas de la empresas y de quienes contratan no saben qué esperar del Psicólogo". (José Taricani, entrevista, julio de 1987).

En relación a la segunda hipótesis planteada se encontró que las funciones del Psicólogo Industrial actualmente laborando en algunas empresas del Area Metropolitana de Caracas no están destinadas principalmente a atender las

necesidades individuales de autoestima, progreso y satisfacción de los empleados, así como tampoco al mejor aprovechamiento del recurso humano hacia el logro de los objetivos de la organización.

Existen un conjunto de razones que apoyan este resultado obtenido. Entre ellas se tienen:

Primero, como señala Moisés Naim (1984), que las empresas venezolanas se han desenvuelto en un ambiente que inhibe el cambio y la modernización de su estructura organizativa. Esta resistencia al cambio organizacional, que contribuye a generar un cierto rezago entre la evolución de la actividad empresarial y la evolución de la organización que la lleva a cabo, tiene entre otros efectos, el de trabar y hacer más inefectivo el proceso de toma de decisiones, lo cual interfiere con la labor de desarrollo del Psicólogo Industrial.

Múltiples fuerzas, tanto externa a las empresas como internas a las mismas, operan en contra del cambio organizacional. El punto crucial en este sentido es que cualquier modificación en la estructura de una organización es un proceso lento, traumático y muy incierto, en el cual se puede arriesgar el desempeño de la empresa. Esto implica por lo tanto, que ningún cambio se vá a llevar a cabo a menos que haya importantes incentivos financieros para ello o que las inadecuaciones de la organización existente se hagan intolerables. Esto determina que los cambios que se dan dentro de nuestras organizaciones sean de carácter

remediativo, momentáneo y transversal, en vez de preventivos, desarrollistas y longitudinales -propuestos por las nuevas tendencias en Psicología Organizacional-, pues éstos atentan contra patrones de conducta del venezolano muy arraigados, y sobre todo contra la distribución de poder, información, responsabilidad e ingresos existentes en la organización.

En general, el ambiente económico en el que operó la empresa venezolana no fue muy exigente, lo que permitió que se pospusieran las difíciles decisiones sobre modificaciones en la estructura organizacional al no generarse las suficientes presiones externas para motivar el cambio. Internamente, por una parte, la naturaleza familiar de las organizaciones, es decir que el control y dirección está en manos de un mismo grupo familiar; y por otra, que la mayoría de las empresas sean de "primera generación", en el sentido de que las personas que la fundaron todavía se mantienen activas en ellas, constituyen un freno a los intentos de cambio que podrían afectar a los gerentes.

"A la rigidez que le confiere a una estructura organizacional, el hecho de que sus principales posiciones sean ocupadas por los propietarios o familiares cercanos de estos, se le debe añadir la rigidez asociada con la presencia de gerentes cuya remoción o cambio también se hace muy difícil. Esto último, es consecuencia de la enorme importancia que en nuestras empresas se le confieren a la lealtad como criterio de selección y promoción de personas a cargos

gerenciales. En la empresa venezolana no se llega muy lejos como gerente si la competencia técnica y aún la honestidad no viene acompañada de una fuerte dosis de lealtad que a veces raya con la complicidad". (Moisés Naim, 1984).

La naturaleza de nuestras empresas ha sido moldeada por una compleja variedad de fuerzas que operan dentro de la economía, la sociedad, la cultura y el sistema político venezolano, y por las influencias internacionales en cada uno de estos aspectos. Es natural que las fortalezas y debilidades de las empresas venezolanas no sean sino expresiones particulares de fortalezas y debilidades del país como un todo.

Entonces, como segunda razón para explicar la poca dirección de las funciones del Psicólogo hacia labores que contribuyan al desarrollo del recurso humano y la organización, Essensfeld (1982) plantea algunos rasgos característicos de la sociedad venezolana:

- Una sociedad que por su formación histórica y cultural pertenece al mundo occidental y que tiende a copiar los modelos de esos desarrollos.

- Una sociedad que entra atropelladamente en la era de la técnica y de la modernización, como resultado del fenómeno petrolero, donde existe planificación en desproporción con la realidad de ejecución.

- Explosión demográfica y aflujo poblacional a las grandes ciudades sin haber preparado las condiciones, por lo que se dan los subsecuentes fenómenos, de fallas de

comunicación, escasez habitacional, caos urbanístico, sobrepoblación escolar y sanitaria, problemas de seguridad, desajustes de conducta, etc.

- Los distintos movimientos universitarios de reforma no han puesto a la Universidad al servicio del desarrollo. La situación de continua inestabilidad y la masificación han deteriorado la calidad de enseñanza e investigación. La institución universitaria debe recuperar el atraso científico y tecnológico y adaptar su producto y acciones a los problemas nacionales.

- Las grandes transformaciones se dan en las ciudades. Las generaciones nuevas están en contacto con lo más moderno de la tecnología y tienen a su alcance los últimos alcances científicos importados, no obstante no han logrado aún patrones de conducta de sociedad moderna, y afloran a cada rato conductas subdesarrolladas, fruto de la transición.

- Se han adoptado modelos de desarrollo sin las condiciones mínimas de comportamientos que éstos requieren. Se importa el modelo divorciado de la realidad.

Como consecuencia de esta realidad, la autora plantea que algunos problemas importantes dentro del país son:

- Desfase entre los recursos materiales y humanos disponibles y las condiciones para hacer uso adecuado de esos recursos.

- Brecha entre aspiraciones de desarrollo e

infraestructura psico-social existente para lograrlas.

- Ausencia de actitudes psicológicas y sociales propiciatorias al desarrollo. Conducta consumista, tecnolatría, egoismo personalista, mitología del poder, falta de sentido del rumbo o jerarquización de fines superiores y desarraigo nacional.

- Desface entre proyectismo del mejor y ejecutoria de la peor.

- Avances cuantitativos considerables pero grandes fallas cualitativas.

- Toma de decisiones azarosa sin referencias de información precisa.

- Generación joven (50 % de la población) sin mucha noción de integralidad y perspectiva, que vive la realidad fragmentariamente y sin muchos incentivos para lo contrario.

- Generación adulta que soporta grandes presiones de transición y que debe aprender a vivir con la disonancia y la ambigüedad axiológica.

- Marginamiento y subutilización de intelectuales no comprometidos políticamente.

- Deterioro de la calidad en numerosos sectores.

