

153547

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTACALA"



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

EL PAPEL DE LA CAPACITACION EN EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARIO **VILLEGAS** VENCES



MEXICO, D. F.

MARZO DE 1991



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a quienes han contribuido
a mi formación tanto personal como profesional

A MIS PADRES Y HERMANOS,
por su amor y su apoyo
de siempre

A MIS SOBRINOS,
como testimonio
de un camino a seguir

A LA FAMILIA BERNAL VENCES,
por su cariño
y apoyo incondicional

A MI TIA AMANDA,
por toda su ayuda

A TODOS AQUELLOS
QUE DE VERDAD SON MIS AMIGOS

A MIS PROFESORES,
por compartir conmigo
sus conocimientos y experiencias

A TI,
por tu amor,
por lo que has significado para mí

GRACIAS A TODOS

MARIO

Agradezco la asesoría que para la realización del presente trabajo me brindaron las siguientes personas:

Lic. Estela Flores Ortíz

Lic. Raúl Hernández Macías

Lic. Rafael Palacios Abreu

Si las cosas que valen la pena
se hicieran fácilmente,
cualquiera las haría.

INDICE

página

INTRODUCCION	3
CAPITULO I. LAS ORGANIZACIONES	9
A. Antecedentes de las organizaciones	11
B. Definición de Organización	18
C. Problemática en las organizaciones	27
CAPITULO II. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	32
A. Definición de Desarrollo Organizacional	32
B. Características del Desarrollo Organizacional	40
C. Los pasos del proceso de Desarrollo Organizacional ...	45
X CAPITULO III. LA CAPACITACION: ASPECTOS GENERALES	61
A. Concepto	61
B. Marco Legal	65
C. Etapas de la Capacitación	67
D. Tipos de capacitación	72
E. Modalidades de capacitación	75
F. Recursos didácticos	76
G. El instructor	78

CAPITULO IV. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	81
A. Consideraciones sobre la capacitación en la organización.....	81
B. El papel de la capacitación en el Desarrollo Organizacional.....	89
C. El cambio en la cultura organizacional a través de la capacitación.....	94
D. El papel del psicólogo en el Desarrollo Organizacional.....	98
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFIA	108

INTRODUCCION

El trabajo es uno de los elementos que caracteriza al hombre como agente conformador y transformador de la realidad en que se encuentra inmerso. Tal actividad la ha llevado a cabo desde tiempos inmemoriales en diferentes circunstancias, propias del momento histórico vivido.

En la actualidad, el medio en el que el hombre se desenvuelve para realizar su trabajo son las organizaciones. Ahí pasa una buena parte de su vida tratando de encontrar los satisfactores que le permitan tener un pleno desarrollo como empleado, como ser humano o en ambos sentidos.

Por su parte, las organizaciones buscan lograr sus objetivos, producción de bienes o prestación de servicios, para lo cual emplean recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. En gran medida, de la forma en que cada organización utilice sus recursos, dependerá el grado en que alcance sus objetivos.

Las organizaciones forman parte esencial en la vida del hombre moderno, ya que a través de ellas se busca crear las condiciones óptimas que le permitan desarrollarse plenamente. De ahí que también han sido objeto de estudio para poder conocerlas mejor.

A raíz de las constantes transformaciones que ha sufrido la sociedad, los avances tecnológicos, científicos, eco-

nómicos, las organizaciones, por fuerza, han tenido que cam
biar, adecuándose a las condiciones imperantes en las que -
se encuentran operando. De lo contrario, la organización co
rre el riesgo de quedarse rezagada, volverse obsoleta o de-
finitivamente desaparecer.

Por otro lado, en ocasiones, aún cuando las organiza-
ciones se actualizan en los aspectos tecnológicos, adminis-
trativos y materiales, entre otros, continúan trabajando -
de la misma manera, con las mismas políticas. Con todo es-
to, a pesar de actualizarse en algunos aspectos, la organi-
zación deja de lado otros también importantes. Los sistemas-
organizativos tienen poca funcionalidad en lo referente a
su efectividad y al impacto logrado en el factor humano. En
algunos casos la organización no brinda al hombre las con-
diciones que le permitan desarrollarse plenamente, o bien
obstaculiza la creación de tales condiciones,

De ahí que se requiera un cambio en las organizaciones,
desde la forma de trabajo, hasta su cultura, para poder ade-
cuarse a las condiciones que predominan tanto a nivel nacio-
nal como mundial.

En la segunda mitad del presente siglo surge una co-
rriente denominada Desarrollo Organizacional, que busca lo-
grar el cambio en las organizaciones haciendo énfasis en -
los aspectos humanos y su relación con éstas.

Bajo esta perspectiva, una organización es considera-

da como una totalidad, de la que se busca lograr su mejoramiento. El Desarrollo Organizacional es un proceso que se da paulatinamente e implica un esfuerzo continuo por parte de todos los componentes de la organización. Está conformado por los siguientes aspectos: Entrada, Contrato, Recolección de datos y diagnóstico, Retroalimentación, Intervención y Evaluación.

Asimismo, el Desarrollo Organizacional se encuentra sustentado por algunas ciencias como la Psicología y la Sociología, y por otras disciplinas como la antropología cultural, la ingeniería y la computación.

El desarrollo en una organización debe involucrar todas las actividades que en ella se realizan, tales como reclutamiento y selección de personal, administración, operación, supervisión y capacitación, entre otras. Prestaremos más atención a ésta última, por ser de interés para el presente trabajo.

La capacitación es un fenómeno educativo que se ha desarrollado paulatinamente a la par con la evolución industrial. En el presente siglo es objeto de mayor interés, como consecuencia de sucesos como las dos guerras mundiales y de las constantes transformaciones que han tenido las organizaciones.

Se entiende por capacitación el proceso a través del cual se proporcionan conocimientos, desarrollan habilidades y/o actitudes en el personal de una organización, para que

desempeñe adecuadamente sus funciones. La capacitación comprende desde el conocimiento de la estructura de la organización hasta la especialización del empleado en determinada función.

Como proceso que es, la capacitación se conforma por varias etapas para poder realizarse: Presentación del Proyecto de Capacitación, Detección de Necesidades de Capacitación, - Establecimiento del Programa, Impartición de la Capacitación, Evaluación y Seguimiento.

Existen varios tipos de capacitación: para el trabajo, con la que se brinda al empleado los elementos requeridos - para el desempeño del puesto a ocupar; en el trabajo, cuando se quiere mejorar tal desempeño; individual; externa, cuando es impartida por personal de otras organizaciones; desarrollo, implica la formación integral del individuo.

Dependiendo del tipo de capacitación a impartirse y de otros aspectos, pueden emplearse diferentes modalidades, desde la información e impartición de conocimientos, hasta el - desarrollo de habilidades y actitudes, por medio de diversas técnicas: conferencia, proyección de transparencias, cursos, talleres, seminarios.

Ahora, el personal que trabaja en la capacitación debe contar con los elementos necesarios para participar en la - planeación, la impartición y el seguimiento del proceso. Específicamente, es quien lleva a la práctica la capacitación,

sea como conferencista o como instructor de un curso o taller.

En general, con la capacitación se busca aprovechar al máximo los recursos humanos de una organización, ya que si el empleado realiza adecuadamente su trabajo gracias a los conocimientos que sobre el mismo le fueron transmitidos, los beneficios se reflejarán en los resultados: incremento en la productividad y la calidad. Por lo tanto, se considera a la capacitación como una forma de lograr un desarrollo organizacional.

3 El desarrollo en la organización va a la par con el desarrollo a nivel individual de su personal. El recurso humano es el que va a utilizar los demás recursos de la organización, materiales, tecnológicos, para que ésta cumpla con su cometido. Con la capacitación el hombre va a adquirir o a desarrollar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que le permitan emplear adecuadamente los otros recursos.

3 El desarrollo individual va a reflejarse como una actitud hacia el trabajo y como una actitud hacia la organización, y por consiguiente, en un clima laboral adecuado.

3 Con la capacitación se pretende aprovechar al máximo los recursos humanos y que esto conlleve a un desarrollo organizacional.

3 Dentro de todo este panorama, el psicólogo tiene un papel muy importante, ya que su formación le permite trabajar con el individuo, y en la organización contribuye a su mejor

aprovechamiento. El psicólogo interviene en el programa de capacitación y en su implementación, siendo el coordinador de los eventos de capacitación.

Por lo tanto, el psicólogo puede ser quien con su labor, en la capacitación, contribuya al desarrollo de la organización.

Con el presente trabajo se busca plantear la importancia que tiene la capacitación como un factor determinante para lograr el desarrollo de una organización.

Para ello en el Capítulo I hablaremos sobre las organizaciones, algunos de sus antecedentes, definición y problemática. El capítulo II versará sobre lo que es el Desarrollo Organizacional, sus características y como proceso que es, cuáles son sus pasos.

El capítulo III tratará sobre el concepto de capacitación, las etapas que la conforman, los tipos y las modalidades en que puede impartirse, así como los recursos didácticos a utilizarse, y el trabajo que realiza el instructor en el proceso.

En el capítulo IV se hacen algunas consideraciones respecto al papel de la capacitación en el Desarrollo Organizacional, al igual que sobre el trabajo del psicólogo en ese ámbito.

CAPITULO I. LAS ORGANIZACIONES.

Siendo las organizaciones el ámbito donde el hombre desempeña un trabajo, en este primer capítulo se hablará al principio sobre dicha actividad.

El trabajo ha permitido al individuo transformar y conformar la realidad en la que se encuentra inmerso. El trabajo es la condición primera y necesaria para la vida del hombre, la forma fundamental y básica de la actividad humana.

En los albores de la historia nuestro antepasado pudo sobrevivir en las rigurosas condiciones de la naturaleza sólo en virtud de su activa acción transformadora. La capacidad para el trabajo constituye la diferencia más substancial del hombre respecto a los animales. A través del trabajo el individuo satisface sus necesidades materiales (comida, ropa, vivienda); en el proceso laboral se forma todo el conjunto de relaciones sociales, así como las formas de propiedad y distribución, las organizaciones sociales, la disciplina laboral.

El trabajo es asimismo la base de la cultura espiritual, ya que únicamente a través suyo el hombre descubre las leyes de los objetos naturales hacia los cuales dirige su labor; actúa como creador de sus relaciones sociales, y con ello mismo, coloca los cimientos de la ciencia y el arte.

Bajo una concepción filosófica, en el trabajo el hombre se forma como persona, desarrolla sus capacidades al desplegarlas en la actividad laboral. El desarrollo del hombre, realizado en el trabajo, implica no sólo la modificación de su

organismo, sino el perfeccionamiento de los procedimientos y formas de influir sobre los objetos de la naturaleza. Por -- consiguiente, el trabajo constituye el contenido fundamental de la vida social, forma todos sus aspectos y al mismo hom-- bre (Blauberg, 1986).

En la historia, sin embargo, las cosas han resultado de modo tal, que el trabajo ha actuado con frecuencia como una actividad impuesta al hombre desde afuera. Desde una perspec-- tiva económica, el trabajo ha sido una carga para él no sólo por cuanto no le brinda satisfacciones, sino asimismo porque muchas veces no le proporciona siquiera los bienes materia-- les indispensables; con el trabajo el hombre no ha alcanzado la riqueza, sino que se ha empobrecido, no se ha desarrolla-- do sino degradado. Esta situación tiene su base en la divi-- sión del trabajo que impera en la sociedad antagónica, en -- las relaciones de explotación.

El trabajo asalariado es para el hombre una forma de -- alienación, ya que los productos del trabajo, al igual que -- las propiedades y capacidades del hombre, se convierten en -- algo independiente y ajeno a éste y que lo dominan. La alie-- nación se expresa en la conversión del trabajo en una activi-- dad forzada, impuesta al hombre desde afuera. Las relaciones entre los hombres se establecen más allá de su voluntad, ya que son reguladas por otras instancias.

Y es en las organizaciones donde en la actualidad se -- realiza formalmente el trabajo, y en las que el hombre en--- cuentra por un lado, satisfacciones, y por otro factores que

lo limitan, impidiéndole su total desarrollo.

A. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES.

A medida que ha ido evolucionando la sociedad, también ha cambiado el ámbito en que el hombre desempeña su trabajo, yendo desde los talleres artesanales hasta las modernas organizaciones.

La situación en las organizaciones ha ido modificándose en función de los diferentes elementos surgidos como resultado de los avances científicos y tecnológicos en disciplinas como la Sociología, la Administración y la Psicología, entre otras.

Así, durante la Revolución Industrial, en las organizaciones predominaba la división del trabajo, teniendo como resultado la especialización del trabajador. Comenzaba aquí la relación directa hombre-máquina, a través del trabajo conjunto en un ámbito en el cual intervenían diversos elementos. Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas manifestaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del presente siglo, las grandes organizaciones industriales se burocratizan, movimiento que es respaldado por las teorías clásicas de la organización: Taylor, Fayol, y que se caracteriza por una separación entre los elementos que integran una organización; se dividen las tareas en sus partes más pequeñas y se selecciona y ubica a cada --

trabajador en un puesto, con base en sus conocimientos y habilidades. Todo esto persigue asegurar la productividad de la empresa. Esta visión de la organización es el resultado de estudios de ingeniería industrial, ya que se considera al trabajador como objeto de atención, aún cuando sea con un sentido economicista y mecánico.

A principios de este siglo, Frederick Winslow Taylor propuso un modelo de organización llamado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y a través del cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Taylor se percató de que la organización perdía considerablemente si de manera previa no se seleccionaba a quienes fueran a desempeñar un puesto. El sistema usado hasta entonces consistía en que, de los interesados, el capataz elegía empíricamente, sin seguir una técnica determinada.

