

Unidad I. Psicología Organizacional y su Historia

1.1 Antecedentes

Luis Casas Vilchis

El estudio científico del trabajador y sus problemas es relativamente de reciente origen, aunque se pueden tomar referencias históricas de los primeros acercamientos del tema, tal es el caso de la monografía de Paracelso (1567) Enfermedad del minero y otros padecimientos de los mineros, así también, Bernardino Ramazzini, en el siglo XV, escribió el libro Enfermedades de los artesanos. Para el XVI, el español Juan Huarte escribió el libro Examen de ingenios, considerado como el primer intento de estudio de la orientación vocacional, en el cual se reconoce que las personas varían en inteligencia general y habilidades especiales, recomendando que se tratara de descubrirlas para dar adiestramiento en lo que mejor se prestaba. En los siglos XVIII y XIX, se realizaron trabajos sobre trabajo y fatiga por los fisiólogos Coulomb y Marey.

La moderna psicología organizacional, solo pudo iniciar después de que la psicología general llegara a ser ciencia experimental, hecho ocurrido en 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig, el primer laboratorio para el estudio científico de la conducta humana (Brown, 1958).

1.2 Referencia y Modelos de Psicología Organizacional

La psicología se define como el estudio del comportamiento. Muchos psicólogos están unidos profesionalmente mediante la Asociación de Psicólogos Americanos (APA), fundada en 1892.

La APA establece las normas para que los graduados se formen en ciertas áreas de la psicología además de desarrollar e imponer un código de ética profesional.

En 1988 se fundó la Sociedad Psicológica Americana (APS), cuyo propósito principal es que la disciplina avance desde una perspectiva científica.

La psicología industrial, ha sido definida por Guion (1965) como el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio del ajuste de la gente a los lugares a los que van, a la gente que se encuentra, y las cosas que hace en el proceso de “hacerse un sitio”.

Blum y Naylor (1968) la definen como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria.

1.3 Proceso Histórico de la Psicología Organizacional

Chiavenato, 1999

1.3.1 Los primeros años (1900-1916)

W.L. Bryan (1897) publicó un artículo sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del código Morse. Poco después en 1904, comentó que los psicólogos deberían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana; se centró en el examen de las habilidades reales como la base para desarrollar una psicología científica.

Frederick Taylor y Frank Gilbreth, rediseñaron trabajos, desarrollaron programas de entrenamiento y utilizaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de los empleados. Al combinar la psicología con intereses concretos surgió la psicología organizacional. En 1910, la psicología industrial se convierte en una especialidad de la psicología pero se hizo oficial hasta 1970.

Walter Dill Scott. En una charla de negocios manifestó la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios. En 1903 publicó el libro de “Teoría de la publicidad”, en donde abordó la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente.

En 1908, publicó su libro “la psicología y la publicidad”, dirigido a mejorar la eficacia humana a través de estrategias como la imitación, competición, lealtad y concentración.

Frederick W. Taylor. Publicó en 1911 el libro “Los principios de Gestión Científica”. Los principios eran:

- a. Diseñar científicamente los métodos de trabajo.
- b. Seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en nuevos métodos.
- c. Desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores.

d. Compartir la responsabilidad del diseño y conducción del trabajo entre la gestión y el trabajador.

Entrenó a los empleados en cuando trabajar y cuando descansar aumentó la productividad promedio desde 12.5 a 47 toneladas por día (con menor agotamiento) lo que provocó un incremento en los sueldos.

Hugo Münsterberg. Aplicó sus métodos experimentales a una gran cantidad de problemas en donde incluyó la percepción y la atención. En 1913 publicó su libro “psicología y eficacia industrial” y lo dividió en tres partes: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y empleo de la psicología en ventas.

1.3.2 La Primera Guerra Mundial (1917-1918).

Robert Yerkes. Psicólogo que logró introducir a la psicología en la guerra. Como presidente de la APA, asignó a la profesión cometidos relacionados con el esfuerzo de la guerra. Propuso formas de seleccionar reclutas y de asignar trabajos adecuados dentro del ejército. Junto con un comité de psicólogos investigaron la motivación del soldado, su moral, problemas psicológicos, incapacidad física y disciplina.

Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de pruebas generales de inteligencia y desarrollaron una que llamaron ejército alpha. Cuando descubrieron que el 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el ejército Beta, una prueba especial para quienes no sabían leer ni escribir.