Estos problemas permiten concluir que sí existe descuido en organizar las instituciones para hacerlas efectivas, y por eso hay una brecha muy difícil entre organización y ejecución, y entre proyecto y resultados. Esta conclusión está apoyada, a su vez, por los resultados

obtenidos en la tercera hipótesis; donde se encontró que existen diferencias cualitativas entre el rol del Psicólogo Industrial propuesto como ideal y el rol encontrado en las empresas de la muestra, ya que para los expertos (teóricos) en el área de Psicología Industrial, la línea que debería privar en la labor del Psicólogo Industrial moderno es la de servir como un facilitador de todos los procesos implicados en el ambiente empresarial, y esto está refrendado con las características que dominan en las empresas venezolanas. Por consiguiente, se confirma el divorcio existente entre teoría y práctica.

"...esto implica que el sistema, los recursos y su interacción tienen que perfeccionarse. Ese cambio, solo puede darse en razón DEL RECURSO HUMANO y en dos dimensiones, las habilidades y las disposiciones, lo cognitivo y lo aptitudinal, lo intelectual y lo personal social, el uso de las aptitudes y el comportamiento. Lo que importa es cómo se invierte la motivación y el potencial en dedicación, energía y originalidad". (Senta Essensfeld, 1982).

En este proceso se requiere de la intervención creativa de élites modernizadoras, las más idóneas son los grupos de tecnócratas, intelectuales, políticos profesionales y empresarios, pero estos tienen que:

- a.- Ponerse al día y a tono con su realidad social e histórica, absorbiendo experiencias de diversos sectores, estudiando con seriedad la realidad política y social y tomando en cuenta la ciencia y la tecnología.

b.- Evaluar críticamente los efectos de las ciencias, la tecnología y los modelos de desarrollo en los países de procedencia sin dar por sentada su validez y aprovechando de sus aciertos y errores.

c.- Hacer los intentos necesarios para producir conocimiento propio aplicable, aunque sea modesto.

De esta manera, el Psicólogo Industrial deberá trabajar en equipos multidisciplinarios, donde actúe como asesor, facilitador proactivo o consultor en el logro de la coherencia entre planes, acciones y resultados. La integración e interrelación de las acciones en distintos sectores para que no colidan, no se estorben ni se contrapongan, y para eso es absolutamente indispensable que todos se acostumbren o se obliguen a actuar en equipo, a pensar en interrelaciones y en totalidades y no fragmentariamente.

Se necesita de un quehacer organizado (planificación adecuada), el aprovechamiento racional del potencial humano (liderazgo compartido), de la conformación de una conciencia ética colectiva de solidaridad, y finalmente, se necesita concientizar que es el hombre el centro del progreso y no el crecimiento económico.

CONCLUSIONES

A partir de la discusión de los resultados se generaron las siguientes conclusiones, a saber:

- Las funciones que actualmente ejerce el Psicólogo Industrial dentro de algunas empresas dentro del Area Metropolitana de Caracas son principalmente de índole psicotécnica y administrativa.

- Las funciones que desempeña el Psicólogo Industrial dentro de una empresa dependerán del nivel en que esté ubicado y del tipo de empresa que lo contrate.

- Las características de la realidad histórica, política y económica de Venezuela frenan la implementación de estrategias de Desarrollo Organizacional.

- Existe un divorcio entre la teoría y la práctica en Psicología Industrial.

- Para lograr el acercamiento e integración entre el "ser" y el "deber ser" del Psicólogo Industrial debe producirse un cambio en razón DEL RECURSO HUMANO y en dos dimensiones, lo cognitivo y lo actitudinal.

- El Psicólogo Industrial debe trabajar formando parte de equipos multidisciplinarios donde servirá como asesor-consultor-proactivo que facilite todos los procesos que guarden relación con el recurso humano dentro de la organización.

A partir de este estudio exploratorio se podrían

generar las siguientes hipótesis cumpliendo así con el valor heurístico de este tipo de estudio, a ser confirmadas en trabajos posteriores:

- Comparación entre las funciones que cumplía el Psicólogo Industrial en Venezuela en la época del auge petrolero, y las funciones que cumple en la actual época de crisis.

- Comparación entre las funciones ejercidas por el Psicólogo Industrial en empresas con alta influencia extranjera y empresas totalmente nacionales.

- Revisión y estudio de los pensa de las carreras de Relaciones Industriales, Psicología Industrial y Administración, con el objeto de promover la introducción de alguna o algunas materias comunes, para facilitar la comunicación de estos profesionales en el campo de trabajo.

- Comparación de la preparación de los Psicólogos Industriales egresados de la UCV y la UCAB.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Limitaciones:

- La escasa bibliografía del tema, a nivel nacional, nos llevó a la inferencia y extrapolación de contenidos teóricos subyacentes al fenómeno estudiado.

- El carácter semi-estructurado de los dos instrumentos utilizados limitó la obtención de información más precisa.

- Problemas de accesos a las personas como fuente de datos, debido a la poca disponibilidad de tiempo de las personas entrevistadas y encuestadas.

- El tipo de muestreo utilizado no establece un control sobre cierto tipo de variables, lo que no permite una mayor generalización de los resultados.

- Costo de tiempo en el proceso de aplicación de la encuesta.

Recomendaciones:

- Ampliar, perfeccionar y validar el instrumento elaborado.

- Continuar las investigaciones tomando en cuenta como base las hipótesis generadas del presente estudio.

- Establecer un muestreo que permita el control de más variables.

BIBLIOGRAFIA

Anastasi, Anne. "Tests Psicológicos". Tercera edición, España, Selecciones Gráficas, 1980.

Beckhard, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos". Unica edición en español. EEUU. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.

Bennis, Warren G. "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas". Unica edición en español. EEUU. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973.

Blum, Milton y Naylor, James. "Psicología Industrial". México. Editorial Trillas. 1981.

Blalock, Hubert M. "Estadística Social". México. Fondo de Cultura Económica. 1966.

Brown, J.A. "Psicología Social". Primera edición en español. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica. 1958.

Chinoy, Ely. "La Sociedad. Una Introducción a la Sociedad". Sexta edición. Colombia. Fondo de Cultura Económica. 1977.

Diccionario Enciclopédico Espasa-Calpe S.A. Madrid. 1979.

Enciclopedia Salvat. España. Salvat Editores S.A. 1976.

Enciclopedia Qué Sabes. España. Ediciones Nauta. 1975.

Essenfeld, Senta. "Ayudar a Ser". Venezuela. Fondo Editorial para el Desarrollo de la Educación Superior. 1979.

Essenfeld, Senta. "La Cara Oculta del Desarrollo". Venezuela. Ediciones Conjuntas. 1982.

Festinger, L. y Katz, D. "Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales". Buenos Aires. Editorial Paidós. 1978.

García, P. y Marsilio, G. "Estudio del Rol del Psicólogo Orientador en las Instituciones de Educación Superior del País". Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. 1979.