Taylor, buscando una mayor economía y eficacia, propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el fin de obtener mejores resultados. De esta manera surgieron las llamadas "oficinas de selección" (Arias, 1988).

Las aportaciones de Taylor en relación a la especialización funcional, estimularon la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

Lapassade (1977) señala que el primer intento moderno de organización de la producción se lleva a cabo a comienzos de este siglo, con los trabajos de Taylor. Lo que se pretende es resolver los problemas del trabajo industrial a través de la racionalización del trabajo obrero. Para ello se distinguen dentro de las relaciones de producción las funciones

de dirección y las funciones de ejecución. Además, se busca evitar al máximo todos los gastos inútiles de movimientos, de energía, así como una "perfección" comparable a la de -- una máquina construída según cálculos que implican la economía más rigurosa de las acciones necesarias.

Dentro de este enfoque un elemento clave es la máquina, que funge como modelo para el funcionamiento de la empresa, así como del diseño del perfil del trabajador, que tiene que acoplarse a la máquina para tener un rendimiento óptimo.

También a principios de este siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo, y quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo dichas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un elemento que llevara a cabo dicha tarea. De este modo surgió el primer especialista en el área. Arias (1988) considera que esta primera etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al jefe de personal encargado de pagos al Seguro Social y de la elaboración de nóminas únicamente.

En el caso específico de México, partiendo de que la Revolución buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos -- que en un gran número de casos correspondían a la administración de recursos humanos, se presentaron cambios en las organizaciones. De este modo, considerando lo que planteaban los movimientos anteriores a la Revolución: un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (las huelgas -- de Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación

de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo, los congresistas de 1917 incluyeron en la nueva Constitución el artículo 123, que más adelante daría origen a la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y -- otros surgidos después, plantean una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo percatarse repentinamente de que su estructura no correspondía a sus necesidades, por lo cual se requirió crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, asignando un experto al frente de ellas.

Otro enfoque en el desarrollo de las organizaciones es representado por la llamada escuela de la departamentalización, que tiene como seguidores a Luther Gulik, Haldane (1923) Fayol (1930), Urwick, etc. (Lapassade, 1977). La situación en las organizaciones se vincula al crecimiento de las empresas y a la diversificación de actividades. Tiene que reorganizarse el trabajo de dirección, fundar una técnica de mando no sólo en la cumbre, sino además en todos los departamentos de la organización.

Ahora se van a reunir en departamentos especializados -- las producciones semejantes. Esto conlleva a una especialización por objetivos, o en su caso, la especialización por tareas. Esto supone una elección basada en un cálculo de rentabilidad que permita determinar qué es preferible: la departamentalización en función de las tareas o la departamentalización en función de los fines (productos), que son dos crite-

rios de especialización. En este enfoque se plantea que la organización moderna tiene seis funciones, que van desde la función de administración y dirección, en la cumbre, hasta las funciones de ejecución, en la base.

Las transformaciones en las organizaciones continúan, -- ahora se manifiesta un nuevo crecimiento de las empresas industriales en los Estados Unidos, que se convierten en organizaciones gigantescas. Es entonces cuando se plantea con mayor claridad aún el problema de la dirección del trabajo en la organización.

Un momento más en el desarrollo de las organizaciones -- lo constituyen los trabajos de Elton Mayo, quien plantea la existencia de un sistema "informal" de relaciones que desempeña un papel esencial -- hasta entonces desconocido -- en la producción. Empieza a tomar sentido la importancia que tienen en las organizaciones aspectos como el medio ambiente en el que se desenvuelve cotidianamente el trabajador, la iluminación del lugar, las relaciones existentes entre quienes -- forman parte de la organización. En sí, ese ambiente social de la organización que permite la identificación de los grupos pequeños, las actitudes de los individuos, y los procesos de influencia psicosocial como el liderazgo y la comunicación.

Por otro lado, y más o menos en la misma época, la Sociología descubre en las colectividades humanas organizadas sistemas de relaciones humanas completamente diferentes de los establecidos oficialmente por el organigrama de la institución. La coexistencia y el conflicto de los sistemas ofi

cial y sociométrico, es la existencia y la oposición del orden formal, oficial y burocrático, y de un orden informal, clandestino y antiburocrático.

En seguida viene un movimiento llamado dinámica de grupos. La imagen derivada de los estudios de los pequeños grupos y el denominado "ideal democrático", se oponen directamente al funcionamiento burocratizado. Aquí el ideal del grupo es su autorregulación con la plasticidad de los roles, la supresión de los obstáculos a la comunicación. De esta manera es como los aspectos mencionados redundan en el esclarecimiento de la importancia de un factor determinante: el grupo. A partir de esto es que la organización es concebida como un sistema de redes, estatutos y roles (Lapassade, 1977).

Partiendo del conocimiento de los grupos, de la importancia que tienen las relaciones humanas de sus integrantes en el ámbito laboral, se toma este aspecto como un factor -- que facilita los cambios en la organización, a través de una comunicación efectiva entre todos sus miembros, de la práctica de un trabajo en común y de la búsqueda de la participación en la toma de decisiones. Con todo esto la organización pierde su rigidez, y se abre el camino para su transformación; los resultados obtenidos con esos nuevos descubrimientos fueron aplicados a los sistemas administrativos.

Un poco más adelante, la situación en las organizaciones adquiere un nuevo matiz con la aplicación de las pruebas psicológicas a la selección de personal, de las encuestas de actitudes y opiniones. Los sistemas organizativos son encau-

zados hacia un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, a partir del mejor conocimiento de éstos.

Como resultado de la modernización de las técnicas, el - desarrollo de la automatización, las transformaciones de las industrias modernas (la electrónica, la petroquímica, etc.) y las diferentes concepciones sobre los grupos y la organización, éstas adquieren nuevos rasgos: se plantea la existencia de -- una democracia interna, y surgen poco a poco grupos informales en la empresa y grupos fraccionales en partidos y sindicatos. Y es aquí cuando se vuelve más relevante la indisoluble relación entre el grupo y la organización, situación que caracteriza el funcionamiento de ésta en la actualidad.

B. DEFINICION DE ORGANIZACION

Actualmente, las organizaciones son una característica de la vida del hombre, como resultado del proceso de modernización que ha sufrido la sociedad. De esta manera, las sociedades modernas han venido creando entidades organizativas -- con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que -- exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual sólo es posible lograr mediante el trabajo humano organizado y tecnificado (Castaño, 1984).

Así, una organización es, de acuerdo a lo planteado por Castaño (1984), aquella organización grande o pequeña en la que se producen bienes y servicios, ya sea materiales o inmateriales, y que se caracterizan, de manera muy general, por establecer formas y estructuras de funcionamiento de cierto grado de complejidad social y tecnológica. De este modo, una organización es un hospital, una fábrica, comercios, instituciones de enseñanza o de investigación, dependencias gubernamentales, de servicio público, compañías financieras, etc.

Otro autor: Schein (1978) considera que la organización es un sistema social complejo, que debe ser estudiado como -- un sistema total si se quiere comprender la conducta individual de una manera clara. Así, dentro de las organizaciones, casi todos los problemas que pueden surgir acerca de los determinantes de la conducta humana, deben ser considerados -- desde la perspectiva de ese sistema social complejo.

Un elemento clave de las organizaciones son los objetivos o fines para los cuales se constituye. Dichos objetivos deben ser reconocidos de manera clara y precisa, y pueden ser de carácter económico y específicamente utilitarios, o del tipo de organizaciones de servicio público, de educación o de investigación.

Lo que es necesario enfatizar es que los objetivos son parte medular de las organizaciones, ya que a través de --- ellos pueden lograrse mejor ciertos beneficios que, de otro modo, difícilmente podrían alcanzarse, tales como el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, con lo cual se busca la eficacia y la eficiencia del trabajo humano organizado.

Ahora bien, las organizaciones son objeto de estudio -- desde diversos puntos de vista: administrativo, social y -- psicológico, dependiendo de los elementos que se consideren en el abordaje del tema.

Entre esos diversos puntos se encuentra uno, el socio-técnico, que considera varios tipos de factores para estudiar las organizaciones. Castaño (1984) señala que este modelo se basa en las obras de E.L.Trist y colaboradores(1963) y de A.K.Rice (1963), derivados de algunas investigaciones del Tavistock Institute de la Gran Bretaña, y que iniciaron desde 1950 y que continúan aún.

El modelo sociotécnico considera a las organizaciones como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos, tales como las características de las tareas, el medio ambiente de trabajo, las herramientas y el

equipo, etc., con los aspectos sociales de la organización, constituidos por las relaciones interpersonales, los grupos, los procesos de liderazgo, etc., de tal modo que el estudio de la organización debe tomar muy en cuenta las relaciones - entre ambos aspectos, considerados como subsistemas: el social y el tecnológico, tratando de entender su influencia recíproca.

Además, en este modelo se considera a la organización - como un sistema sociotécnico abierto, cuyas interacciones se dan en dos formas: por una parte el medio externo con la organización, y por otra parte las relaciones e influencias -- que los dos subsistemas, el tecnológico y el social, tienen dentro de la misma organización.

Con base en el modelo socio-técnico de la organización Castaño (1984) hace una ampliación del mismo. Concibe a la organización como un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente y que su presencia, características y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos.

[Los elementos que conforman una organización son de diversa índole, tales como: recursos económicos, materiales y tecnológicos, seres humanos y grupos sociales, estructuras - integradas por conjuntos de puestos agrupados y departamentalizados, líneas de autoridad y de jerarquía, procesos de comunicación y de decisión, etc. Dichos subconjuntos de elementos son interdependientes entre sí, de modo tal que si cambia alguno de ellos los demás serán afectados, de una u otra manera.

De esta manera, Castaño (1984) desarrolla los aspectos que conforman su modelo para explicar una organización.

El primer aspecto se refiere a considerar a la organización como una entidad, tomando en cuenta la parte estable pero no estática, de los subsistemas que la integran, y que tienen como función darle solidez y consistencia. Aún cuando los elementos constitutivos de esta parte cambian, sus transformaciones no son constantes en el sentido de hacerlo cotidianamente.

La entidad organizativa se encuentra constituida por la estructura formal (e informal), los recursos de diversos tipos y las tareas. La primera es concebida por el autor en el sentido de "armazón" o "esqueleto" de la organización, y puede observarse, en las organizaciones modernas, en los organigramas, donde se ven el agrupamiento de puestos por áreas de trabajo, la departamentalización, los niveles jerárquicos y los centros de autoridad y decisión.

La estructura organizativa también contiene los conjuntos de normas y de procedimientos que requieren los individuos para su conducta y su trabajo.

Un segundo elemento de la entidad organizativa son los recursos, ya sea humanos (conjunto de personas, con sus conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades y creatividad), los recursos materiales y económicos, y de manera sobresaliente los recursos tecnológicos. La tecnología es considerada en dos sentidos: material (el equipo y los instrumentos de trabajo) y conceptual, formando parte de los conocimientos técnicos del trabajo.

El tercer elemento a considerar en la entidad organizativa son las tareas que se realizan en la organización para cumplir los objetivos planteados.

El siguiente aspecto que conforma una organización es su funcionamiento, que incluye tres conjuntos de procesos del sistema: los tecnológicos, los administrativos y los sociales.

Los procesos tecnológicos, también denominados productivos o de producción, están conformados por la tarea y la tecnología, el esfuerzo humano, intelectual o manual. Aquí se une el esfuerzo en el desempeño de las diversas tareas empleando la tecnología con el propósito de producir bienes y servicios.

Los procesos administrativos, llamados también procesos gerenciales o directivos, son los que permiten encauzar, de manera más o menos efectiva, a la organización hacia el logro de sus fines. En estos procesos se da un conjunto de acciones humanas que permiten lograr ciertos resultados previstos, mediante el trabajo de otros individuos; se busca lograr lo planeado en el tiempo previsto y con los recursos adecuados.

Los procesos sociales constituyen el conjunto de interacciones humanas que se presentan entre individuos y grupos dentro de la organización y de ésta con el medio ambiente en donde está ubicada. Algunos de los más importantes procesos sociales de una organización son los siguientes: la comunicación, el liderazgo, la solución de problemas, el manejo de conflictos, la adaptación a los cambios.

La interacción de los procesos tecnológicos, administrativos y sociales condiciona la vida cotidiana de cualquier organización.

Un tercer subsistema de la organización está constituido por los resultados, que en condiciones óptimas debieran -- ser principalmente, el logro de los objetivos previstos en -- la planeación y en los programas respectivos. Pueden ser, por ejemplo: la creación de nuevos productos en programas de diversificación de los mismos o incremento en los conocimientos y habilidades de los trabajadores para introducir una -- nueva tecnología.

También se debe considerar en este subsistema otro tipo de efectos del funcionamiento del sistema total y que no --- siempre se incluyen en los objetivos previstos en la planeación, tales como los conceptos de producción y productividad, cuando existen los incrementos correspondientes, también deben ser reconocidos en el subsistema resultados. Otro aspecto es la eficacia y la eficiencia organizativa, que tanto se incrementan o decrecientan estas categorías de evaluación organizacional. Un aspecto más está representado por "resultados" o "productos" derivados del funcionamiento de ciertas -- organizaciones, por ejemplo, el crecimiento de la organiza-- ción, los cambios que de la imagen de la misma tienen sus -- miembros o la comunidad donde se ubica.

Castañó(1977) señala que actualmente no existe una teoría de la organización que explique científicamente la totalidad del sistema organizativo, con todos sus subsistemas, - en toda su gran complejidad. Por ello el citado autor plan--

tea algunas hipótesis con las cuales pueden explicarse algunos aspectos de las organizaciones en general, y que constituyen elementos y principios que permiten el funcionamiento, más o menos efectivo, de las organizaciones. Tales aspectos se mencionan a continuación:

a. Principio de la Multiplicidad de objetivos.