1.3.3 Entre Guerras (1919-1940).

La psicología aplicada surgió como disciplina reconocida a partir de la guerra. La agencia de investigación comercial fue creada por Walter Bingham en la Institución de Tecnología de Carnegie, la agencia fue destinada a resolver problemas con técnicas psicológicas de investigación. Uno de los primeros resultados de la agencia fue un libro, “Guía para la selección de vendedores”; por ello durante mucho tiempo se concentraron en la selección, clasificación y desarrollo de personal ejecutivo así como de vendedores y administrativos.

Otra compañía influyente durante ese periodo fue la “Corporación Psicológica” fundada por **James Cattell en 1921**. Su propósito era el de promocionar a la psicología en el mundo de la industria. La corporación servía para proteger al usuario de curanderos y charlatanes proporcionando a las compañías referencias sobre cualquier presunto psicólogo y hoy en día es una de las editoriales más importantes del país en pruebas psicológicas.

Durante la década de 1920, la psicología industrial se centró en evaluar, pero el interés pasó de realizar pruebas mentales en un laboratorio a pasar pruebas de empleo a trabajadores industriales. También el término de psicología industrial logró una identidad propia.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la Compañía Eléctrica Occidental de Hawthorne; los estudios representan el programa de investigación más importante emprendido para mostrar la enorme complejidad de la relación entre la producción y la eficiencia. El estudio original intentaba encontrar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron diversos grupos de luces en las salas donde se elaboraban los equipos eléctricos. En algunos casos la luz era intensa y en otros, se redujo al equivalente del claro de luna. Los investigadores, descubrieron que la productividad parecía no tener relación con el nivel de iluminación. La productividad de los trabajadores incrementó o permaneció en un nivel satisfactorio si la iluminación disminuía, aumentaba o permanecía constante.

En esencia el estudio de Hawthorne dio a conocer muchos aspectos del comportamiento humano en un lugar de trabajo que hasta entonces no se conocían. Los investigadores supusieron que los resultados del estudio se debieron al deseo de los empleados por complacerles.

Uno de los hallazgos más importante fue el efecto Hawthorne; que considera el cambio en el comportamiento que sigue a la iniciación de un tratamiento novedoso y que culmina con un regreso gradual al nivel previo de comportamiento cuando el efecto de novedad se disipa.

Los estudios de Hawthorne también han dado a conocer la existencia de grupos informales de trabajo y su control sobre la producción, la importancia de las actitudes del empleado, el valor de tener un supervisor simpático y comprensivo, y la necesidad de tratar a los trabajadores como personas en lugar de capital humano.

1.3.4 La Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Walter Bingham presidió el comité consultivo para la clasificación del personal militar que se formó por la necesidad que tenía el ejército de clasificar y entrenar. Una de las tareas del comité fue desarrollar una prueba que permitiese clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías en

función de su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y uso de pruebas sobre estrés; otra área de trabajo fue la selección y el entrenamiento de pilotos para aviones militares. La industria descubrió que muchas de las técnicas que empleaban los psicólogos industriales eran útiles, especialmente en las áreas de selección, entrenamiento y diseño de máquinas.

1.3.5 Hacia la Especialización (1946-1963)

Empezaron a aparecer subespecialidades de interés, y la psicología industrial experimentó un efecto de escisión. La psicología de la ingeniería que nació durante la segunda guerra mundial, entró en un periodo de crecimiento explosivo de 1950 a 1960. En 1950, creció el interés por el estudio de las organizaciones y en 1960 los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones. La psicología de la ingeniería era una fusión de la psicología industrial y experimental; el comportamiento organizacional era una mezcla de la psicología industrial, la psicología social y la sociología.

F. Intervención Gubernamental (1960- presente)

En 1964 el Congreso aprobó el Acta de los Derechos Civiles, una parte fundamental de la legislación diseñada para reducir la discriminación de minorías. Un componente del Acta de los Derechos Civiles, Título VII, dirigió el tema de la discriminación en el empleo.

En 1978, el gobierno redactó un conjunto de directivas de empleo que ponía límites a los empresarios. Las compañías eran obligadas legalmente a demostrar que sus pruebas de empleo no discriminaban a ningún grupo minoritario. Dirigieron sus instrumentos de medida (entrevistas, pruebas, aplicación de formularios) a la labor de personal (selección, colocación, promoción, despidos, etc.)