Galis-Menéndez, N. y Martins Pereira, I. "Diagnóstico Ocupacional del Psicólogo Industrial en las Empresas Públicas y Privadas del Area Metropolitana de Caracas". Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. 1979.

Hicks, Herbert G. "Administración de Organizaciones. Desde

un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos". Primera edición en español. México. Compañía Editorial Continental. 1977.

Huse, Edgar F. y Brown, James L. "El Comportamiento Humano en la Organización". España. Fondo Educativo Interamericano S.A. 1976.

Kerlinger, Fred. "Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología". Primera edición en español. México. Editorial Interamericana. 1981.

Kliksberg, Bernardo. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La administración científica en discusión. Buenos Aires. Editorial Paidós. 1975.

Kliksberg, Bernardo. "El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Estrategias modernas en administración: Relaciones Humanas y teoría de la organización". Buenos Aires. Editorial Paidós. 1975.

Martínez, María Angélica e Iturriza, Hernán. "Relación entre el Género Sexual y las Expectativas referidas a la Relación Sexual". Tesis de grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. 1987.

Naim, Moisés y Piñango, Ramón. "El Caso Venezuela. Una ilusión de armonía". Venezuela. Ediciones IESA C.A. 1984.

Rodil Urrego, Florencio y Mendoza Trejo, Francisco. "Conceptos Fundamentales sobre la Organización". México. Editorial Trillas. 1979.

Rodríguez, Nancy. "Programas de la Unidad de Recursos Humanos". Informe para la empresa Proyecta S.A.. Venezuela. 1986.

Romero García, Oswaldo. "Motivando para el trabajo". Venezuela. Cuadernos Lagoven serie siglo XXI. 1985.

Schein, E.H. "Psicología de la Organización". Primera Edición. Colombia. Editorial Prentice/Hall International. 1982.

Schein, E.H. "Psicología de la Organización". Tercera edición. España. Editorial Prentice/Hall International. 1975.

Smith y Wakaley. "Psicología de la Conducta Industrial". México. Editorial McGraw Hill S.A. 1977.

Toffler, Alvin. "El Shock del Futuro". Cuarta Edición. España. Plaza & Jones S.A. Editores. 1972.

Wrenn, Gilbert. "The Counselor in a Changing World". EEUU.
American Personnel and Guidance Association. 1962.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

APORTE DE HAWTHORNE

Resumen de conclusiones

Experiencia

I. Las experiencias de la iluminación.

II. El "test room".

Aportes/ Interrogantes

a) Aportes: Las condiciones ambientales no son el factor preponderante en la evolución de la curva de productividad.

b) Interrogantes: ¿Cuáles son, entonces, los factores que determinan la tendencia de esa curva?.

a) Aportes:

- . Confirmación de la influencia relativa de las condiciones ambientales.

- . Demostración de la influencia relativa de las pautas de descanso.

- . Demostración de la importancia no determinante de los estímulos financieros.

- . Descubrimiento como situación clave determinante del rendimiento, de la "situación social". Ella implica, entre otros aspectos fundamentales:

- . grado de satisfacción en las relaciones internas en el grupo.

- . grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor.

- . grado de participación en las decisiones.

- . grado de información sobre el trabajo y sus fines.

- . Demostración de la interrelación entre el rendimiento productivo y la marcha de la vida privada.

- . Superioridad de los métodos de supervisión no formal a los formales.

III. La cámara de mica.

IV. El programa de entrevistas.

- . Contradicción entre división extrema del trabajo y estandarización vs productividad.

- . Importancia de la escala comparativa de salarios en relación a los montos absolutos de salarios.

- . Demostración de que el grupo, y no el individuo, debe ser la principal unidad de observación.

b) Interrogantes:

- . ¿Por qué la supervisión no formal es superior a la formal?

- . ¿Cuáles son las causas de la infelicidad de los operarios? ¿qué significa felicidad para los operarios?.

a) Aportes:

- . Confirmación de la influencia relativa de las pautas de descanso y las condiciones ambientales en general.

- . Confirmación de la importancia determinante sobre la productividad de la "situación social".

a) Aportes:

- . Corroboración de la relatividad de los síntomas formales: falta de huelgas, buenos servicios sociales, etc., para definir la existencia de una buena moral de empresa.

- . Dificultad metodológica de obtener conclusiones apartir de materiales individuales, no ligados al contexto vital del individuo.

- . Destrucción de la hipótesis de que el clima de descontento pueda deberse sólo a irracionalidad de los operarios. Percepción de la existencia de factores de fondo, no subjetivos.

- . Importancia de la comprensión

V. El cuarto de alambres.

por el operario de la situación de trabajo y de los fines del trabajo.

b) Interrogantes:

. ¿Cuál es el peso de los grupos a los que pertenece el operario en la determinación de su conducta?.

a) Aportes:

. Descubrimiento de la existencia en la empresa de numerosos grupos informales, estructurados socialmente, con liderazgo y normas propias.

. Demostración del valor preponderante concedido por los trabajadores a la pertenencia al grupo y la adhesión a sus normas, en relación al valor asignado a los incentivos económicos.

. Demostración de la preponderancia de la organización informal sobre la organización formal.

b) Interrogantes:

. Causas por las cuales los grupos pueden llegar a fijarse normas, como la "restricción del rendimiento".

Comparación entre las hipótesis básicas del tradicionalismo y los aportes de "Hawthorne"

Hipótesis básicas del tradicionalismo

Aportes de "Hawthorne" que las refutan (resumidos por autores de la corriente sociológica).

1. Existencia del "hombre máquina":

a) Concepción general.

"Una fábrica realiza dos importantes funciones: la económica de producir bienes y la social de crear y distribuir satisfacciones humanas entre los que cobija bajo su techo. Una gran parte de los estudios de los expertos en eficiencia se había orientado hacia las funciones de producción, pero casi nada hacia la función social, hasta que el experimen-

- b) Ventajas de la división extrema del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

- c) Uniformidad del hombre en la organización. Posibilidad de cambiarlo de un puesto a otro sin problemas.

2. Existencia del "homo economicus".

to de "Hawthorne" reveló que ambas son inseparables. Si la organización humana de la fábrica está desequilibrada, ningún sistema de eficiencia del mundo mejorará la producción" (Stuart Chase c.p. Kliksberg, 1975).

"El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica" (Miller y Form, c.p. Kliksberg, 1975).

"La especialización funcional extrema no crea necesariamente la organización más eficiente. Mayo y sus colegas no dieron gran importancia a este punto, pero en su estudio del cuarto de alambres notaron que los obreros intercambiaban tareas en contra de la política de la administración. Los intercambios de tareas no tuvieron efectos negativos en la producción y parecían elevar el espíritu del grupo entero. Puede aceptarse la hipótesis de Mayo respecto de la especialización funcional sin modificación..." (William Foote White, c. p. Kliksberg, 1975).