Las organizaciones tienen diversas funciones con respecto a varios objetivos de carácter individual, psicológico, - económico y sociocultural. Debe haber un grado mínimo de congruencia de objetivos para que la organización pueda funcionar como un todo.

b. Principio de la colaboración organizativa.

Partiendo de que las organizaciones formales de trabajo son sistemas colaborativos de dos o más personas que implican conjuntos de variables físicas, biológicas, psicológicas y socioculturales, Castaño (1977) considera que la colaboración consiste en un conjunto de actitudes y conductas encauzadas hacia el logro de objetivos comunes, de una manera --- efectiva. Así, la colaboración entre individuos y entre grupos posibilita que las organizaciones funcionen y obtengan - resultados; es condición necesaria, más no suficiente, para la eficacia de las organizaciones.

c. Principio de la satisfacción humana en el trabajo organizado.

Y para que se de la colaboración se requiere satisfacer de manera aceptable para cada individuo, ciertas necesidades humanas fundamentales, las cuales varían en tipo y grado, en función de las diferencias psicológicas y socioculturales.

d. Principio del aprovechamiento óptimo de los recursos.

La eficacia de las organizaciones depende de varios factores. Uno de ellos es la capacidad de la organización para aprovechar optimamente sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos.

e. Principio de los procesos sociales y administrativos.

Los procesos sociales adecuados y eficaces funciones administrativas facilitan que la organización aproveche optimamente sus propios recursos.

f. Principio del aspecto humano de la organización.

En los aspectos humanos de la organización se distinguen real y conceptualmente tres niveles implicados entre sí: el individual, el grupal y el organizativo; los dos últimos son de carácter eminentemente sociocultural. En sí, todo el aspecto humano de la organización está fuertemente condicionado por el medio ambiente general en donde se ubica la organización.

g. Principio del conflicto esencial de la organización.

En toda organización existe un conflicto esencial o contraposición de intereses y objetivos entre el individuo y la organización. Dicho conflicto puede estar latente u oculto - en algunos períodos de la vida de la organización, pero puede aflorar en cualquier momento y, al hacerlo, produce desequilibrio social en el sistema organizativo, afectando el funcionamiento y sus resultados, en mayor o menor grado, dependiendo de la gravedad del conflicto y de la capacidad del sistema para manejarlo.

h. Principio de la facilitación del desempeño de tareas operativas.

El desempeño efectivo de las tareas productivas está fuertemente condicionado por el apoyo tecnológico y de la función administrativa, así como por el tipo de procesos sociales que rodean al individuo que desempeña dichas tareas. Una adecuada tecnología y buenos procesos administrativos propician el --- efectivo desempeño del trabajo operativo.

i. Principio de la función administrativa de la organización.

Mientras más grande y compleja es una organización, sus procesos decisorios se hacen más técnicos y racionales, por lo que la función administrativa también se hace más compleja y diferenciada.

j. Principio de la organización y el medio ambiente.

La vida de las organizaciones es la resultante de su interacción con el medio ambiente, y su funcionalidad y eficacia, e inclusive su sobrevivencia, dependen, en gran parte, de su capacidad de autotransformarse internamente de acuerdo a los cambios que absorbe del medio exterior, así como de su -- adaptación a las nuevas circunstancias.

Es así como se conceptualiza la organización en nuestros días, y en esos mismos términos se enfrenta también a una problemática que le impide funcionar optimamente. Veamos a continuación en qué consiste tal problemática.

C. PROBLEMATICA EN LAS ORGANIZACIONES

Castaño (1977) plantea que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a algunos problemas. Por un lado, aquellas interrogantes que se desarrollan a nivel teórico, tratando de llegar a la construcción de una teoría científica de la organización, con sus respectivas investigaciones empírica y metodológica. Por otro lado, se encuentran las interrogantes prácticas que se relacionan directamente con el tema de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Por último, otro tipo de cuestiones lo representa el nivel social e ideológico de los problemas humanos del trabajo organizado, principalmente desde el punto de vista ético y psicológico.

Asimismo, el citado autor señala que desde el punto de vista teórico, los problemas actuales del estudio de la organización se relacionan directamente con la posibilidad de -- crear una ciencia de la organización, tanto en lo referente a la investigación empírica en este campo, como en lo relativo a la construcción de conceptos suficientemente integrados que permitan producir explicaciones y predicciones válidas.

Un problema más es el referente a la simplificación, -- junto con la parcialización, de la realidad de las organizaciones; al no considerar la organización en su totalidad impide comprender satisfactoriamente los fenómenos que se intentan explicar. Para ejemplificar esa situación, se menciona que en algunos estudios acerca del comportamiento de los grupos humanos en el trabajo, no se considera el efecto de las variables "extra grupo" que están en el contexto más am-

plio de la organización (políticas, reglamentos, etc.).

Por otro lado, en el nivel metodológico de la investigación empírica en las organizaciones, se ha caído frecuentemente en lo anecdótico como intento de fundamentar ciertas aseveraciones conceptuales. Esto es, partiendo de ciertas experiencias aisladas, se intenta generalizar principios que supuestamente condicionaron tales experiencias, lo cual es improcedente, pues son casos aislados, sin ningún control metodológico, no pueden construirse generalizaciones, ni siquiera de bajo nivel teórico. De ahí que sea necesaria la ampliación sistemática de investigaciones empíricas, tanto de campo como experimentales, para que apoyen con mayor rigor los hallazgos obtenidos.

Otro problema es el referente al aislamiento con que trabajan los investigadores, cada uno con su propio enfoque, ignorando las útiles aproximaciones que tienen otros investigadores que ven las cosas desde otra perspectiva. En este caso es conveniente enfatizar el trabajo interdisciplinario de la psicología, la sociología, los modelos matemáticos y sistémicos, así como la experiencia práctica de las técnicas administrativas.

En cuanto a problemas encontrados en el nivel práctico, Castaño (1977) señala los siguientes: las cuestiones relacionadas con la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, esto es, de qué modo pueden alcanzarse con mayor probabilidad los objetivos y las metas planteadas; de qué manera pueden aprovecharse óptimamente los recursos de diversas clases con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos.

Otro tipo de problemas es el referente al conflicto en la organización, ya sea entre individuos y sistema total, o cualquier de confrontación de intereses, valores u objetivos, entre individuos y entre grupos de la organización, y de ésta con el medio ambiente que le rodea.

Un problema más es el relacionado con las formas de comportamiento de las organizaciones frente al cambio social, tanto externo como interno. Parece ser que en el diseño de las organizaciones no se contemplan del todo las transformaciones que se dan con el paso del tiempo y los cambios que traen consigo las innovaciones científicas y tecnológicas.

Otro problema es el que se relaciona con la motivación y la satisfacción humanas en el trabajo organizado, el cual a pesar de haber despertado el interés de los investigadores desde hace varias décadas, aún sigue sin ser comprendido del todo. Parece ser que es un problema con muchas variables y soluciones, por lo que no pueden darse conclusiones definitivas.

Varios de los problemas mencionados han sido ya tratados y en algunos de sus aspectos se han solucionado, aún cuando sea de manera superficial.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados en las organizaciones sobre la concepción del papel del hombre dentro de las mismas, considerando sus características esencialmente humanas como factores que influyen en la organización y viceversa, de haberse obtenido mejoras laborales, algunos autores como Castaño (1984) señalan que aún no puede hablarse

de que existan las condiciones que permitan al hombre desarrollarse en toda su potencialidad, ya que las organizaciones modernas no facilitan (u obstaculizan) la formación de un ambiente en el que se encuentren los satisfactores requeridos por el hombre para cubrir sus necesidades físicas, psicológicas y sociales.

Por otro lado, se plantea la necesidad de que haya un cambio en las organizaciones, ya que a pesar de las transformaciones que han sufrido a partir de la Revolución Industrial, no se han podido superar algunos de los principios en que se han sustentado durante siglos.

Asimismo se considera que los sistemas organizativos en general tienen poca funcionalidad en lo referente a su efectividad y el impacto logrado en el factor humano, lo cual se debe a su débil capacidad organizativa para enfrentarse a -- los cambios sociales del medio entorno y a su poca capacidad de autotransformación.

Otro autor, Douglas Mc Gregor (1960) (citado por Castaño, 1984), postula que en las teorías clásicas, en las que -- todavía se sustentan las organizaciones actuales, existe una inadecuación de la concepción de la naturaleza humana en el trabajo, así como en la vida cotidiana de las mismas, lo cual se representa como una serie de prejuicios erróneos acerca -- del papel del trabajo para el hombre, y se refleja en técnicas y principios, también erróneos, en los que se basan las organizaciones, además de que en ellas se han creado condiciones opuestas a la naturaleza humana.

Por todo lo ya expuesto, puede concluirse que se hace necesario un cambio en las organizaciones, ya que no han podido superar los principios en que se han sustentado desde hace mucho tiempo, situación que no va acorde con las grandes transformaciones del presente siglo (Castaño, 1977).

Y es que como resultado del desarrollo de los modernos sistemas sociales, las estructuras laborales también han ido adquiriendo otras características; se han complejizado al -- conjuntar y coordinar múltiples recursos humanos y materiales, por lo cual se requiere trabajar en las organizaciones desde otra perspectiva, representando una alternativa al enfoque denominado Desarrollo Organizacional, que es tratado en el siguiente capítulo del presente trabajo.

CAPITULO II. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Considerando lo planteado en el capítulo anterior, -- respecto al papel que tienen las organizaciones en el mundo contemporáneo, en éste capítulo se tratará lo referente al desarrollo en las organizaciones. Para ello se abordarán -- aspectos como: definición de Desarrollo Organizacional, -- sus raíces históricas, características y pasos.

A. Definición de Desarrollo Organizacional.

Partin (1977) señala que el término Desarrollo Organizacional ha sido utilizado con mayor frecuencia, por lo -- cual se hace necesario definirlo para tener mayor uniformi-- dad en su concepción. De ahí que se trate lo que al respec-- to plantean dos escuelas acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional.

Una escuela, la de sistema y proceso, considera al De-- sarrollo Organizacional como un "proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su -- ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la -- organización debería ser, a fin de funcionar en forma efi-- caz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones -- organización y ambiente"¹. Dentro de esta escuela se conci-- be a la organización como un sistema que puede identificar

¹Partin, J.J. "Desarrollo Organizacional: una perspectiva". En: Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano (FEI), E.U.A. 1977, pág. 1.

se, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos. Asimismo, la mejor organización es aquella que tiene las siguientes características: mantiene una eficiencia óptima en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y autorrenueva; utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines; y es una integración óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma.

La otra escuela, de programación y procedimiento, considera al Desarrollo Organizacional como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. El desarrollo organizacional significa "todo lo que desarrolle la organización"², incluyendo reclutamiento, capacitación, administración, planeamiento de la organización, y demás actividades que contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

Al conjuntar las aportaciones de ambas escuelas, puede obtenerse una concepción más completa sobre lo que es el Desarrollo Organizacional: un proceso a través del cual las organizaciones adquieren un mayor conocimiento de sí mismas y aplican una serie de principios para tener un óptimo funcionamiento.

Por otra parte, Warner Burke (1983), autor del capítu

² op. cit. pág. 3.

lo "Desarrollo Organizacional"³, menciona la definición de Desarrollo Organizacional planteada por Beckhard: un esfuerzo 1) planeado; 2) de toda la organización, y 3) dirigido desde arriba para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización, usando conocimientos de las -- ciencias de la conducta.

Sobre esta definición, Burke (1983) señala que algunos autores (Beer y Huse, 1972), aunque aceptan la definición de Beckhard, cuestionan el aspecto de "dirigido hacia arriba", planteando que el Desarrollo Organizacional puede comenzar en cualquier parte de la organización, ya sea en la cima, en el medio o en la base.

Por su parte, Burke (1983) considera al respecto, que es necesario tomar en cuenta si la organización de que se trata se encuentra estructurada jerárquicamente, como lo están la mayoría de las organizaciones dentro del campo del comercio, la industria y el gobierno. En dichas organizaciones de estructuras piramidales, el esfuerzo de Desarrollo Organizacional debe dirigirse desde arriba si quiere implantarse en toda la organización.

Burke (1983) considera que en el Desarrollo Organizacional debe tomarse en cuenta el cambio cultural, y hacerse énfasis en la integración de los fines de la organización

³ En: Michael, S.R. et. al. Técnicas para el cambio organizacional. Ed. Mc Graw -Hill, México, 1983.

con las necesidades de sus miembros.

Y para determinar que un cambio organizacional sea -- considerado Desarrollo Organizacional, se toma en cuenta si la intervención: 1) responde a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización; 2) hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios, y 3) lleva al cambio a la cultura de la organización.

Respecto al cambio cultural en una organización, la dirección del cambio es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional donde:

- Los gerentes ejerciten su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.

- La conducta cooperativa se valore más que la competitiva.

- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización sea tan importante como la obtención de utilidades o ajustarse al presupuesto.

- Los miembros organizacionales de todos los niveles reciban periódicamente retroalimentación sobre su actuación.

- La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas abunde en el reclutamiento, prácticas de promoción y en el sistema de recompensas de la organización.

- Los miembros de la organización sean informados continuamente sobre los asuntos que afecten directamente a sus trabajos o a sus personas.

Por otro lado, Burke (1983) menciona que no existe --

aún un acuerdo total entre los profesionales del área respecto a la definición de Desarrollo Organizacional, lo cual se debe principalmente a tres causas:

-El campo del Desarrollo Organizacional es demasiado nuevo todavía, por lo que es algo vago y no formulado.