En 1991. George Bush firmó una versión actualizada del Acta de los Derechos Civiles para remediar la injusticia en los puestos de trabajo.

Campbell en 1990, describió los esfuerzos de los psicólogos organizacionales para desarrollar una prueba para la selección y clasificación de personal militar.

En 1990 se publicó el Manual de Psicología y Organización el primero de cuatro volúmenes que documenta alguno de los principales logros científicos de nuestra profesión.

Los cambios rápidos a gran escala en la automatización y computarización cambian los niveles de habilidad requeridas a los empleados. Los costos médicos están aumentando enormemente, y los patrones se ven obligados a encontrar maneras para contener su responsabilidad en los gastos relacionados con la salud de sus empleados. Las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día, y los empleados afectados deben adaptarse al trauma de la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones.

Actualmente los psicólogos organizacionales estudian temas como ocio, apoyo emocional de los miembros de la familia, y como tratar la tensión del trabajo en el hogar.

1.4 Características de la Administración Científica

1.4.1 Frederick Taylor.

Virginia Callejas Portes Gil, Luis Casas Vilchis

En el año de 1886 se dio la aparición del campo sistémico de la dirección de empresas, ya que ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), Henry Towne, leyó una ponencia titulada “El Ingeniero como Economista”, en la cual pedía el reconocimiento de la “dirección de talleres”, señalando que los ingenieros deberían verse involucrados además de la eficiencia técnica, en costos, rendimientos y beneficios.

Estas ideas fueron entendidas por personajes como Frederick Taylor, quien es considerado como padre de la administración científica al establecer el sistema de tiempos y movimientos, a través de sus principios de la administración científica:

- a) Mostrar a través de ilustraciones sencillas, las pérdidas a causa de la ineficiencia.
- b) Convencer al lector que el remedio está a través de la dirección sistemática.
- c) Probar que la mejor dirección se basa en la ciencia apoyada en reglas y leyes y principios definidos. Los cuales son aplicables a toda actividad humana.

Mencionaba que la obligación de los directivos era compartir la responsabilidad de la productividad con los operarios y además deberían recoger, tabular y clasificar la información, para reducirla a través de la ciencia en leyes, reglas y principios que resumieran la experiencia de los operarios y poder elaborar una guía para una mejor ejecución de las tareas diarias.

Siendo Ingeniero en Jefe de la empresa Midvale Iron Works, encontró que el modo tradicional de hacer las cosas era deficiente y costaba dinero. De igual forma, notó que los industriales sabían de la cantidad de trabajo que se puede obtener de una máquina, pero desconocían los límites de eficiencia de los trabajadores. Descubrió que cada trabajador el trabajo a su manera. Por lo cual llegó a afirmar que:

- a) No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- b) No habían incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo
- c) Las decisiones se tomaban militar y empíricamente, más que por conocimiento científico.
- d) Se contrataba a los trabajadores sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Para resolver el problema seleccionó a los mejores operarios y métodos de trabajo, y determinó los tiempos que debería ocupar cada movimiento o suboperación del proceso

Buscó entonces la eficiencia máxima de los trabajadores a partir de tres principios básicos:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salario más alto para los mejores trabajadores.

Bajo estos principios Taylor logró reducir el número de trabajadores de 500 a 140 para la carga de furgones, incrementos en sus salarios en un 60% y ahorros a la organización por 75,000 dólares anuales.

Sin embargo, este tipo de medidas no hizo muy popular a Taylor, aunque años después escribió: “Era yo joven, pero te doy mi palabra de que en el fondo era mucho más viejo que ahora, con la preocupación, la mezquindad y lo despreciable de aquella maldita cosa. Es horrendo para cualquiera vivir sin poder mirar de frente a un trabajador para no ver su hostilidad, y sintiendo que cada hombre que te rodea es un enemigo potencial”.

Aportaciones:

- a) El ahorro de tiempo reproducción a lo cual se le conoce hoy en día como productividad.
- b) La planificación centralizada en el trabajo.
- c) La mejora continua

d) El sistema de autoridad lineo-funcional.

Principios:

1. Selección científica y preparación del operario.
2. Establecimiento de cuotas de producción.
3. Proporcionar incentivos salariales.
4. Planificación centralizada.
5. Integración del obrero en el proceso
6. Supervisión lineo-funcional de la producción
7. Principios de control
8. Principios de excepción

1.4.2 Frank y Lilian Gilbreth

Consideraban que la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro.