"... Las innovaciones técnicas dirigidas a cambiar el trabajo de la gente y a través del trabajo pueden traer consigo profundas consecuencias al empleado. Puesto que si su trabajo es cambiado, su posición en la organización social, sus relaciones interpersonales, sus tradiciones como artesano, y su código social que regula sus relaciones con otras gentes, puede también ser afectado" (F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, c. p. Kliksberg, 1975).

"Fueron Elton Mayo y sus asociados quienes hicieron el primer desafío efectivo a las teorías reinantes, del comportamiento individual y de la organización, con las siguientes proposiciones:

1. El incentivo económico no es la única fuerza motivante a la que responde el trabajador.

En realidad, muchas veces reduce su producción bien por debajo de su capacidad física aun en trabajo a destajo que le permitiría ganar más dinero con mayor producción. Su producción sufre una importante influencia de las relaciones con otros trabajadores, y de sus problemas personales dentro y fuera de la planta..." (William Foote White, c. p. Klisberg, 1975).

"Los famosos experimentos de Hawthorne confirman este punto... el incremento de la producción en total parecía más cercanamente relacionada con la "moral" del grupo, que con cualesquiera de otras variables (por ejemplo, pausas de descanso, alimentos, mayores salarios..) que fueron probadas. Y esta moral se relacionó con la forma mejorada de supervisión, la posición de prestigio que los miembros del grupo de prueba ocupaban, la atención creciente que recibieron en sus problemas individuales, opiniones y sugerencias, etc. Este resultado de los experimentos puede considerarse un descubrimiento... la tendencia de la administración a pensar acerca del trabajador como el subordinado antagónico, cuyas demandas eran un reto a la autoridad administrativa, hacía difícil considerar cualquier relación con las causas de insatisfacción" (Reinhard Bendix, c.p. Kliksberg, 1975).

3. Unidad de observación y relación: el hombre aislado.

"Antes de Hawthorne, la dirección de personal había insistido en las relaciones con el empleado como "individuo". Cualquier referencia a grupos de empleados suscitaba las ideas de contratación colectiva o de sindicatos, que había que evitar a toda costa. Algunos psicólogos

industriales sólo veían en el comportamiento del grupo una conducta populachera, alborotada e incontrolable. El experimento Hawthorne puso fin a esta concepción individualista de la dirección de personal" (William H. Knowless, c. p. . Kliksberg, 1975).

"Hallazgos de Hawthorne:

.....Con frecuencia los obreros no actúan o reaccionan como individuos, sino como miembros de grupos. Kurt Lewin escribe: "En tanto que los patrones del grupo no cambien, el individuo resistirá los cambios más fuertemente cuanto más lejos esté de apartarse de los patrones de grupo. Si el patrón mismo del grupo cambia, la resistencia debida a la relación entre individuo y grupo se elimina"" (Amitai Etzioni, c.p. Kliksberg, 1975).

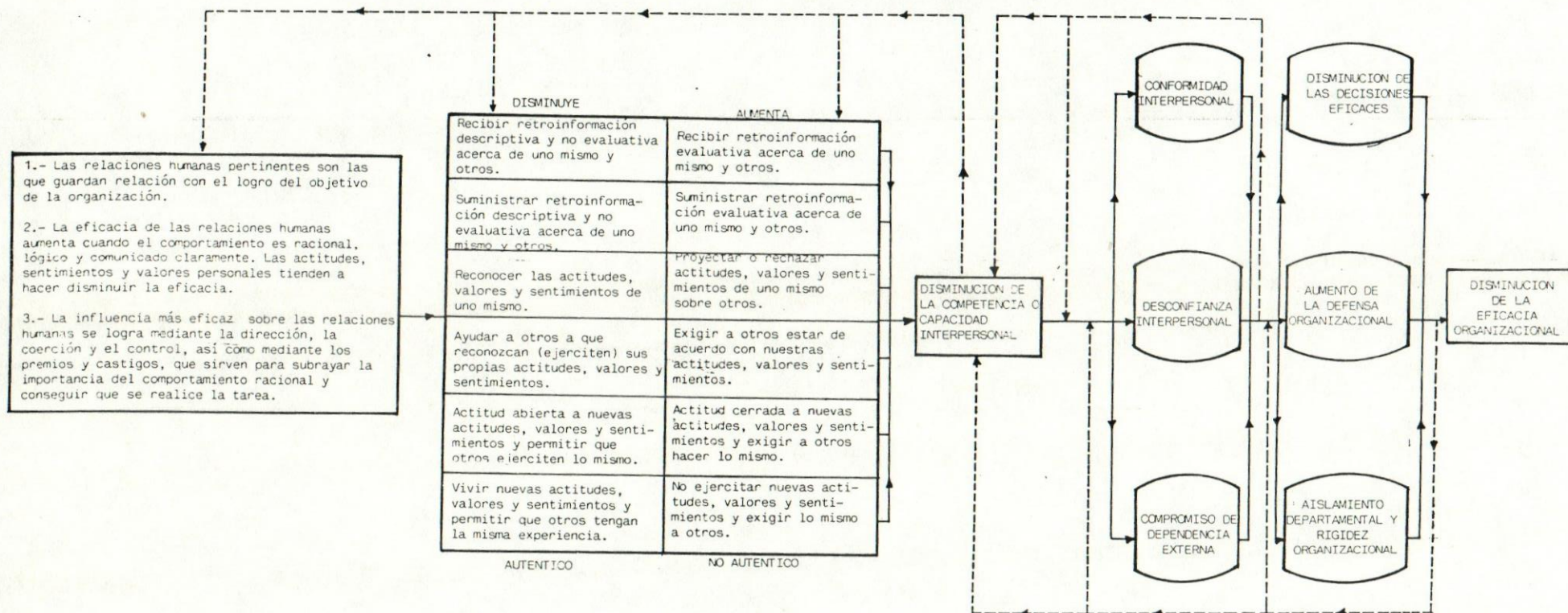
4. Primacía de la Organización formal y de la autoridad formal.

"Las dos aportaciones que este estudio ha hecho (se refiere a Hawthorne) a la revolución ideológica en materia de organización y administración fueron: un reto al enfoque físico o ingenieril de la motivación; el primer ataque real contra el enfoque puramente estructural y jerárquico de la organización... El reto al concepto puramente jerárquico de la organización lo procuró la demostración de que toda fábrica es una institución social, y que la influencia de la jerarquía supervisora se modifica o limita según el punto hasta el cual los miembros que componen la sociedad de la fábrica quieran aceptar sus edictos" (Pfiffner y Sherwood, c.p. Kliksberg, 1975).