-El Desarrollo no es ajeno a los valores, los cuales determinan las variaciones en las definiciones de Desarrollo Organizacional. En la definición de algunas personas se especifica el cambio de valores en la organización. En otras los valores individuales difieren. Y en otras más, - lo que hacen y lo que adoptan también difiere.

-Relacionada a la última causa está la controversia contingencia versus normativa. Respecto al primer término, algunos expertos creen que la dirección del cambio para -- una organización depende, o es contingente, de una variedad de factores, especialmente del ambiente exterior.

En cuanto a la normatividad, se plantea que existe un modelo a seguir, una dirección que es mejor que otras. Para el Desarrollo Organizacional esta norma se basa en una combinación de ciertos principios en gran parte humanistas por naturaleza, y principios seleccionados de las ciencias aplicadas de la conducta. Dichos principios varían de practicante en practicante, en el sentido que le dan a su aplicación al tratamiento de los problemas de la organización.

Para Burke (1983) el Desarrollo Organizacional es "un proceso de aplicación de las ciencias de la conducta para producir cambios en la cultura de una organización, así las

necesidades individuales y los objetivos organizacionales pueden ser integrados más efectivamente"⁴.

En resumen, el Desarrollo Organizacional implica cambio, es un proceso continuo, no un programa ni un hecho -- aislado, usa la tecnología de las ciencias de la conducta, y sigue un modelo de investigación-acción.

RAICES HISTORICAS.

El Desarrollo Organizacional como se conoce actualmente, tiene tres raíces históricas, caracterizadas por ciertas metodologías de cambio. A saber:

1. Entrenamiento en sensibilidad o Grupo-T.

Aquí se da la aplicación de las técnicas grupales al aprendizaje individual, a través de las relaciones interpersonales, y considerando el impacto que la conducta de uno provoca en la de los demás. Esto evolucionó a partir del trabajo de Kurt Lewin y sus colaboradores durante fines de la década de 1940. El entrenamiento en sensibilidad comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos donde la principal fuente de información para el aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de los propios integrantes del grupo. Apoyados por un instructor, los participantes se retroalimentan entre sí con respecto a su conducta en el grupo, y dicho proceso se convierte en la fuente de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo individual. Este tipo de aplicación fue el precursor de lo que actualmente se conoce en Desarrollo Or

⁴Burke, W. "Desarrollo Organizacional". En: Michael, S.R. et al. Técnicas para el cambio organizacional. Ed. Mc.-Graw-Hill, México, 1983, pág. 196.

ganizacional como formación de equipos de trabajo. La práctica actual (y sin duda la futura) de Desarrollo Organizacional significa mucho más que la formación de equipos de trabajo, pero ésta importante intervención continúa siendo muy popular y tiene sus orígenes en el entrenamiento con sensibilidad.

2. Sistemas Sociotécnicos.

Se conoce con este nombre al cambio de actividades en una organización, que se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente. Esto se basa en el hecho de que todo sistema es simultáneamente un sistema técnico y social, y si se ignora a cualquiera de los dos en un proceso de cambio, puede haber resultados negativos, ya que los dos sistemas se encuentran inextricablemente relacionados. Actualmente, las intervenciones de Desarrollo Organizacional que se usan, como el rediseño de puestos, grupos autónomos de trabajo y diseño estructural de las organizaciones (especialmente de las operaciones manufactureras), tienen sus bases en la manera del pensamiento sociotécnico de cambiar una organización.

3. Investigación con retroalimentación.

Consiste en diagnosticar e intervenir en una organización a través de la aplicación de cuestionarios; los resultados obtenidos de éstos se informan nuevamente de manera estructurada a las personas que proporcionaron la información en primer lugar, dándoles la oportunidad de hacer al-

go para resolver los problemas que identificaron colectivamente. En la actualidad, la investigación con retroalimentación es una práctica común en el Desarrollo Organizacional.

Aún cuando las raíces históricas del Desarrollo Organizacional difieren, tienen una propiedad en común, la cual ha contribuido a que las metodologías asociadas con las -- tres sean utilizadas hoy en el Desarrollo Organizacional. -- Las tres metodologías se basan en un modelo de investigación-acción para el cambio, esto es, significa tomar acción como el resultado de los descubrimientos de la investigación. A su vez, la acción tomada genera nuevos cambios que deben recolectarse para tomar nuevas acciones.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

B. Características del Desarrollo Organizacional.

En tanto cuerpo teórico de conocimientos que es, el Desarrollo Organizacional se caracteriza por ciertos elementos que serán tratados a continuación.

Partin (1977) señala que el Desarrollo Organizacional tiene las siguientes características.

1. La organización es considerada en su totalidad.

La actividad del Desarrollo Organizacional parte de la unidad más grande, que es la organización total; puede ser la corporación, la división operativa o la unidad local -- (de ahí que debe considerarse el sistema entero, al diagnosticar las necesidades que conducirían a programas de -- cambio). La organización es un sistema o un patrón de relaciones, en el que los cambios en una parte del mismo afectan directa o indirectamente sus demás partes constitutivas.

2. El objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional.

Para poder definir la eficacia organizacional se parte del desarrollo de los siguientes aspectos: la estructura organizacional, el diseño de tareas, el clima de trabajo y los modelos de toma de decisiones y resolución de problemas de la organización.

En la estructura organizacional se toman en cuenta -- elementos como las funciones desempeñadas, las relaciones de comunicación entre otros; se trata de analizar el desempeño y las relaciones de cada miembro de la organización -

con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo. En el Desarrollo Organizacional se requiere de la adecuada participación de cada miembro en la identificación de los aspectos que conforman el sistema así como en la utilización de sus elementos para decidir cuál sería la estructura ideal. De ahí que la organización ideal es aquella en la que cada miembro desempeña un papel adecuado a sus características y potencialidades y que se integra al trabajo del grupo.

En el diseño de las tareas desempeñadas, deben considerarse las actividades y sentimientos de los trabajadores, entre otras cosas, ya que de acuerdo a las ciencias del comportamiento, dichos aspectos afectan el desempeño laboral. Se pretende enriquecer el trabajo mejorando, ampliando y rediseñando los puestos para obtener un mayor compromiso y motivación en el trabajo personal, lo cual también se refleja en el incremento de la productividad.

En cuanto al clima de trabajo, se plantea que el tipo de clima influye en el desempeño de la organización. Actitudes como la confianza, la apertura y la aceptación influyen positivamente en la manera de hacer las cosas. Actitudes defensivas, de sospecha y de hostilidad, frecuentemente ocasionan reacciones negativas que afectan el trabajo.

En un programa de Desarrollo Organizacional diseñado para mejorar la comunicación puede originar un cambio profundo en las percepciones que las demás personas tienen con respecto a sí mismas y a los demás.

Respecto a los modelos para la toma de decisiones y la resolución de problemas, el Desarrollo Organizacional plantea que las organizaciones pueden abordar mejor dichas situaciones, en tanto que utilicen todos los recursos apropiados para ello. Algunos problemas pueden ser manejados mejor por expertos. Otros pueden ser abordados mejor considerando las aportaciones de quienes están involucrados. Todo esto permite una situación en la que se facilite el desarrollo individual del empleado.

3. Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas.

El Desarrollo Organizacional como cuerpo teórico de conocimientos se basa en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la Psicología utilizó los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos (dirección, toma de decisiones, poder e influencia, por ejemplo), medición del comportamiento y conceptos del aprendizaje basado en la experiencia. De la Sociología aprovechó conceptos como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales. La combinación de estas dos disciplinas y de otras, como la antropología cultural, la ingeniería y la computación, contribuyen a la formación de un cuerpo llamado ciencias del comportamiento.

4. El Desarrollo Organizacional examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados.

La administración es un factor que determina el curso y la dirección que toma la organización, y su influencia se manifiesta en el comportamiento de los trabajadores. El tipo de administración influye en las actitudes de los individuos que integran la organización, y éstas a su vez -- tienen un efecto en la forma en que se llevan a cabo las decisiones en la organización. Asimismo, los patrones de comportamiento observables en la organización, son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Puede que la administración sea un sistema autoritario, participativo o autoritario-benevolente, entre otros.

5. El cambio organizacional implica un esfuerzo continuo y se da a largo plazo.

El cambio organizacional planeado es un proceso complicado y largo. El tiempo requerido varía con la naturaleza del cambio propuesto, el tamaño de la organización y el -- clima del grupo. Se parte de los resultados de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

Asimismo, el mejor modelo es aquel apropiado a la situación y que puede ser empleado eficazmente por el agente de cambio.

6. Se basa en valores humanos explícitos.

Toda organización tiene sus propios valores, sus miembros tienen los suyos, y el practicante del Desarrollo Organizacional también tiene los suyos. Cada esfuerzo de cam

bio debe considerar los valores con los que trabaja.

Los valores en el Desarrollo Organizacional tienden a propiciar la apertura y la confrontación de las diferencias con el fin de resolverlas de modo benéfico tanto para los individuos como para la organización.

7. La tarea asignada a una o más personas de la organización.

Las actividades de Desarrollo Organizacional deben ser coordinadas por una o varias personas de la misma organización. Cada organización debe decidir cuál forma es la mejor para ella de acuerdo al personal de que dispone para hacer el Desarrollo Organizacional, el valor que pone en él y las necesidades que pueda tener. Además, también debe establecerse el número de participantes en el Desarrollo Organizacional, así como si su función va a ser de tiempo completo o de medio tiempo.

C. Los pasos del proceso de Desarrollo Organizacional.

En tanto proceso que es, el Desarrollo Organizacional está conformado por varios pasos, que, de acuerdo a Burke (1983) son: Entrada, Contrato, Recolección de datos y diagnóstico, Retroalimentación, Intervención y Evaluación. A continuación se explica cada uno de ellos.

ENTRADA.

En este primer paso, el contacto inicial con un consultor de Desarrollo Organizacional, comúnmente lo inicia el cliente, quien pide ayuda porque los miembros de la organización están experimentando dolor. Sin embargo, no es normal que el cliente identifique el problema en términos de algún modelo de funcionamiento de la organización, sino que el sistema del cliente es que presenta "síntomas" que pueden sugerir al consultor algún problema subyacente en uno o más de los modelos organizacionales. En ocasiones el consultor puede ser contactado por el cliente para solicitarle que dirija un programa de desarrollo gerencial, un taller de habilidades de negociación, o de entrenamiento supervisor. Mas éste tipo de solicitudes no deben tomarse por su valor nominal, sino como un posible síntoma de un problema en la organización.

De esta manera, este paso inicial en el trabajo de Desarrollo Organizacional, la entrada en la organización cliente, puede ser el más difícil. Simultáneamente, el consultor de Desarrollo Organizacional está tratando de alcanzar dos

objetivos: el establecimiento de una relación con el cliente y obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización y si el desarrollo organizacional es adecuado.

Con relación al primer objetivo, el establecimiento de una relación, el elemento más significativo es la confianza. Establecer una base para la confianza interpersonal es importante para cualquier relación entre consultor y cliente, pero es particularmente importante en la consultoría de Desarrollo Organizacional, por lo menos por las siguientes razones:

- Debido a que el Desarrollo Organizacional está definido muy vagamente, el cliente debe creer más en los conocimientos del consultor como persona que en ciertas técnicas, paquetes o programas que el cliente pueda conocer. Dicho de otro modo, no siempre está claro qué es exactamente lo que el cliente está comprando. Más aún, no siempre es posible garantizar un resultado.

- Un cliente que se decide a consultar, por lo regular tiene sentimientos defensivos; la aceptación de la ayuda puede ser percibida como un fracaso propio y sus sentimientos defensivos pueden ser especialmente agudos en una situación de Desarrollo Organizacional, ya que el trabajo se realiza principalmente en el dominio "de las personas"- con respecto a las actividades organizacionales.

- Las partes involucradas - consultor y cliente- saben que debido a la naturaleza de su trabajo en conjunto, en -

este esfuerzo potencial de Desarrollo Organizacional, es muy probable que tengan que ahondar en áreas sensibles. El cliente necesita tener la seguridad de que el consultor -- tratará esas áreas potencialmente sensibles con cuidado y discreción.

El segundo objetivo del consultor en este proceso inicial es obtener a la mayor brevedad posible la suficiente información para determinar si será o no apropiado un esfuerzo de Desarrollo Organizacional. Considerando que éste supone un cambio, el consultor debe evaluar la "disposición" del cliente para el mismo. Esto último puede realizarse utilizando una lista de control de la disposición para el cambio, desarrollada por Pfeiffer y Jones (citado por Burke, 1983)⁵. Dicha lista está formada por indicadores como los siguientes: 1) Si la organización está experimentando una crisis; 2) La naturaleza de la cultura de la organización, ¿qué tan sensible es al cambio?; 3) Los recursos de la organización ¿pueden afrontar el costo de un esfuerzo de Desarrollo Organizacional?; 4) La flexibilidad estructural ¿con qué facilidad pueden cambiarse las relaciones de información?; y 5) Los consultores internos ¿están disponibles o existe un potencial para preparar ciertas personas para esta función?.

⁵ Burke, W. "Desarrollo Organizacional". En: Michael, S.R. et. al. Técnicas para el cambio organizacional. Ed. McGraw-Hill, México, 1983, pág. 210.

Otra manera de determinar la disposición de una organización para el cambio consiste en conceptualizar el potencial en términos de lo que costaría social y psicológicamente. Esto es, plantear los niveles de insatisfacción existentes con respecto al estado actual de las cosas, así como si hay claridad en cuanto al estado deseable.