Aportaciones.

- a) Ponderación de la importancia de considerar el elemento humano (ergonomía)
- b) Utilización de la cámara de cine para filmar al trabajador y estudiar sus movimientos
- c) Utilización de la estadística en la administración.
- d) Desarrollo de un código de símbolos para diagramar.
- e) Elaboración de un modelo de proceso administrativo denominado proceso de trabajo.
- f) Desarrollo de estudios de tiempos y movimientos
- g) Desarrollo de un sistema de lista blanca para calificar el mérito.
- h) Participación del obrero en la solución de problemas
- i) Su obra sienta las bases de la mejora continua
- j) Base fundamental de las teorías japonesas modernas.

1.4.3 Henry Gantt

Como colaborador de Taylor las aportaciones que realizó fueron:

- a) Los gráficos de Gantt o cronogramas que son cuadros que indican las actividades por realizar y los tiempos adecuados para efectuarlas.
- b) Las bonificaciones por trabajo realizado. Que son pagos salariales por tareas o actividades en la industria de la construcción.
- c) Aplicación de la psicología a las relaciones con los empleados.
- d) Consideró el adiestramiento a los empleados para la marcha de las empresas.
- e) Perfeccionó el sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos que hoy se utilizan para los manuales de operaciones.

1.4.4 Teoría Clásica

Virginia Callejas Portes Gil, Luis Casas Vilchis

Henry Fayol, estableció que las organizaciones, en su forma de reflexionar se basan en seis tipos de actividades (Duncan, 1991):

- a) Actividades técnicas, incluidas la fabricación y la producción.
- b) Actividades comerciales como la compra, venta e intercambio.
- c) Actividades financieras, incluyendo la búsqueda de mejores fuentes de capital.
- d) Actividades de seguridad, previendo fuego, robo, desorden social, etc.
- e) Actividades contables, recoger datos, presentar informes y estadísticas financieras.
- f) Actividades directivas o administrativas, incluye la previsión, organización, mando, coordinación, y control, en sus palabras: “dirigir es prever y planificar es organizar, ordenar, dirigir, coordinar y controlar”.

El objetivo de mando del directivo, de acuerdo con Fayol, es obtener el mayor rendimiento posible de todos los operarios bajo su mando, estableciendo de esta manera dos conceptos importantes: 1) la universalidad de las funciones directivas y 2) la transferibilidad de las funciones directivas.

Fayol popularizó los conceptos de unidad de mando, unidad de dirección, centralización y cadena de escalones jerárquicos.

Es el autor más reconocido en el campo de la administración mundial. Trabajó fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección de las empresas.

Señaló que la administración, sus principios, procesos y técnicas tienen aplicación universal; es decir, no importa el tipo de organismo o empresa, ni el tamaño, país, actividad o giro.

Principios Administrativos de Fayol

- a) División del trabajo
- b) Autoridad y responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de mando
- e) Unidad de dirección
- f) Subordinación del interés individual a las capacidades del personal
- g) Centralización frente a descentralización
- h) Jerarquía
- i) Orden
- j) Equidad
- k) Estabilidad del personal
- l) Iniciativa
- m) Espíritu de grupo o unión del personal.

Aportaciones

- a) El modelo del proceso administrativo: que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- b) La importancia de la enseñanza en la administración.
- c) Habilidades administrativas y directivas por jerarquía.
- d) Establecimiento de áreas funcionales en la empresa.

1.4.5 Enfoque de Relaciones Humanas

1.4.6 Mary Parker Follet

Fue la primera mujer con estudios profesionales en psicología y sociología que estudió el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo.

Premisas:

- a) Lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano.
- b) Las organizaciones y su dirección están en conflicto permanente.
- c) Consideró que el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas.

Aportaciones:

- a) Discutir constructivamente
- b) El proyecto de empresas La habilidad de coordinar y conducir juntas
- c) Aprender a discutir.

1.4.7 Elton Mayo

Al inicio de las investigaciones, los supuestos de las mismas se basaban en la obra de Taylor y Gilbreth principalmente, es decir, el trabajador debe estudiarse como una unidad aislada cuya eficiencia podía medirse al igual que a una máquina, considerando como principales factores los movimientos inútiles o ineficaces, la fatiga debido a la acumulación de productos de desecho y, los inconvenientes del medio físico.