"Si usted habla o da órdenes. o planifica o trabaja con un individuo que vive en un mundo del cual usted no tiene ni siquiera idea, ¿es acaso probable que lo que usted le dice o le ordena tenga para él el mismo significado que para usted?" (Henderson, c.p. Kliksberg, 1975).

ANEXO Nº 2

Sistema predominante de valores de desarrollo organizacional (Argyris, 1962)



ANEXO No. 3

DATOS DE LA TRAYECTORIA LABORAL Y
DOCENTE DE LOS ESPECIALISTAS ENTRE-
VISTADOS.

Dr. Nelson Díaz.

Egresado de la promoción de Psicólogos del año 1965 de la UCV.

Trabajó durante un año y medio en la Marina de Guerra como Psicólogo General (en las áreas de clínica, orientación e industrial).

Realizó una maestría en Psicología Industrial en Michigan.

Al regresar al país entra como docente en las Escuelas de Psicología de la UCV y la UCAB, y en la Escuela de Administración Pública.

Paralelamente ejercía funciones gerenciales en una empresa textil.

En 1979 inicia el Doctorado en Psicología Organizacional en la Universidad de New York, el cual lo culmina en 1982.

Al regresar al país entra como Gerente de Desarrollo Organizacional en INTEVEP, filial de investigación y desarrollo de PDVSA.

En 1985 es contratado como profesor de post-grado en la Maestría "Psicología de la Instrucción", en la cual aún ejerce como encargado del área de asesoría. Y en la Maestría de Recursos Humanos de la Facultad de Economía de la UCV.

Actualmente, en el área laboral está dedicado a la consultoría privada.

Lic. Héctor Monasterios.

Egresado de la Promoción de Psicólogos del año 1968 de la UCV.

Realizó un post-grado en Administración en 1972, en Brazil.

Realizó dos Maestrías en EEUU: una en Relaciones Industriales y otra en Psicología Organizacional.

Empieza como profesor en la Escuela Nacional de Administración Pública (1973-75). Luego entra en la UCAB como profesor de la Cátedra de Psicología Industrial en la Escuela de Psicología (1977-1986).

Dá clase en los post-grados de: Relaciones Industriales, Administración y Desarrollo Organizacional en la UCAB.

Es Director del post-grado de D.O. desde su creación.

En el área laboral, actualmente trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de Lagoven S.A.

Lic. Carlos D'Enjoy.

Egresado de la Promoción de Psicólogos del año 1969 de la UCAB.

Realizó un post-grado en Desarrollo Organizacional en EEUU.

Ha dictado cursos en el IESA.

En el área laboral actualmente, trabaja en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cartón de Venezuela.

Lic. Julio Vélez Moro.

Egresado de la Promoción de Psicólogos del año 1976 de la UCV, en la mención Psicología Social.

Trabajó en la Fuerzas Armadas durante tres años.

Trabajó en el Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

Ejerció como docente en el Colegio Santiago de León desde el año 1981 hasta en el 84, en la materia de Psicología.

Trabajó en AVON cosmetics.

Realizó el post-grado en Recursos Humanos de la UCV.

Trabajó en el Metro de Caracas.

Actualmente dicta cursos en IDO y Asociados.

Lic. José Taricani.

Egresado de la Promoción de Psicólogos del año 1980 de la UCAB.

Trabajó en el Banco Mercantil durante 18 meses.

Trabajó en Sánchez y Cía. como Gerente de Personal (1983).

Entra como Psicólogo Orientador en el Centro de Orientación de la UCAB y como docente en la Cátedra de Introducción al Seminario.

Hace el post-grado en Administración de Empresas en la UCAB.

Actualmente, trabaja en IDO y Asociados.

ANEXO Nº 4

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE PSICOLOGIA

Estimado colega:

La presente encuesta, es parte vital de una investigación con fines de TESIS DE GRADO, respecto a la definición del ROL DEL PSICOLOGO DENTRO DEL AMBIENTE DE LAS EMPRESAS DEL AREA METROPOLITANA DE CARACAS.

Le agradecemos su mayor colaboración y sinceridad, al dedicar parte de su valioso tiempo en responder a todas y cada una de las preguntas de la siguiente encuesta, que tiene carácter estrictamente ANONIMO.

Queremos dejar claro que no se trata de medir eficiencia sino funciones, lo que se está realizando dentro del campo de trabajo del PSICOLOGO INDUSTRIAL.

Caracas, 1987.

DATOS GENERALES:

1.- Egresado de: _____ Año: _____

2.- Título obtenido: _____

3.- Años de ejercicio en la carrera: _____

4.- Años de ejercicio como Psicólogo Industrial: _____

5.- Cursos de extensión y/o postgrado que ha realizado y/o realiza:

Nombre: _____ Lugar: _____

Nombre: _____ Lugar: _____

Nombre: _____ Lugar: _____

Nombre: _____ Lugar: _____

6.- Institución donde trabaja: _____

7.- Nombre del cargo que desempeña: _____

8.- Otros cargos desempeñados dentro de esta institución y/u otras:

9.- Trabaja solo: _____ En equipo: _____

10.- Si ud. trabaja en equipo mencione qué profesionales conforman el mismo: _____

DESCRIPCION DE LA OCUPACION:

1.- Objeto fundamental del cargo: (hacer una descripción en forma general de la función básica de su trabajo).

2.- Tareas diarias: (Detallar en forma secuencial o por orden de importancia cada una de las tareas realizadas por ud., rutinariamente dentro de su jornada ordinaria).

3.- Tareas periódicas: (Señalar las tareas que realiza semanal, quincenal y/o mensualmente).

4.- Tareas eventuales: (Indicar algunas labores que efectúe de manera esporádica durante su trabajo).

5.- Recursos y equipos:

Indique qué clase de recursos y/o equipos utiliza en el desempeño de su labor, así como la complejidad que presenta y la frecuencia con que los utiliza:

CLAVE: Complejidad: A= Fácil manejo y poco adiestramiento.

B= Cierta dificultad, moderado adiestramiento.

C= Difícil de manejar, intenso adiestramiento.

Frecuencia: A= Ocasionalmente.

B= Frecuentemente.

C= Regularmente.