CONTRATO

Por lo regular existe un contrato formal entre el consultor y el cliente y también un contrato informal. El primero puede ser una simple carta de acuerdo, en la que se establece brevemente y en términos generales lo que hará el consultor, con qué frecuencia deberá pagar el cliente (si el consultor es de afuera), y la duración del contrato. El contrato puede constar de un documento formal en el que el consultor se compromete - entre otras cosas-, a no divulgar la información obtenida durante el proceso.

En la consultoría del Desarrollo Organizacional, el contrato informal con el cliente es tal vez el más importante. Considerando los valores en que se basa y que sustentan al Desarrollo Organizacional, el consultor establece un acuerdo con el cliente, en el que se compromete a: mantenerse informados entre sí; ser abiertos en la comunicación, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte; aclarar lo que cada uno espera de la relación, y, en términos generales, determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO.

Existen 4 formas básicas de recoger información sobre una organización.

1. Observación. El consultor no sólo debe registrar - lo que ve y escucha, sino que debe tratar de "sentir" la - organización desde una perspectiva de impresión. Esto es, - plantear: "la impresión que me causa la organización es de": un ambiente frío o cálido; distante o cercano; un lugar -- agradable para trabajar, abierto o controlado.

2. Documentos. El consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como datos sobre ausentismo, el informe anual, número de quejas, y también leyendo los informes recientes de importantes comisiones de trabajo.

3. Cuestionarios. Pueden llevarse a cabo encuestas so bre las percepciones y actitudes de los miembros de la organización respecto a una serie de factores, utilizando ya sea un cuestionario estandarizado o uno diseñado exclusiva mentepara el cliente. O bien puede realizarse una combinación de ambos tipos de cuestionarios.

4. Entrevistas. Son el medio más popular de recolec-- ción de datos entre consultores de Desarrollo Organizacional. Pueden realizarse con una sola persona o en grupos pe queños. Y para obtener información a través de la entrevis ta, Burke(1983) sugiere formular preguntas como las siguien tes:

- ¿Qué está bien en la organización; cuáles son sus puntos fuertes o cualidades positivas?

- ¿Qué es lo que no funciona bien en la organización? ¿cuáles son los problemas y debilidades que necesitan atención?

- ¿Qué es lo que le satisface en su trabajo; qué le gratifica?

- ¿Cuáles son los obstáculos, barreras o bloqueos que le impiden hacer el tipo de trabajo que le gustaría realizar o que usted piensa debería estar haciendo?

De acuerdo al citado autor, las dos primeras preguntas se relacionan con la organización, la tercera y la cuarta se refieren al individuo y a su trabajo. La primera y la tercera se centran sobre los aspectos positivos, mientras que con la segunda y la cuarta se busca información sobre problemas y aspectos negativos. A través de las preguntas negativas se pretende encontrar datos sobre las áreas en las que sea necesario implantar el cambio. Con las preguntas primera y tercera se buscan aspectos que necesiten ser fortalecidos, reforzados y no necesariamente cambiados, así como demostrar que el Desarrollo Organizacional no es una actividad de cambio por el solo amor al cambio, sino un esfuerzo para intervenir en las áreas en donde las personas miembros de la organización sienten una necesidad de cambio.

Por otro lado, con el fin de ayudar en el diagnóstico y de evitar en lo posible el sesgo del consultor sobre lo

que debe "corregirse" en una organización o lo que es propio respecto a las prácticas administrativas, es necesario elaborar un modelo o patrón teórico para analizar o sacar conclusiones de la información obtenida. De manera explícita o implícita, cada consultor posee un modelo o forma particular de ver una organización; esto debido a que haya vivido y/o trabajado en una organización durante cierto tiempo, por lo cual tendrá nociones sobre qué hace que una organización sea de tal manera, y qué puede hacerse para mejorarla.

Así, es importante el empleo de un modelo para diagnosticar una organización, y aunque éste refleje el sesgo personal, debe ser lo suficientemente comprensivo para garantizar que los aspectos significativos del funcionamiento organizacional no han sido subestimados.

RETROALIMENTACION.

Este paso en el proceso de Desarrollo Organizacional consiste en la elaboración, por parte de un consultor, de una versión resumida y analítica de los datos obtenidos durante la etapa anterior, la cual es presentada al cliente.

De acuerdo a Burke (1983), la retroalimentación está conformada por tres partes:

1. En esta parte se proporciona un resumen de las entrevistas, elaborado de acuerdo a las preguntas formuladas. En lo posible se utilizan frases literales extraídas de las entrevistas, particularmente aquellas que tienden a resumir lo que otros también han dicho.

2. Los datos obtenidos en las entrevistas son clasificados y analizados de acuerdo a algún modelo de funcionamiento organizacional. Dicho análisis se trabaja después - en grupo con el cliente para llegar a un acuerdo y operar con mayor exactitud. Una manera opcional para esta parte - es presentar un modelo al grupo-cliente para que ellos mismos hagan la conclusión y el análisis. El objetivo de esta parte es proporcionar un marco de trabajo conceptual que emplee terminología sistemática y organizacional, para lograr así una mayor comprensión acerca de la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción prioritario. La importancia de un lenguaje organizacional y sistemático radica en asegurar que el cambio estará dirigido hacia toda la organización como sistema.

3. En esta última parte, el consultor proporciona al cliente una síntesis de sus observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

INTERVENCION.

En el Desarrollo Organizacional significa "una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio"⁶, por lo tanto, la intervención sigue a la recolección de datos, al diagnóstico y a la retroalimentación. Sin embargo, puede decirse que la intervención se da en el mismo momento - en que la gerencia decide contratar un consultor, aunque -

⁶ Burke, op. cit. pág. 215.

como una serie de actividades planeadas para el cambio, ocurre después y como respuesta al diagnóstico.

Asimismo, el autor sugiere que se haga la intervención tan pronto como sea posible, ya que mientras más tiempo --- transcurre entre la recolección de datos y ésta, más desactualizada será el diagnóstico. Todo esto se debe a los constantes cambios que sufren las organizaciones.

Para que una intervención sea efectiva, según Argyris (citado por Burke, 1983), debe satisfacer tres condiciones: generar información válida, proporcionar una opción libre e informada al cliente, y crear un compromiso interno en el cliente con respecto a la selección realizada. Dichas condiciones son consideradas por Argyris como partes integrantes de cualquier actividad de intervención, sin importar cuáles son los objetivos sustantivos. Burke(1983) agrega otra condición: la intervención debe conducir al cambio cultural.

Las intervenciones en Desarrollo Organizacional pueden venir en formas. Burke y Hornstein(1983) hicieron una clasificación de todas las intervenciones en seis categorías:

1. Formación de grupos.
2. Manejo del conflicto.
3. Investigación retroalimentación.
4. Técnico estructural.
5. Capacitación.
6. Varios.

De la misma manera, surgieron categorías semejantes, - otras más simples y unas muy diferentes a las ya señaladas. Pero si no todas las intervenciones, sí la mayoría de las que se utilizan actualmente, parten de las tres raíces de las que surgió el Desarrollo Organizacional: el entrenamiento en sensibilidad, la investigación con retroalimentación y la raíz sociotécnica.

A partir del entrenamiento en sensibilidad surgieron intervenciones que abordan problemas y relaciones personales, tales como desarrollo profesional, formación de equipos, resolución de conflictos entre grupos y capacitación, especialmente programas de desarrollo gerencial que hacen énfasis en las relaciones superiores-subordinado.

La investigación con retroalimentación se manifiesta en la práctica actual casi de la misma manera como empezó. Su contribución al Desarrollo Organizacional es mucho mayor que la que aportó el método en sí mismo, ya que la importancia atribuida a la recolección sistemática de datos y el diagnóstico ha influido significativamente en la práctica de Desarrollo Organizacional.

Más aún, el hecho de que ésta técnica se base en gran parte en las percepciones de los miembros de la organización, ha contribuido a establecer la importancia de comprender que la conducta organizacional es una función de cómo las personas perciben la realidad y no de la realidad en sí misma.

En cuanto a la raíz sociotécnica, ésta ha ayudado a -

los profesionales del Desarrollo Organizacional, especialmente a los orientados a las personas, a tomar en cuenta - la tecnología de la organización, y a comprender mejor la relación entre las personas y las dimensiones tecnológicas de la misma. Otra contribución de esta raíz es la atención que ha prestado a la estructura, desde una perspectiva de - las dimensiones de un determinado trabajo y del diseño general de la organización. Sólo en años recientes los profesionales del Desarrollo Organizacional han advertido el hecho de la manera en que se diseñan y estructuran los puestos y las organizaciones, especialmente en el área de la - autoridad, tiene profundos efectos sobre la conducta de -- las personas.

La estrategia en el Desarrollo Organizacional es un - plan a largo plazo para la realización y el mantenimiento del programa de cambio. En ella se consideran todos los datatos importantes conocidos sobre la organización, los cua-- les son aplicados en una secuencia sistemática para lograr los objetivos del programa y reforzar los comportamientos necesarios para mantener los cambios iniciados.

Las metodologías utilizadas en el Desarrollo Organizacional son el conjunto de técnicas o procedimientos sistemáticos que permiten a los participantes el logro de sus - objetivos bajo la dirección o con la ayuda del consultor.

El método adecuado puede ser uno de los siguientes o una variación, seleccionado a partir de las necesidades de la organización o requisitos definidos por el diagnóstico

(Partin, 1977).

1. Capacitación o educación.

Incluye procedimientos que implican enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia, por ejemplo, conferencias, simulaciones, ejercicios o grupos T.

2. Consultoría de proceso. Representa la observación y ayuda con procesos continuos y conserjería para mejorarlos.

3. Confrontación. Consiste en reunir unidades de la organización que han tenido previamente poca comunicación, por ejemplo, personas, papeles o grupos.

4. Retroalimentación de información.

Aquí se hace una recolección sistemática de información que se entrega a las unidades organizacionales apropiadas como base para el diagnóstico, la resolución de problemas y el planteamiento.

5. Resolución de problemas.

Se caracteriza por la realización de reuniones enfocadas esencialmente a la identificación de problemas, diagnóstico y solución, e intervención para su realización.

6. Planeamiento.

Es una actividad centrada principalmente en la planeación y en la fijación de metas para redefinir el futuro de la organización.

7. Establecimiento de una fuerza de trabajo de Desarrollo Organizacional.

Se lleva a cabo a través de la formación de grupos de resolución de problemas ad hoc o formación de equipos inter-nos de especialistas para asegurar que la organización re-suelva sus problemas y lleve a cabo sus planes contínuamen-te.

8. Actividad tecno-estructural.

Consiste en una acción cuyo campo principal es la modificación de la estructura de la organización, el flujo - del trabajo y los medios para llevar a cabo las tareas.

Las metodologías mencionadas son intervenciones en el sistema, cuando son planeadas y llevadas a cabo de manera deliberada por un agente de cambio. Una intervención es de-finida como una entrada continua en la relación del grupo-cliente, con el fin de ayudarlo a que se ayude.

Antes de iniciar una intervención, hay que cubrir tres requisitos básicos, a satisfacción del agente de cambio -- (Partin, 1977):

- Debe tener información válida acerca del sistema - cliente.
- El sistema cliente debe mantener su capacidad para - hacer elecciones libres e informadas con respecto a sus ac-tividades durante el proceso.
- El sistema cliente debe estar comprometido con las decisiones relacionadas con los cambios hechos.

Las estrategias, las metodologías y las intervenciones del practicante de Desarrollo Organizacional hacen que su

papel difiera de los papeles desempeñados por otros miembros de la organización. Esto no necesariamente indica que cualquier otra figura, por ejemplo, los administradores de línea, no puedan actuar como agentes de cambio, sino que, en general, el profesional de Desarrollo Organizacional es el especialista de la organización que utiliza estos instrumentos diariamente en su trabajo. Es un experto en procesos de grupo y emplea sus habilidades al trabajar con varios grupos en toda la organización, para facilitar su crecimiento y desarrollo. Aquí se trata de capacitar al cliente para que adquiriera las habilidades del consultor de Desarrollo Organizacional que le sean útiles; así el cliente es independiente respecto del consultor.

EVALUACION

Este es el sexto paso en la secuencia del Desarrollo Organizacional, aunque no es necesariamente el último, aún cuando el esfuerzo de evaluación producirá más información para el diagnóstico, y el proceso cíclico continúa. Es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, para así realizar apreciaciones antes y después de las intervenciones.

Sin embargo, el principal problema en la evaluación, desde el punto de vista de la investigación, radica en el hecho de que es prácticamente imposible tener un grupo control. Debido a esto, Burke (1983) plantea que lo mejor que puede hacerse es llevar a cabo dos o más apreciaciones den

tro de la organización en un tiempo determinado y realizar comparaciones. Asimismo, señala que muchos factores no pueden ser controlados para hacer una óptima investigación,-- por lo que es conveniente emplear múltiples métodos de evaluación . Además deben medirse continuamente problemas como: índices de ausentismo, rotación, quejas, productividad e índices de actuación relacionados , tales como la medida en que se logran los objetivos.

Dichas apreciaciones, casi siempre realizadas en forma numérica, son necesarias para una buena evaluación de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, en el análisis final el esfuerzo de Desarrollo Organizacional permanecerá, o fracasará, como respuesta a lo que el cliente (generalmente los gerentes de la organización) piense y sienta. Estas reacciones conductuales pueden o no reflejarse en los números.

Los seis pasos ya mencionados, representan las fases principales del proceso de Desarrollo Organizacional, los cuales son seguidos por la mayoría de los esfuerzos de DO, aunque a veces parte de dichos pasos ocurren "fuera de fase".