Los experimentos de Hawthorne demostraron la existencia de elementos más importantes más allá de los citados en el párrafo anterior.

Dentro de sus aportaciones se destacan tres experimentos:

1º. Experimento: Se trataba de averiguar los efectos de la iluminación, suponiendo que al mejorarla, mejoraría la producción, por lo que se escogieron dos grupos de empleados, a los que se les pidió su ayuda y cooperación. El grupo testigo (control) tenía la iluminación inalterada durante el experimento, y al otro (experimental) se le aumentó gradualmente la iluminación.

La producción aumentó en el segundo grupo (como se esperaba) y de manera inesperada también se incrementó en el grupo control. Por lo que se redujo en el grupo experimental y la producción volvió a subir.

Al tener estos resultados, se consideró importante comenzar el diálogo con las personas involucradas y se comenzó a descubrir la importancia de la participación humana, gracias al experimento se pudo constatar la importancia que tiene para los trabajadores ser tomados en cuenta.

2º. Experimento: En el segundo experimento se seleccionaron a dos muchachas a las que se les solicitaron que seleccionaran a otras cuatro y conformaron un equipo de trabajo en la producción de relés, los cuales eran contados mecánicamente y se estableció una serie de modificaciones para observar de qué manera se afectaban a los niveles de producción del equipo de trabajo, a través de los siguientes cambios:

- a) En condiciones normales, con semanas de 48 horas, incluyendo sábados y sin ratos de descanso, las muchachas produjeron 2,400 relés por semana cada una.
- b) Se las puso a trabajar ocho semanas a destajo y la producción se elevó.
- c) Se introdujeron dos pausas de descanso de cinco minutos, por la mañana y por la tarde durante cinco semanas. La producción volvió a subir.
- d) Los intervalos de descanso se alargaron a diez minutos. La producción se elevó mucho.
- e) Se introdujeron seis pausas de cinco minutos y la producción disminuyó ligeramente, las muchachas se quejaron de que su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas.
- f) Se volvió a las dos pausas de descanso, la primera acompañada de un refrigerio caliente proporcionado gratuitamente por la compañía. La producción subió.
- g) Se permitió a las muchachas salir a las 4:30 p.m. en vez de a las 5 p.m. La producción se elevó.
- h) Se les permitió salir a las 4 p.m. y la producción no se alteró.
- i) Finalmente se suprimieron todas las mejoras y las muchachas volvieron a las condiciones físicas de los comienzos del experimento: trabajo los sábados, semana de 48 horas sin pausas de descanso, ni trabajo a destajo, ni refrigerio gratuito. Esta situación se prolongó durante 12 semanas, y la producción alcanzó su máximo nivel registrado, con un promedio de 3,000 relés por semana.

Bajo este esquema se pudo observar la importancia de la comunicación, ya que al término de este experimento llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Los sentimientos, estados de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad.
- b) Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas.
- c) Se descubrió que la entrevista servía de catarsis porque la gente se desahogaba al hablar de su problema y lograba una descarga emocional que calmaba sus tensiones emocionales.
- d) El experimento demostró que junto a los sentimientos personales existen actitudes grupales.

3º Experimento: Se descubrió que los grupos sociales formados en la fábrica ejercían considerable influencia sobre la conducta de sus miembros y en la cantidad de trabajo a realizar. En algunos departamentos los trabajadores limitaban la producción pese a los incentivos financieros ofrecidos por la dirección, adjudicando este fenómeno a la presión del grupo sobre los operarios.

Mayo se dirigió al equipo de trabajo en el denominado “cuarto de alambres” para averiguar los motivos del freno a la producción. Había catorce hombres, de los cuales nueve prendían los alambres, tres los soldaban y dos eran inspectores, por lo que el problema se reducía solo a observar el trabajo sin perturbar a los operarios, por lo que entraron en acción dos investigadores, uno como observador y otro como entrevistador.

Los resultados mostraron que el grupo había generado de manera espontánea unos líderes naturales que dominaban con el consentimiento del grupo, por lo que la actitud del grupo a los incentivos era indiferente y no sobrepasaba sus límites de producción y todo aquel que intentara superar la cuota fijada por el grupo era puesto en orden.