Recursos y/o equipos	Complejidad			Frecuencia		
	A	B	C	A	B	C

Observaciones: _____

6.- Cuáles funciones cree ud. que NO son inherentes a su cargo. Describa y por qué? _____

ANEXO No. 5

PREGUNTAS GUIA PARA LAS ENTREVISTAS

CON LOS EXPERTOS

- 1.- Señale brevemente su preparación o currículum.
- 2.- En base a su experiencia, tanto como docente como trabajador, en el área. Cuáles serían en orden de frecuencia, de la más frecuente a la menos frecuente, las funciones que debe cumplir el Psicólogo Industrial dentro de una empresa?.
- 3.- Con respecto a la preparación Universitaria, qué piensa Usted de la preparación que reciben los Psicólogos y las necesidades que afronta a la hora de trabajar?.
- 4.- Existe un Rol definido de Psicólogo Industrial?.
- 5.- Cómo ha sido al evolución del Psicólogo Industrial en Venezuela?.
- 6.- Qué cree Usted que se podría hacer para lograr una redefinición o verdadera definición del Rol del Psicólogo Industrial?.

ANEXO No. 6

Lista de la muestra de empresas.

XEROX DE VENEZUELA C.A.
FCB/SIBONEY/BLANCO URIBE.
C.A. CIGARRERA BIGOTT.
MARAVEN S.A.
C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS.
BANCO LA GUAIRA.
LABORATORIOS ELMOR S.A.
BANCO MERCANTIL C.A.
CERVECERIA POLAR C.A.
CONSULTORES GERENCIALES FACTOR HUMANO.
MAPLATEX C.A.
PROYECTA S.A.
FOSPUCA C.A.
OFICINA TECNICA PECCIO.

ANEXO No. 7

FUNCIONES POR AREA DE TRABAJO
Y POR JERARQUIA (DE LA MAS FRE-
CUENTE A LA MENOS FRECUENTE).
Reportadas por los Psicólogos
encuestados. (Rol Real).

I.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

- 1.- Realizar entrevistas de selección, preselección y contratación a candidatos a empleo y/o a candidatos a puestos supervisorios; y entrevistas finales. (PT)
- 2.- Administración de pruebas psicoténicas. (PT)
- 3.- Coordinación de las políticas y actividades relacionadas con reclutamiento y selección. (A)
- 4.- Interpretación de estadísticos y de los resultados de las pruebas. (PT)
- 5.- Elaboración de estadísticas mensuales. (A)
- 6.- Supervisión en la administración, corrección e interpretación de pruebas psicoténicas, así como el proceso de contratación. (A)
- 7.- Corrección de pruebas y resultados. (PT)
- 8.- Elaboración de ofertas de trabajo. (A)
- 9.- Registro de los resultados de las pruebas en fichas. (OF)

- 10.- Evaluación de ofertas de servicio y currícula.
(PT)
- 11.- Visitar empresas, plantas y centros de servicio
para intercambio de información sobre selección.
(DO)
- 12.- Control numérico de entrevistados. (OF)
- 13.- Actualización del registro de elegibles. (OF)
- 14.- Entrevistas y pruebas psicotécnicas a aprendices
INCE y pasantes. (PT)
- 15.- Control de reclutamiento pendiente. (A)
- 16.- Revisión con analistas de la información sobre
ofertas procesadas. (PT)
- 17.- Revisión de los expedientes que han culminado el
proceso de selección. (PT)
- 18.- Colaborar en la selección y el reclutamiento. (O)
- 19.- Recabar información con supervisores sobre
vacantes. (PT)
- 20.- Visitar instituciones para reclutamiento. (PT)
- 21.- Diseño de los sistemas de reclutamiento y
selección. (A)
- 22.- Planificación de las políticas de reclutamiento y
selección. (A)
- 23.- Toma de decisión en materia de administración en
las áreas de selección y reclutamiento. (A)
- 24.- Clasificación de las solicitudes de empleo. (PT)
- 25.- Comunicación de los resultados de las entrevistas
de selección. (PT)

- 26.- Comunicación de los resultados de la entrevista de selección. (PT)
- 27.- Investigar en relación al proceso de selección. (DO)
- 28.- Revisión del material de pruebas existentes. (OF)

II.- ADMINISTRACION:

- 1.- Elaboración del presupuesto de la unidad; de reportes de gestión; de normas; de informes de la división de finanzas y de informes a la presidencia. (A)
- 2.- Elaboración de memorandus, archivos y órdenes de pago. (OF)
- 3.- Supervisión de las funciones administrativas; de los gerentes regionales y de la gestión de nóminas. (A)
- 4.- Ejecución de las disposiciones legales y del presupuesto de la división. (A)
- 5.- Revisión de políticas del departamento y de los casos en tribunales y tripartitas. (A)
- 6.- Administración del personal (de las políticas de reclutamiento, selección, sueldos y salarios, desarrollo, mortización, ascensos y entrenamiento). (A)
- 7.- Control de aprendices INCE y pasantes. (A)
- 8.- Entrevistas con sindicatos. (A)

- 9.- Desarrollo de sistemas computarizados y de políticas y procedimientos del personal. (A)
- 10.- Diseño de manuales y sistemas de administración. (A)
- 11.- Planificación de las actividades relativas a la administración de los recursos humanos. (A)
- 12.- Actualización de archivos de la unidad. (OF)
- 13.- Control del presupuesto de la división; del cumplimiento de las disposiciones legales y del manejo de las nóminas. (A)
- 14.- Participación en reuniones administrativas y con sindicatos. (A)
- 15.- Actualización de archivos de la unidad. (OF)
- 16.- dirigir el personal. (A)
- 17.- Iniciar y mantener relaciones con nuevos clientes. (DO)
- 18.- Implantación de las políticas y procedimientos del personal. (A)
- 19.- Enviar memos de asistencia e inasistencia a charlas. (OF)
- 20.- Relaciones con el INCE, SSD e IMAU. (A)

III.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- 1.- Asesorar a la gerencia en la mejor forma de organizarse y afrontar los procesos de cambio. (DO)

- 2.- Desarrollo de proyectos de turno y de estrategias en materia de personal, entrenamiento, seguridad y calidad. (DC)
- 3.- Evaluación de las estrategias implantadas. (DO)
- 4.- Diseño de sistemas de asesoría. (A)
- 5.- Dirigir todo proyecto de investigación de mercado. (A)
- 6.- Recabar información con fines de diagnóstico organizacional. (DO)
- 7.- Investigar en todo lo que compete al recurso humano. (DO)
- 8.- Colaborar en el logro de los objetivos organizacionales y con el jefe en trabajos de investigación. (D)
- 9.- Supervisión en la construcción e implementación de modelos propuestos. (A)
- 10.- Evaluación de grupos. (DO)
- 11.- Realizar dinámicas de grupos. (DO)
- 12.- Visitar plantas y centros de servicio para trabajos de investigación. (DO)
- 13.- Dirigir al grupo de asesores internos. (A)
- 14.- Implantación de las estragegias de DO en la empresa. (DO)

IV.- RELACIONES LABORALES:

- 1.- Establecer sueldos y salarios. (A)
- 2.- Discusión de contrato colectivo. (A)
- 3.- Inducción a los nuevos ingresados a la empresa.
(A)
- 4.- Ejecución y control de contrato colectivo. (A)
- 5.- Actualización de las descripciones de cargo. (A)
- 6.- Asesorar al supervisor en la solución de problemas
con sus supervisados y en la toma de decisiones.
(DC)
- 7.- Clasificación del personal. (A)
- 8.- Elaboración de informes a la presidencia sobre
aspectos laborales y salariales. (A)
- 9.- Elaboración de las descripciones de cargos. (A)
- 10.- Administración de relaciones laborales. (A)
- 11.- Diseño de los sistemas de relaciones laborales.
(A)
- 12.- Asignación de cargos. (A)
- 13.- Colaborar en la realización de las descripciones
de cargos. (D)

V.- DESARROLLO DEL PERSONAL:

- 1.- Control de evaluación de eficiencia. (A)
- 2.- Administración y control de programas de ayuda
para estudios. (A)
- 3.- Elaboración de informes del proceso de evaluación
de desempeño. (PT)

- 4.- Consultas de orientación psicológica y/o vocacional. (DP)
- 5.- Análisis de casos para promoción. (DP)
- 6.- Coordinación del movimiento interno del personal.
(A)
- 7.- Promoción de nuevos talleres. (DP)
- 8.- Corrección de evaluación de eficiencia. (PT)
- 9.- Desarrollo de módulos de desarrollo de carrera.
(DP)
- 10.- Participación en congresos internacionales. (DP)
- 11.- Visitar plantas y centros de servicio para promoción. (DP)
- 12.- Realizar entrevistas de traslado. (PT)

VI.- ADIESTRAMIENTO O ENTRENAMIENTO:

- 1.- Dictar cursos de adiestramiento, charlas y seminarios. (D)
- 2.- Coordinación de cursos de adiestramiento. (A)
- 3.- Supervisión de los cursos y del entrenamiento del personal. (A)
- 4.- Elaboración de informes de los módulos de aprendizaje. (PT)
- 5.- Elaboración de módulos de aprendizaje y talleres.
(DP)
- 6.- Contactar a los instructores. (OF)
- 7.- Diseño de los sistemas de adiestramiento. (A)

- 8.- Inducción a los integrantes de un curso. (A)
- 9.- Actualización de listas de participantes a los cursos. (OF)
- 10.- Elaboración de cursos. (O)
- 11.- Reporte trimestral de los gastos de los cursos de adiestramiento. (A)

VII.- MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA LABORAL:

- 1.- Desarrollo de eventos socio-deportivos. (DF)
- 2.- Coordinación de labores divulgativas de la Unidad y de charlas sensibilizadoras para el personal. (A)
- 3.- Elaboración del boletín de información bimensual. (A)
- 4.- Revisión de comités de seguridad industrial. (A)
- 5.- Promoción de los planes y programas de la Unidad; de la realización y medios de actividades necesarias para el recurso humano. (DC)
- 6.- Planificación y desarrollo de programas de motivación. (DF)

NOTA: Las letras que se encuentran al final de cada función son las categorías de análisis:

- (A) Administrativas
- (PT) Psicotécnicas
- (DP) Desarrollo del Personal
- (DO) Desarrollo Organizacional
- (DC) Desarrollo Combinado
- (OF) De Oficina
- (O) Otras.

ANEXO No. 8

FUNCIONES POR AREA DE TRABAJO
Y POR JERARQUIA (DE LA MAS FRE-
CUENTE A LA MENOS FRECUENTE).

Reportadas por los expertos

(Rol Ideal).

I.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

- 1.- Aplicación y corrección de pruebas psicotécnicas.
(PT)
- 2.- Tomar decisiones y/o sugerir sobre quiénes son los
mejores candidatos para el puesto en cuestión.
(PT)
- 3.- Interpretación de pruebas. (PT)
- 4.- Validación estadística de los instrumentos
utilizados. (PT)
- 5.- Realizar entrevistas de selección, preselección,
contratación y finales. (PT)
- 6.- Diseño de nuevas técnicas de selección. (A)
- 7.- Elaboración de perfiles de selección. (PT)
- 8.- Coordinación y Supervisión de los sistemas de
reclutamiento y selección. (A)
- 9.- Predicción de rendimiento laboral a partir del
análisis de las pruebas. (PT)

- 10.- Investigar en relación al proceso de selección. (DO)

II.- ADIESTRAMIENTO O ENTRENAMIENTO:

- 1.- Detección de las necesidades de adiestramiento.
(DP)
- 2.- Planificación del adiestramiento. (A)
- 3.- Relaciones con el INCE. (A)

III.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- 1.- Desarrollo de programas gerenciales. (DC)
- 2.- Realizar investigaciones referidas al desarrollo del recurso humano. (DO)
- 3.- Realizar labores de consultoría y asesoría. (DO)
- 4.- Desarrollo de programas de motivación e incentivo.
(DC)
- 5.- Rediseño de trabajo. (A)
- 6.- Manejo de conflictos. (DO)
- 7.- Formación y desarrollo de grupos. (DO)
- 8.- Modificación de la estructura formal para el mejorar el comportamiento individual y de grupo.
(DC)
- 9.- Propiciar cambios dentro de la cultura organizacional. (DO)
- 10.- Confirmación de valores. (O)
- 11.- Velar por el clima organizacional. (O)

- 12.- Desarrollar programas que involucren al empleado con los objetivos de la organización. (DO)

IV.- RELACIONES LABORALES:

- 1.- Interpretación y cálculo de contrato colectivo.
(A)
- 2.- Construcción de descripciones de cargos. (A)
- 3.- Evaluación y mantenimiento de cargos. (A)
- 4.- Compensación de sueldos y salarios. (A)
- 5.- Tabulación de encuestas de salarios. (PT)
- 6.- Toma de decisión en los aumentos salariales. (A)
- 7.- Estudios de mercado de trabajo. (A)
- 8.- Elaboración y tabulación de encuestas de actitud.
(PT)
- 9.- Planificación de carrera. (DP)

V.- MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA LABORAL:

- 1.- Desarrollar y participar en actividades informativas-formativas. (DP)
- 2.- Planificación de actividades recreativas y de bienestar laboral. (DP)
- 3.- Participación en el diseño de los equipos, las herramientas, etc., tomando en cuenta los factores humanos. (DO)

VI.- DESARROLLO DEL PERSONAL:

- 1.- Asesoramiento personal a los trabajadores. (DP)
- 2.- Desarrollo de ejecutivos. (DC)
- 3.- Evaluación del desempeño. (PT)

VII.- ESTUDIO DE LA PRODUCTIVIDAD:

- 1.- Estudio de las condiciones ambientales. (DO)
- 2.- Estudio de la fatiga de los trabajadores. (DO)

NOTA: Las letras que se encuentran al final de cada función son las categorías de análisis:

- (A) Administrativas
- (PT) Psicotecnicas
- (DP) Desarrollo del Personal
- (DO) Desarrollo Organizacional
- (DC) Desarrollo Combinado
- (OF) De Oficina
- (O) Otras.