De igual modo, Burke(1983) considera que el punto central del cambio es que debe ser sistemático, para toda la organización, y no para individuos en sí. De ahí que si un esfuerzo de Desarrollo Organizacional ha tenido éxito, la conducta de los miembros de la organización tiene que cambiar, aunque éstos cambios, como norma, no se producen en

las personalidades. Lo que habrá cambiado será la "personalidad" o cultura de la organización, que se verá reflejado en conductas, en un sistema modificado de recompensas, una mayor participación en la toma de decisiones y una comunicación más abierta.

CAPITULO III

LA CAPACITACION: ASPECTOS GENERALES

A. CONCEPTO.

Partiendo de que las organizaciones se encuentran sustentadas por una serie de actividades, entre las cuales se encuentran el reclutamiento y la selección de personal, la clasificación de los recursos humanos y la capacitación, para propósitos del presente trabajo se desarrollará el aspecto referente a la capacitación de personal.

Primeramente, veremos algunos antecedentes de la capacitación, en tanto fenómeno educativo que es.

Así, partiendo de que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo, se plantea que el proceso de aprendizaje, en tanto eje de toda acción educativa y de capacitación, puede identificarse claramente en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a.C., y la estructura de los gremios y asociaciones representan un antecedente remoto de la actual capacitación.

Con el surgimiento de lo que se conoce como la era industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecen innumerables escuelas industriales que tienen como objetivo lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en el presente siglo, la capacitación ha tenido un -

gran desarrollo. Las dos guerras sufridas propiciaron la evolución de las técnicas de capacitación y la capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de acción humana, especialmente de la industria. En 1940 comenzó a entenderse que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la que la figura del instructor adquiere especial importancia.

En México, hace aproximadamente tres décadas, las empresas públicas y privadas le otorgaron importancia a la educación y la capacitación en el trabajo. Debido a esto, han sido creados diversos institutos de enseñanza a los que acuden las empresas para satisfacer sus necesidades en éstas áreas, además de las empresas que, sin considerarse autosuficientes satisfacen sus propias necesidades, y las asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

En la actualidad, la capacitación adquiere mayor importancia debido a las constantes transformaciones e innovaciones tecnológicas en las organizaciones, además de la gran competencia existente entre éstas.

Asimismo, en nuestro país la función educativa ha tenido gran aceptación en algunos sectores de la empresa pública y privada, aún cuando no ha tenido un desarrollo como el que debería tener. Son pocas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados.

En cuanto al concepto de capacitación, para poder entenderlo mejor, es necesario considerar otros conceptos con los que se relaciona estrechamente.

Un término es el de desarrollo, el cual tiene mayor am-

plitud aún que la capacitación. Significa el progreso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades requeridas para el desarrollo de los empleados , incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización⁷.

Otro concepto es el de adiestramiento, concebido como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en el empleo y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio pues incluye adiestramiento, pero tiene como objetivo principal el proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. De ahí que la capacitación sea impartida a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante (Schein, 1978).

Otro autor, Siliceo (1983) concibe a la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

⁷ Guzmán, V.I. Citado en: Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa, México, 1983, - pág. 13.

Por otra parte, Calderón (1982) plantea que la capacitación y el adiestramiento se encuentran enmarcados como un -- conjunto de elementos que trabajan conjuntamente para el objetivo general de una organización; forman parte del sistema de Administración de Recursos humanos, relacionándose con -- los siguientes subsistemas: 1) Planeación y organización; -- 2) Empleo; 3) Remuneraciones; 4) Relaciones laborales; 5) Pres-- taciones y Servicios; 6) Comportamientos humanos; y 7) Infor-- mación.

De ahí que la capacitación se mantenga estrechamente -- vinculada con aquellos aspectos propios del recurso más im-- portante de la organización: el hombre.

Calderón (1982) concibe a la capacitación como el proce-- so mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, de-- sarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajado-- res, con el propósito de conjugar por una parte la realiza-- ción individual que se reflejará en ascensos dentro de la je-- rarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la em-- presa.

En este trabajo la capacitación es considerada como un proceso intencionado y permanente que otorga a los trabaja-- dores la posibilidad de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y/o mejorar actitudes, con el propósito de lo--- grar una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones -- del puesto a ocupar.

B. MARCO LEGAL

En México la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está basada en el Artículo 123 de la Constitución. En dicho artículo, en su fracción XIII se establece como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. A continuación se transcribe lo que señala la mencionada fracción.

Artículo 123 Constitucional

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

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo, en sus Artículos 153-A y 153-F plantean como propósitos de la capacitación:

- Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Proporcionarle información sobre nueva tecnología.
- Prepararlo para una vacante.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.

Respecto a las obligaciones de la empresa, en los Artículos 25-VIII y 391-VII se establece incluir en el Contrato

Colectivo puntos referentes a la capacitación; en el Art. - 132-XV, proporcionar capacitación y adiestramiento; el Art. 132-XXVIII, participar en las comisiones para este fin; el Art. 153-0, informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.) sobre la constitución y bases generales - de las comisiones mixtas; y el Art. 153-E, impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores, el Art. 153-A plantea el derecho del trabajador a la capacitación y el adiestramiento; el Art. 153-H, la obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación; el Art. 153-I, el derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; el Art. 153-T-V, el derecho a la constancia respectiva y a figurar en los registros, y la Fracción U del mismo la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir el trabajador la capacitación.

C. ETAPAS DE LA CAPACITACION.

Dentro de la organización, la capacitación forma parte del proceso administrativo que se sigue. Con base en el planteamiento del objetivo de la organización, se realiza la estructuración de los puestos de trabajo que van a cumplir -- tal objetivo; en seguida se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de las personas idóneas para cubrir dichos -- puestos. El siguiente paso es la capacitación del personal seleccionado.

Asimismo, la capacitación, en tanto proceso que es, es tá conformada por una serie de etapas, las cuales, en esencia son las mismas que en la práctica se realizan, aún cuando sean denominadas de diversas maneras.

PRIMERA ETAPA.

Presentación del Proyecto.

Aquí se hace un planteamiento general de la situación en lo que a capacitación se refiere y la forma de abordarla.

SEGUNDA ETAPA.

Detección de Necesidades de Capacitación.

Para poder saber cuáles son los requerimientos que en materia de capacitación tiene la organización, puede utilizarse la información que exista en la misma acerca de los -- siguientes aspectos:

- Proceso de Selección de Personal.

Es un procedimiento a través del cual se elige la persona adecuada que ocupe un puesto determinado. En esta par-

te se aplican a los candidatos a ocupar un puesto, algunos exámenes (de conocimientos, de personalidad, prácticos, de habilidades). Con base en la información manejada en este - proceso puede detectarse si el trabajador no se encuentra - ubicado adecuadamente.

- Inventario de recursos humanos.

Consiste en una relación del personal que labora en la organización, que comprende los datos generales de cada empleado, así como información sobre su desempeño durante el tiempo que tiene de prestar sus servicios ahí. Se parte del hecho de que al trabajar ya en la organización se tiene -- cierto conocimiento sobre ésta, lo cual disminuirá el período de capacitación.

- Análisis de puestos.

Consiste en la descripción detallada de las funciones a desempeñar en cada uno de los puestos que tiene la organización. Implica los niveles de escolaridad requeridos para ocupar cada puesto, conocimientos y habilidades necesarios para el óptimo desempeño del mismo, y en algunos casos, cierta experiencia previa.

Con base en la información obtenida, se parte del supuesto de que existe un concepto claro acerca de los conocimientos, de las habilidades o de las actitudes que el trabajador tiene que adquirir durante el período de capacitación. Asimismo, se supone también que dichos elementos se acoplan

de una u otra manera a las exigencias del puesto de trabajo y a las necesidades de la organización en general .

Aquí es cuando se establece la diferencia existente entre "lo que es" y "lo que debiera ser" el desempeño de un -- trabajador, esto es, las necesidades de capacitación. Tam--- bién pueden considerarse como necesidades aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la efica-- cia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Igualmente, las necesidades de capacitación son conside-- radas aquellos temas, conocimientos, habilidades que deben -- ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización.

Asimismo, deben establecerse claramente aquellas necesi-- dades presentes en la empresa, así como prever y adelantarse a las necesidades futuras, a cubrirse a mediano y a largo -- plazo.

TERCERA ETAPA

Establecimiento del programa.

Comienza propiamente con la detección de necesidades de capacitación. Con base en los resultados obtenidos de esa de-- tección, así como de los recursos humanos y materiales con -- que se cuenta para este programa, se planean las siguientes actividades.

- Planteamiento de objetivos.

Aquí deben establecerse los objetivos que se buscará lograr para poder cubrir las necesidades de capacitación detectadas, tanto objetivos generales como particulares.

- Contenidos de la capacitación.

En esta parte se determina cuáles serán los contenidos de la capacitación: conocimientos elementales para el puesto que se desempeña, conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto, conocimientos universales como orientaciones para más adecuadas actitudes de la persona.

- Modalidades de capacitación.

Las modalidades a emplear para impartir la capacitación son variadas, y van desde una conferencia hasta un taller. La elección de una determinada modalidad está en función de los objetivos de la capacitación, así como de otros factores. Este aspecto será desarrollado más adelante en el presente capítulo.

Como la enseñanza en la actualidad es muy dinámica, es recomendable que en un programa de capacitación exista variedad en las modalidades, que pueden ser informativas, audiovisuales, de participación grupal, entre otros.

CUARTA ETAPA

Evaluación.

En esta fase se diseñan los medios que determinen el grado en que se lograron los objetivos previamente estableci

dos. Tales medios pueden ser los exámenes (escritos, orales, prácticos, o una combinación de varios).

La evaluación puede ser realizada: antes del curso, durante el curso y/o al final del curso. Cuando se hace una -- evaluación al inicio de un curso, se persigue descubrir el -- grado de conocimientos y habilidades que posee el participante antes de la capacitación. La evaluación realizada durante la capacitación tiene como finalidad conocer la reacción y -- los cambios en los participantes a medida que transcurre el evento, así como valorar las técnicas, los recursos empleados hasta ese momento, lo cual sirve de retroalimentación al instructor. La evaluación final abarca la totalidad del evento de capacitación, y se aplica inmediatamente al concluir -- éste. Se evalúan los contenidos, los recursos didácticos, las instalaciones y el desempeño del instructor.

QUINTA ETAPA

Seguimiento.

En esta parte se pretende detectar los alcances que ha tenido la capacitación impartida; si los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados por el participante son aplicados en el ámbito en el que se encuentra inmerso. Esto es, si se dan cambios en el desempeño laboral del empleado, a raíz de haber tomado la capacitación; sobre todo, cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes, -- aunque también pueden presentarse cambios desfavorables o -- bien no registrarse cambio alguno.

D. TIPOS DE CAPACITACION.

La capacitación puede impartirse de diferentes maneras, dependiendo del objetivo que se pretende lograr, a quién va dirigida, y los recursos humanos y materiales de que se dispone para tal fin.

Así, Calderón (1982) divide la capacitación, en función de las necesidades de la organización y las disposiciones legales en la materia, en los siguientes tipos.

A) Capacitación para el trabajo.

Este tipo de capacitación se dirige al trabajador que va a realizar una nueva función, por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado, y tiene como objetivo dar la capacitación adecuada al puesto que el trabajador vaya a ocupar.

A su vez, este tipo de capacitación se subdivide en:

a) Capacitación de preingreso.

Tiene como fin dotar al nuevo personal de los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.

b) Inducción.

Está integrada por las actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, con el propósito de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional.

Con esta se brinda al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

d) Capacitación de pre-selección.

A través de esta forma de capacitación se elige de entre todos los participantes al evento, a aquellos que tengan un óptimo desempeño, para así formar parte del personal de la organización.

B) Capacitación en el trabajo.

Está formada por aquellas actividades dirigidas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores con respecto a las funciones que desempeñan. Aquí se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización. Las actividades incluidas en este tipo de capacitación están directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, que pueden ser consideradas de manera sistemática y transformadas en una capacitación permanente.

C) Capacitación individual.

Con este tipo de capacitación se intenta lograr que una sola persona obtenga los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar mejor su puesto.

D) Capacitación externa.

En algunos casos, las organizaciones tienen limitaciones que determinan que no sean autosuficientes en materia de capacitación, pues no pueden costear sus propios centros de capacitación, por lo cual requieren solicitar los servicios de otras organizaciones para cubrir sus necesidades. O bien, hay organizaciones especializadas en capacitación, que por lo mismo cuentan con los últimos adelantos en métodos, técnicas, instalaciones.

E) Desarrollo.

Comprende la formación integral del individuo, como resultado de acciones que lleve a cabo la organización. Está comprendida por:

a) Educación formal para adultos.

Aquí se apoya al personal en su desarrollo en la educación formal. También puede darse dicho apoyo en un sistema de educación abierta.

b) Relaciones interpersonales.

Incluye eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal tanto a nivel individual como con respecto a su grupo laboral.

c) Actividades recreativas y culturales.

Son acciones que dan a los trabajadores esparcimiento para su integración al grupo laboral y familiar.

ADIESTRAMIENTO.

Mención aparte merece el adiestramiento, ya que es una forma de capacitación con la que se busca optimizar las habilidades y/o destrezas adquiridas por lo regular en el trabajo preponderantemente físico. Tales habilidades y destrezas fueron desarrolladas por el trabajador durante la capacitación inicial recibida.

E. MODALIDADES DE CAPACITACION.

Para impartir la capacitación se utilizan diferentes modalidades, eligiendo la o las que se consideren más adecuadas, considerando para ello los siguientes criterios:

- Los objetivos que se persiguen.
- El tipo de capacitación a impartir.
- El número de participantes.
- El tiempo disponible.