Había un código extraoficial de conducta que ejercía influencia sobre los miembros del grupo y marcaba las siguientes reglas:

- a) No debes trabajar demasiado. Si lo haces será un “rompe-marcas” (macheteros)
- b) No debes trabajar demasiado poco. Si lo haces será un “simulador” (flojo)
- c) No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero. Si lo haces será un soplón.
- d) No debes intentar mantener una distancia social o “actuar oficiosamente” (presuntuoso).

Por lo que se pudo observar los efectos sociales de los grupos informales, ya que este experimento le permitió indicar que las actitudes no están aisladas y que, por lo mismo no se debe estudiar el ánimo de los obreros por separado, pues ellos no son tan sólo individuos, sino colectividades con reglas propias de relaciones mutuas. Observó las variaciones en la productividad en relación con los incentivos económicos y el efecto de las relaciones sociales sobre ella. También descubrió que los trabajadores mantienen una estrecha relación entre sí; generan valores, creencias y una cultura o visión general con ideas iguales, en la mayoría de los trabajadores, sobre lo que es la empresa.

Por último, estableció la clasificación de grupos formales e informales; el grupo formal está constituido por jerarquías de autoridad y funciones y el grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa.

Por lo que finalmente hay dos lecciones a aprender de este experimento: En primer lugar, ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que destaquen los “líderes informales”; en segundo lugar, es estúpido y fútil tratar de deshacer estos grupos. Por lo que se debe de intentar que los intereses de la organización y de los trabajadores coincidan, a fin de que el conjunto de grupo informales que forman el personal de la organización

1.5 Enfoque de Sistemas

Revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí.

George Braziller definió a los sistemas como: “Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema”.

Clasificación de los sistemas:

- a) Por el grado de interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- b) Por su composición material y objetiva: abstractos y concretos. El abstracto es aquel donde todos sus elementos son conceptos y concreto porque al menos dos de sus elementos son objetos.
- c) Por su capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- d) Por su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticas.
- e) Por la predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes
- f) Por su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

Elementos de los sistemas

- a) **Insumo:** abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión
- b) **Proceso:** es la transformación de los insumos, de acuerdo con ciertos métodos propios con sistemas que son subsistemas.
- c) **Producto:** es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas

d) **Retroalimentación:** Significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el medio ambiente para corregir proceso. Es el análisis de los resultados en relación con la aceptación del usuario, cliente o consumidor respecto de los que produce la empresa.

1.6 Áreas de Aplicación de la Psicología Organizacional

- a) **Psicología de Personal.** Se preocupa por las diferencias individuales. Los psicólogos de personal determinan qué habilidades humanas se necesitan para ciertos trabajos, como evaluar a empleados potenciales, cómo medir el desempeño de trabajo de los empleados y cómo entrenar a los trabajadores para mejorar su desempeño en el trabajo.
- b) **Comportamiento organizacional.** Se centra en factores tales como el comportamiento relacionado con el rol, presiones que los grupos pueden imponer sobre los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia una organización, y modelos de comunicación dentro de una organización. Se preocupa más de las influencias sociales y de grupo.
- c) **Psicología de la Ingeniería.** Se preocupa de comprender el desempeño humano en los sistemas persona-máquina, incluyendo el diseño de equipo y maquinaria para mejorar la seguridad y productividad del trabajador. Trata de modificar el ambiente de trabajo para que sea compatible con las habilidades y capacidades humanas.
- d) **Consejo Vocacional y de carrera.** Es una mezcla entre el consejo y la psicología organizacional; el consejo se aplica a los problemas de la gente en el trabajo. Los consejeros orientados hacia la industria ayudan a los empleados a elegir una trayectoria de carrera que les satisfaga y a resolver los conflictos entre los intereses laborales y no laborales y prepararse para la jubilación.
- e) **Desarrollo de las organizaciones.** Diagnostica los problemas de una organización, recomienda cambios y posteriormente los evalúa. El desarrollo de la organización, involucra el cambio deliberado y planificado de una organización para resolver un problema particular; el cambio puede afectar a gente, a los procedimientos de trabajo, o a la tecnología.
- f) **Las relaciones Industriales.** Trabajan con problemas entre patrones y empleados y normalmente implican una labor sindical. Dirigen su trabajo hacia puntos como la cooperación y los conflictos entre grupos de trabajo, resolución de disputas dentro de la fuerza de trabajo y la negociación con todos los segmentos.