ANEXO No. 9

FUNCIONES QUE POR SU CARACTER MUY GENERAL Y POCO ESPECIFICO NO FUE POSIBLE UBICAR DENTRO DE ALGUN AREA DE TRABAJO.

- 1.- Participación en proyectos especiales; en reuniones de trabajo y en grupos interdisciplinarios.
- 2.- Asistir en la elaboración de presentaciones de informes a la gerencia de recursos humanos.
- 3.- Atender y devolver llamadas.
- 4.- Comunicarse con el personal y con los clientes.
- 5.- Revisión de correspondencia.
- 6.- Codificar y decodificar datos.
- 7.- Análisis de reportes y de informes.
- 8.- Elaboración de planes y proyectos.
- 9.- Coordinación de estrategias y de metodología de recolección de información.
- 10.- Diseño de modelos propuestos.
- 11.- Contactar con las agencias de publicidad.
- 12.- Sacar fotocopias.
- 13.- Substituir al jefe de la Unidad cuando éste se ausenta.

ANEXO No. 10

Cálculo de la prueba de chi cuadrado.

F	U	N	C	I	O	N	E	S
TIPOS DE EMPRESAS	ADMINISTRATIVAS.	PSICOLOGICAS.	DE OFIC.	OTRAS.	TOTALES.			
DE SERVICIO	37 (51.09)	42 (34.98)	18 (12.42)	18 (17.49)	116			
DE BIENES	63 (46.25)	25 (31.66)	8 (11.25)	9 (15.83)	105			
MIXTAS	11 (13.65)	9 (9.34)	0 (3.32)	11 (4.67)	31			
TOTALES	111	76	27	38	252			
CH. Obt.	32.57							
GL.	6							
CH. Crit. (0.05).	12.59							

ANEXO No. 11

LISTA DE LOS CURSOS DE EXTENSION Y/O
POSTGRADO QUE HAN REALIZADO CON MAYOR
FRECUENCIA LOS PSICOLOGOS ENCUESTADOS

Postgrado en Desarrollo Organizacional.

Master of Business Administration.

Maestría en Relaciones Industriales.

Gerencia de Proyectos.

Administración de Personal.

Cursos de Gerencia, Legislación Laboral y Adiestramiento.

Gerencia de Compensación y Beneficios.

Nóminas de Personal.

Desarrollo de Recursos Humanos.

Dirección y Planificación de Proyectos.

Manejo de Recaudos S.S.O.

Negociación de Contratos.

Gerencia involucrada en la Operación.

FE DE ERRATAS

- Pag. VII: a cabo por cabo.
Pag. 9: desempeñado por desempeñando.
Pag. 10: por lo tanto por po lo tanto.
Pag. 18: introducción por introdución.
Pag. 21: Applied por Aplied.
Pag. 22: filosófico por folosófico.
Pag. 31: no por No.
Pag. 35: concentrarse por conentrarse.
Pag. 38: observación por obsevación.
Pag. 43: técnicamente por técinicamente.
Pag. 46: personales por personaljes.
Pag. 53: proviene por provciene.
Pag. 55: actitud por actitiud.
 estructurada por estructurda.
Pag. 58: adecuada por adeuada.
Pag. 59: no por nmo.
Pag. 61: obediencia por obediencia.
Pag. 66: práctica por prácticas.
 tiempo por timpo.
Pag. 69: servicios por servcios.
Pag. 74: influencia por influenia.
Pag. 75: estén en una por estén e una.
Pag. 76: en cuenta por encuesta.
Pag. 79: especificación por especificación.
Pag. 81: organización por organziación.
Pag. 86: óptimamente por ótimamente.
Pag. 87: sumamente por sumamante.
Pag. 88: perfectas por perfetas.
Pag. 92: estructura por estructuta.
Pag. 96: que por sue.
Pag. 98: estrechos por estrehos.
Pag. 116: definición por deficiación.
Pag. 117: expostfacto por exposfacto.
Pag. 132: encuestas por encuestas.
Pag. 141: Psicólogos por Psicóligos.
Pag. 142: Psicólogos por Psicólos.
 encuestados por encuentados.
Pag. 144: o entrenamiento por oentrenamiento.
 deben por edben.
 personal por eprsonal.
 consideran por comsideran.
 igual por ugal.
Pag. 145: presentado por presentadod.
 administración por administracín.
Pag. 146: rol ideal por rol ieal.
Pag. 147: administrativo por administartivo.
 énfasis por énosis.
Pag. 150: Psicólogo por Pasicólogo.
 corrección por corrección.
Pag. 151: empresa por mepresa.
 Psicólogo por Psicológico.
 permitieran por permitiran

- Pag. 152: a partir por apartir.
las funciones por la funciones.
- Pag. 153: entrevista por entrvista.
aprender por aprenden.
sobre todo por sobretodo.
- Pag. 155: este por estye.
- Pag. 156: promoción por promción.
- Pag. 157: segunda por seguda.
- Pag. 158: masificación por masificacín.
moderno por mderno.

CAMPOS FIJOS

NIV/C	FCD	ORI	PAIS	IDIO	MOD	NIV/I	REP	C/FEC	FEC/I
FEC/2	CONT	IL	GOB	BIOG	HOM	CONG	FIC	INDX	AP/C

CAMPOS VARIABLES

010 NLC	015 NBN	017 NDL	020 SBN
039 NCS	040 OCA	041 IDI	043 CAG
045 CRO	049 VEN	050 CLC	082 CDD
086 PUG	090 CBN		

DESCRIPCION BIBLIOGRAFICA

100 APP	110 APC	
111 APR	130 APT	
240 TIU		
245 TIT		
250 EDN		
260 IMP		
300 COL		
400 SPE	410 SCO	411 SRE
440 STI	490 SER	

NOTAS

500 NOG	
501 NEC	
502 NTE	
504 NOB	
505 NRC	
534 NOV	

600	
MPE	
610	
MCO	
611	
MRE	
630	
MTC	
680	
MTE	
681	
MGE	

ASIENTOS SECUNDARIOS

700	
ASP	
710	
ASC	
711	
ASR	
740	
ASD	

ASIENTOS SECUNDARIOS (SERIES)

800	
SSP	
810	
SSC	
811	
SSR	
830	
SSE	
840	
SST	