Cabe señalar que no existe una modalidad ideal para dar la capacitación, sino que una modalidad será adecuada si antes de ser elegida se toman en cuenta los aspectos ya mencionados para tal fin. También puede emplearse una sola modalidad o alternarse diferentes modalidades en un mismo programa de capacitación.

Así, tenemos la siguiente clasificación.

1. Información e impartición de conocimientos.

Modalidades.

Conferencia

Discurso

Visitas

Viajes

Proyección de transparencias

Exposición

2. Cambio y/o desarrollo de actitudes y de habilidades.

Modalidades.

Curso

Taller

Seminario

3. Trabajo individual.

Modalidades.

Instrucción programada

Observación

En el trabajo con las modalidades mencionadas se emplean técnicas grupales, que se subdividen en técnicas didácticas y técnicas vivenciales. A través de las técnicas grupales se coordina el trabajo de los participantes a la capacitación - para lograr los objetivos de ésta.

F. RECURSOS DIDÁCTICOS.

Para dar la capacitación se requiere de recursos didácticos tales como los siguientes:

Pizarrón

Rotafolio

Franelógrafo

Gráficas

Retroproyector

Grabadora

Material de papelería

(hojas, lápices)

Proyector de:

- cine sonoro.
- transparencias
y filminas.
- cuerpos opacos.

Manuales

- para el instructor.
- para el participante a la capacitación.

bien, v. l. g. op. c.

Si

G. EL INSTRUCTOR.

Uno de los principales elementos en la capacitación es el instructor (llamado de diferentes maneras: maestro, líder, expositor, mediador, coordinador, etc.). La importancia del instructor radica en que es el agente que va a propiciar el aprendizaje de los participantes a los eventos de capacitación. De la capacidad del instructor para manejar la información que se da en la capacitación, para trabajar con grupos, etc., dependerán en gran medida los resultados de la capacitación.

Así, para que alguien pueda desempeñar el papel de instructor, debe tener ciertas características, habilidades y conocimientos. A continuación se señalan tales elementos.

Escolaridad

Licenciatura en Psicología, Relaciones Industriales, Administración de Empresas, o afines.

Conocimientos

- Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Sistemas de evaluación.
- Técnicas para la detección de las necesidades de capacitación.
- Tecnología de la capacitación.
- Relaciones humanas.
- Administración.
- Funcionamiento de la organización.
- Dominio de los temas a tratar en la capacitación.
- Cultura amplia.

Habilidades

- Facilidad para el manejo de grupos.
- Creatividad.
- Seguridad en sí mismo.
- Manejo de liderazgo.
- Presentación adecuada.
- Respetuoso.
- Tener iniciativa.
- Responsabilidad.
- Aptitud para el manejo de las relaciones humanas.
- Manejo de técnicas grupales.
- Programación y operación de sistemas de capacitación.
- Redacción de proyectos, programas e informes.
- Buen vocabulario y dicción.
- Fluidez en la comunicación. IZT.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

Funciones

Entre las funciones que realiza el instructor se encuentran las siguientes:

- Programar, controlar, aplicar y evaluar sistemas de capacitación.
- Desarrollar y coordinar las actividades de capacitación.
- Planear y diseñar el programa de capacitación.
- Participar en la detección de necesidades de capacitación.
- Analizar la información obtenida y emitir un diagnóstico.
- Participar en los eventos de capacitación.
- Sensibilizar al personal que participa en la capacitación respecto a la importancia de ésta para un mejor desempeño

de sus labores.

- Evaluar los resultados obtenidos con la capacitación.
- Realizar el seguimiento del programa de capacitación.

IV. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL


A. Consideraciones sobre la capacitación en la organización.

Como ya se planteó anteriormente, se considera a una organización como la coordinación racional de las actividades - de un cierto número de personas, que intentan conseguir un objetivo común, mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Entre algunas de las actividades que sustentan una organización se encuentran el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación y la clasificación de los recursos humanos.

Ahora bien, con base en el planteamiento del objetivo de la organización, se realiza la estructuración de los puestos de trabajo que van a permitir cumplir ese objetivo; en seguida se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de las personas idóneas para cubrir tales puestos. El siguiente paso es la capacitación del personal seleccionado. Este aspecto de toda organización se ha convertido en una pieza clave, ya que - los empleos se van haciendo cada vez más complejos y están experimentando un proceso de especialización, debido a lo cual las organizaciones están más diferenciadas ahora que antaño.- De ahí que para convertirse en un miembro eficaz de la organización se exija no sólo el aprendizaje de ciertas habilidades vinculadas directamente al empleo, sino también la comprensión

del objetivo de la organización, sus formas de acción, su ambiente o cultura y las diversas posibilidades de promoción -- que ofrece.

Con la capacitación se pretende: 

1. Orientar y adoctrinar al empleado.
2. Enseñarle los conocimientos específicos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
3. Proporcionarle oportunidades de promoción y de desarrollo que le posibilitarán ascender fructíferamente dentro de la organización.

Por otra parte, considerando a la capacitación como un fenómeno educativo, Siliceo (1983) plantea lo siguiente. El hombre requiere de la educación para conocerse a sí mismo, a la sociedad, a la naturaleza, etc.; necesita actualizar sus potencialidades, perfeccionarse no sólo en su dimensión personal sino también como elemento de una sociedad.

La educación está orientada hacia el bienestar del hombre: le ayuda al brindarle conocimientos y contribuir al desarrollo de su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento. De este modo, todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona -- aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer.

A través de la capacitación pueden combatirse dos fenómenos que obstaculizan el progreso moral, social, técnico y profesional del hombre: la ignorancia y la obsolescencia.

En la actualidad, a raíz de los cambios constantes y de

los adelantos, sobre todo en el campo tecnológico, se requiere todavía más de la educación, para mantener actualizada a la persona.

De esta manera, la capacitación es el medio a través del cual se enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, aún cuando la incompetencia del personal no podrá eliminarse de manera absoluta, pero sí reducirse en las proporciones requeridas.

Así, la capacitación representa un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones.

Por otra parte, el término Desarrollo es planteado aquí por el vínculo estrecho que tiene con la capacitación. El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre. Abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la adquisición de todas las habilidades requeridas por el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía dentro de la organización (Guzmán, V.I., 1966).

Y el desarrollo de un individuo, miembro de una organización, va a contribuir, por ende, al desarrollo de ésta. El desarrollo de la organización implica un esfuerzo planeado - que abarca a ésta en su totalidad. El crecimiento de la organización es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral. Esto implica un plan sistemático de capacitación que comprenda a toda la

organización. La existencia de un centro de educación en la organización (capacitación interna) tiene como propósito el que el objetivo general de la organización se logre plenamente; es necesaria la función de capacitación, pues colabora -aportando a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe adecuadamente sus funciones: todo esto con base en la detección de las necesidades reales de la organización.

Así, la capacitación es la función educativa de una organización, y por medio de la cual se cubren las necesidades presentes y se prevén necesidades futuras en relación a la preparación y habilidades de los trabajadores.

No obstante lo anterior, la capacitación en las organizaciones no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, pues aún es considerada como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, o bien se lleva a cabo como un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal, careciendo, por lo tanto, de la orientación técnica, moral y social que debería tener (Siliceo, 1983).

La mayor parte de las organizaciones emplean los programas de capacitación en todos los niveles, desde la capacitación inicial de los empleados de nuevo ingreso, hasta la promoción de aptitudes para el mando y aptitudes de dirección -para los empleados con posibilidades de ascenso.

Considerando que nuestra sociedad cambia tan rápidamente, se presenta de manera continua un problema de obsolescencia, por los conocimientos y las habilidades que son tan necesari-

rias actualmente, puede que no lo sean dentro de algunos años. Asimismo, en vez de despedir a aquellas personas cuyas aptitudes ya no sirven, es necesario formarlas para brindarles las nuevas aptitudes que les permitan estar al día en lo que respecta a las exigencias tecnológicas y organizativas. Esto lo llevan a cabo cada vez más organizaciones.

Ahora bien, los programas de capacitación son eficaces en la medida en que los cambios citados se lleven a la práctica, específicamente en lo que respecta a los principios de la teoría del aprendizaje. Mientras más específicos y concretos son los objetivos de una capacitación es más probable que ésta sea fructífera. De ahí que sea más eficaz enseñar a un nuevo empleado a manejar una pieza concreta de maquinaria, a ordenar protocolos en su departamento o reparar equipos, -- que enseñarle la filosofía de la organización o vender un producto complejo.

Por otro lado, hay que resaltar que existe una gran relación entre los demás subsistemas de una organización y la capacitación, que se influyen recíprocamente. Por ejemplo, si las tácticas de reclutamiento y selección de personal llegan a convencer a los nuevos miembros de la organización que ésta es una entidad impersonal y rígida, es probable que también se sientan apáticos u hostiles ante el evento de capacitación, con lo cual se viola uno de los principios del aprendizaje, el de que el alumno debe hallarse motivado para -- aprender. También si en el reclutamiento se le ha prometido un puesto que exige de él una dedicación racional y toda su

iniciativa, y luego se encuentra en un proceso de capacitación que puede durar de dos semanas a un año, es probable - que se sienta insatisfecho y escéptico de la organización, - debido a lo cual se mostrará reacio a recibir capacitación.

Por otro lado, si la organización ubica al sujeto en - un evento en el que: carece de una responsabilidad afectiva; se halla en una situación que le hace recordar la atmósfera escolar de la que ha logrado escapar; o se le impide probar se a sí mismo, por lo que se sentirá decepcionado y tal vez termine abandonando la capacitación.

Por todo lo mencionado, se puede concluir que el problema radica a veces en la incapacidad para captar las interacciones entre dicho programa, las necesidades de las - personas y las tácticas de reclutamiento y de selección. La interacción entre la capacitación y otros elementos de la organización se hace patente sobre todo cuando se hallan - implicadas nuevas actitudes y percepciones.

Es por lo ya planteado que se considera que el desarrollo de la organización implica un esfuerzo planeado que abarca a ésta en su totalidad.

Siliceo (1983) plantea que muchos de los problemas -- (ya sea de tipo humano o técnico) que se presentan en una organización, regularmente no son resueltos oportunamente ni de manera eficaz, debido principalmente a dos factores:

a. Los problemas se desconocen, ignoran, o no están - claramente definidos, por lo cual su planteamiento y solución no son adecuados.

b. Los problemas se conocen claramente, pero no son resueltos debido ya sea a la actitud de los ejecutivos, que no lo permiten, o al ambiente cerrado de la empresa. Estos es, se asume una actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio, y por lo tanto, de aceptar, -soportar y promover la ineficacia administrativa.

Asimismo, el citado autor propone nuevas formas, relacionadas con la función de capacitación y desarrollo, a -- través de las cuales pueden resolverse los problemas ya -- mencionados.

En cuanto al desconocimiento de los problemas, se concibe a la capacitación como el medio idóneo para recibir e intercambiar información reciente y realista de las situaciones que requieren atención inmediata. Dicha información debe ser solicitada, recabada y manejada de la mejor manera posible, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo que beneficiarán a todas las partes involucradas.

En muchos casos, los eventos de capacitación representan un espacio en el que se manifiestan abiertamente los - problemas que cotidianamente viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. Sin embargo, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación. Al parecer lo que pasa es que los instructores no saben encauzar ni - traducir la información obtenida, o bien, la organización se resiste a conocer y enfrentar los problemas, ya que éstos en su mayor parte representan cambios y retos importante

tes. Asimismo, se considera que a través de la capacitación puede motivarse al trabajador al contribuir al desarrollo de su personalidad, mediante una mayor preparación, además de incrementar su nivel de productividad. Además, la capacitación es una función clave para el crecimiento de los individuos, las organizaciones, y por tanto, de la sociedad.

B. El papel de la capacitación en el Desarrollo Organizacional.

Con base en lo ya planteado a lo largo del presente trabajo respecto a las organizaciones, el Desarrollo Organizacional y la capacitación, puede decirse que éste último aspecto contribuye al desarrollo del individuo y por lo tanto al de la organización de la que forma parte.

A continuación se hablará de los aspectos que reflejan la manera en que a través de la capacitación puede lograrse un desarrollo en la organización.

Considerando que quienes reciben la capacitación son -- los miembros de la organización, se tratará en primer término la forma en que influye en éstos, para después ver cómo propicia un desarrollo organizacional.

1. Desarrollo individual.

A nivel individual, los resultados de la capacitación pueden manifestarse en dos sentidos: Personal y Profesional.

En el primero vamos a encontrar una serie de elementos propios del ser humano que son desarrollados por medio de la capacitación. Entre éstos tenemos la memoria, la capacidad de análisis y síntesis, el razonamiento lógico matemático, el don de mando, el manejo de autoridad.

En el aspecto profesional, el desarrollo en el individuo va a manifestarse en la adquisición de conocimientos y habilidades que le permitan tener un mejor desempeño en sus labores. Por ejemplo, cuando en la capacitación se da a conocer al personal cuáles son las funciones que deberán llevar

a cabo, de acuerdo al puesto que ocupan, se transmiten una serie de conocimientos al respecto. Asimismo, se busca desarrollar las habilidades que requiere el trabajador para realizar su tarea, por ejemplo un supervisor debe manejar adecuadamente la autoridad y el liderazgo para conducir a sus subordinados.

Otro punto importante para el desarrollo individual lo representa la adaptación a la evolución técnica. Considerando que debido a los constantes cambios tecnológicos que se dan día con día, el elemento humano de la organización debe adecuarse a dichos cambios en su ámbito laboral, lo cual se logra recibiendo la capacitación correspondiente. Con los avances en la cibernética, en la actualidad algunas operaciones que hasta hace algunos años se realizaban sin utilizar una computadora, ahora requieren de ésta para lograr una mayor eficiencia, por lo cual el trabajador necesita recibir la capacitación correspondiente para manejar una computadora.

Y como consecuencia del desarrollo a nivel individual en los aspectos ya mencionados, puede lograrse una situación de promoción en la organización, con los consiguientes beneficios económicos, de estatus, de autoestima y de seguridad.

El desarrollo del hombre a nivel individual va a determinar que se de también un desarrollo a nivel organizacional, pues el recurso humano de la organización es determinante para el desempeño de ésta, como lo veremos más adelante.

2. Desarrollo Organizacional.

El desarrollo del individuo va a reflejarse de diferentes maneras: como una actitud hacia el trabajo y como una actitud hacia la organización.

a. Actitud hacia el trabajo.

El valor que el trabajo tenga para el hombre determinará en gran medida su actitud hacia el mismo, la cual va a manifestarse en tres sentidos: satisfacciones personales, satisfacciones profesionales e integración al grupo.

Como medio de satisfacciones personales, el trabajo debe representar la forma de cubrir las necesidades materiales y psíquicas del hombre, así como una vía para desarrollar sus capacidades al desplegarlas en la actividad laboral.

Igualmente, el trabajo debe proporcionar al hombre la oportunidad de aplicar y desarrollar los elementos teórico -- prácticos propios de su profesión. Debe ser un campo de acción donde se aplique y retroalimente lo aprendido durante el proceso de formación profesional.

Habrá satisfacción en el personal cuando éste tenga preferencia por su organización al compararla con otra. La satisfacción se logra a base de tener un buen liderazgo en los jefes, adecuada remuneración, adecuados planes de desarrollo y capacitación y adecuadas condiciones de trabajo.

Por otro lado, como ser social, el hombre necesita tener contacto con otros individuos, forma grupos para trabajar, y en grupo lleva a cabo su tarea. Al integrarse al grupo el ser humano no pierde su individualidad, sino que hay una comple--

mentación armónica. Las relaciones intragrupo influyen en el desempeño de la tarea, al mismo tiempo que ésta influye en las relaciones interpersonales que se dan en el grupo.

b. Actitud hacia la organización.

La actitud que tenga el individuo hacia la organización se da en dos sentidos, como unidad de aspiraciones y objetivos y como cohesión interna.

En el primer sentido, hay que tomar en cuenta que la interacción individuo-organización se inicia al nivel de las necesidades humanas. En cierto modo, el individuo necesita de la organización porque ésta satisface (o debiera satisfacer) sus necesidades, y la organización necesita al individuo porque él contribuye a que ella alcance sus metas. Sólo en la medida en que se de esa reciprocidad, el hombre se verá motivado a comprometerse en las metas de la organización.

En cuanto al segundo sentido, la cohesión interna, para que ésta se logre debe darse precisamente la unidad de aspiraciones personales con los objetivos de la organización, esa situación de interdependencia en la que individuo y organización persigan los mismos objetivos y para ello trabajen conjuntamente.

Con la capacitación va a proporcionarse al hombre los elementos necesarios para el desempeño de su trabajo: la adquisición de conocimientos y habilidades, el desarrollo de sus capacidades, la adaptación a la evolución técnica. Todo esto va a lograr que el hombre obtenga satisfacciones tanto personales como profesionales que determinen su actitud ha--

cia el trabajo y a la organización en su totalidad.

El resultado será un desarrollo en la organización, la mejora en sus resultados, a manera de mayor productividad y una calidad total.

Por último, cabe señalar que la capacitación, como proceso educativo que es, tiene sus mayores alcances a mediano y a largo plazo, lo mismo que el desarrollo organizacional, en tanto proceso que es, e implica un esfuerzo continuo en el que se involucren todos los elementos que conforman la organización.

c. El cambio en la cultura organizacional a través de la capacitación.

Uno de los elementos que caracterizan a toda organización es su cultura, entendida como un sistema de valores y creencias, compartidos por los miembros de la organización, que interactúa, entre otras cosas, con las características del personal, con las estructuras y con los sistemas de control para dar como resultado formas de comportamiento (Bro - Uttal, de Fortune, citado por Sánchez y Rodríguez, 1986). Así, los valores sirven para definir qué es lo importante: la calidad, el servicio, el bienestar del personal, etc. Las creencias indican cómo deben funcionar las cosas, tomando en cuenta experiencias pasadas, costumbres y tradiciones, Y las formas de comportamiento son la manera como se hacen las cosas (Sánchez y Rodríguez, 1986). De ahí -- que la cultura ejerza una gran influencia en toda la organización.

Retomando lo ya tratado con respecto a la importancia de los recursos humanos, tenemos que si bien la cultura es un producto del hombre, también lo determina. Por ello hay que partir de los recursos humanos para lograr un cambio en la cultura organizacional y por ende de un desarrollo en toda la organización.

La manera de alcanzar lo anterior es, por una parte, mediante la capacitación, ya que su papel en un proceso de cambio cultural tiene que ver más con el logro de un compromiso y de una involucración completa del personal en éste proceso,

que con la sola impartición de conocimientos o desarrollo de habilidades específicas.

La capacitación debe ser un firme soporte del cambio y un vehículo efectivo de aculturación. En tanto que es una -- forma sistemática intencionada, la capacitación puede representar un esfuerzo consciente de transmisión de los valores, creencias y formas de conducta que la organización considera pertinentes en función de sus objetivos.

Asimismo, debe contribuir a que la organización sea congruente entre lo que dice y lo que hace, entre lo que pretende y lo que obtiene.

Mediante la capacitación puede lograrse que la cultura de la organización cambie, impregnándola de modo tal que todo lo que ella es y hace lo refleje.

Así, cuando se presente un cambio en la cultura de la organización puede ser dirigido hacia el logro de un desarrollo en la misma, manifestado en la forma en que se trabaja, en función de lo que es importante tanto para el individuo como para la organización, elevándose la productividad y el nivel de calidad.

Actualmente, el concepto de Calidad Total es una innovación que incorporan las organizaciones a su cultura. Se busca llegar a un nivel de calidad total, un continuo mejoramiento en todos los procesos de trabajo, ligado a la productividad en cada operación, y en el cual los miembros involucrados encuentren la satisfacción de sus necesidades.

De esta manera, para que se instrumente un proceso de calidad en una organización, es preciso crear algunas condi-

ciones propicias para ello. Rodríguez (1988) señala entre algunas de ellas las siguientes:

- Que exista la necesidad del cambio.
- Que exista una cultura que indique los nuevos valores y al compromiso de la dirección.
- Que involucre a todo el personal.
- Que exista un plan de capacitación hacia la calidad en todo el personal.

De igual manera, el citado autor plantea que la capacitación es la base fundamental del proceso de calidad, pues a través de ella puede iniciarse una transformación en la manera de hacer las cosas, un modo íntegro de actitudes responsables, esto es, adquirir la conciencia de "cómo se deben hacer las cosas".

Para obtener calidad en el desempeño se necesita saber lo que se tiene que hacer, conocer la tarea y el tiempo del que se dispone para realizarla, habilidad y entrenamiento para hacerlo bien y tener el equipo y las herramientas necesarias para hacerlo.

Pero la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas, pues instalar calidad en la gente ha sido fundamental para el Control Total de Calidad. Así, una compañía capaz de crear calidad en su personal puede producir más fácilmente artículos de calidad.

Por otro lado, partiendo de que en el presente siglo se han dado grandes y constantes cambios en el mundo, con los avances de la ciencia y la tecnología, las organizaciones --

también han cambiado. Además, toda organización que quiera - funcionar óptimamente tiene que adaptarse a las transforma-- ciones que suceden a su alrededor.

Es una necesidad el cambio en las organizaciones. Debe haber en ellas una percepción y un entendimiento de los cambios y de sus implicaciones, y una adaptación a las exigen-- cias de dichos cambios. Y lo que es más, las organizaciones deben anticiparse a la llegada de las transformaciones. Aquí es donde la capacitación juega un papel fundamental como medio de lograr la adecuación de las organizaciones a los cons-- tantes cambios y como una forma de intervención de Desarrollo Organizacional. Por medio de ella puede lograrse un cambio en la cultura organizacional, utilizando los eventos de capacitación correspondientes que permitan al individuo ad-- quirir esos conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para el desempeño óptimo de su trabajo, o bien lograr - una actualización en los mismos como respuesta a la demanda del entorno.

D. El papel del psicólogo en el Desarrollo Organizacional.

Como ya se mencionó, el Desarrollo Organizacional se encuentra sustentado por las ciencias del comportamiento, entre ellas la Psicología. Y es el profesional de ésta, el psicólogo, quien cumple una función muy importante dentro de la capacitación y el desarrollo organizacional.

En su formación profesional, el psicólogo adquiere una serie de conocimientos sobre el individuo: teorías sobre la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos psicológicos del aprendizaje, entre otros. De igual manera, el psicólogo desarrolla algunas habilidades, tales como el diseño de programas, elaboración de diagnósticos, manejo de relaciones interpersonales.

En general, la formación del psicólogo le posibilita el tratamiento del recurso más importante de las organizaciones: el ser humano. Partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, sus manifestaciones, reacciones, el psicólogo va a contribuir al mejor aprovechamiento de éste recurso, en tanto que conoce los factores que motivan al personal de la organización, para así crear adecuados sistemas de incentivos, lograr un ambiente laboral propicio para la cooperación, la creatividad y la comunicación abierta. En sí, el psicólogo debe tomar muy en cuenta el aspecto humano del hombre y no verlo como una pieza más de la maquinaria.

El psicólogo debe propiciar y canalizar el desarrollo del potencial humano hacia el logro de los objetivos tanto individuales como de la organización.

Esa formación teórico-práctica permite al psicólogo incidir en las diversas áreas de aplicación que tiene la psicología. En particular, en lo que se refiere a la capacitación de recursos humanos, puede realizar las siguientes funciones.

- Planear y realizar la detección de necesidades de capacitación, partiendo del conocimiento que se tiene de la organización, sus objetivos, y de los puestos que ocupa el personal.

- Determinar las estrategias de capacitación adecuadas en función de los resultados obtenidos en la detección de necesidades.

- Diseñar y desarrollar los programas de capacitación requeridos por la organización para aprovechar mejor sus recursos.

- Implementar los eventos de capacitación necesarios (cursos, talleres, conferencias) para cubrir los requerimientos de la organización.

- Administrar los recursos materiales y humanos para el establecimiento de los programas de capacitación.

- Coordinar los eventos de capacitación impartidos en la organización.

- Evaluar los resultados obtenidos por los programas de capacitación, realizando el seguimiento correspondiente.

Además de participar en la planeación del sistema de capacitación, el psicólogo puede fungir como el instructor o el coordinador de los eventos de capacitación. Estas fi-

guras son un elemento fundamental para el proceso de capacitación. En este caso, el psicólogo puede realizar tales funciones de una manera adecuada por la formación recibida. Con base en el conocimiento sobre el individuo, puede establecer mejores relaciones humanas, trabajar con grupos, -- coordinando el aprendizaje de los participantes a los eventos de capacitación.

Mención aparte merece el hecho de que en la capacitación particularmente, y en la organización, en general, se trabaja con grupos formados de manera formal o de manera informal. En el grupo se va a trabajar y se va a aprender, -- dándose una integración armónica individuo-grupo y viceversa, una relación de interdependencia. El instructor, como miembro de la organización, también forma parte del grupo. Sin embargo, su papel debe trascender, partiendo del conocimiento del grupo para lograr los objetivos de la capacitación y de la organización misma.

La labor del coordinador de grupo consiste en crear, -- mantener y fomentar la comunicación, a la cual se llega mediante un trabajo progresivo. De igual manera, debe crear las condiciones que permitan que se de el aprendizaje en los participantes a los eventos de capacitación. Puede propiciar el cambio requerido para lograr los objetivos propuestos y llegar a un desarrollo organizacional.

En el marco del Desarrollo Organizacional, la persona encargada de coordinar los diversos elementos de la organización para lograr su desarrollo es llamada agente de cam-

bio o consultor. El psicólogo puede fungir como tal partiendo del conocimiento que tiene de los recursos humanos y de la organización misma.

Las funciones que el agente de cambio desempeña para lograr el desarrollo en la organización son las siguientes.

+ Definir en qué sentido se requiere el cambio en la organización. Para ello debe considerar los recursos disponibles, los obstáculos, la resistencia y la disponibilidad - para el cambio.

+ Ayudar a que en la organización se tome conciencia de la necesidad de un cambio. Aquí se parte del trabajo tanto a nivel directivo como a nivel administrativo y operativo. Se busca crear un sentimiento de responsabilidad para involucrarse activamente en el cambio.

+ Diagnosticar la situación en la que se encuentra - la organización, en términos de los papeles a desempeñar - por las partes involucradas, el comportamiento y valores - que con respecto a la posibilidad de cambio manifiesta el personal.

+ Decidir qué forma de intervención va a utilizarse - para lograr el cambio.

+ Desarrollar el plan de acción establecido. Aquí, a medida que van dándose los cambios, se busca la permanencia de éstos, mediante actividades realizadas antes de detenerse para verificar el progreso realizado.

+ Evaluar y verificar el cambio suscitado en la organización, en sus integrantes.

+ Asegurar la continuidad y el mantenimiento del cambio, en el que se involucren todos los niveles que conforman la organización.

Si bien lo que hasta ahora se ha tratado en este apartado se refiere a la labor que el psicólogo puede realizar en una organización, no hay que olvidar el hecho de que su campo de acción está determinado por las políticas e intereses que rigen el funcionamiento de la misma. Por lo regular, el psicólogo es un empleado más que trabaja en el área de recursos humanos, con base en ciertos lineamientos previamente establecidos, los cuales marcan el papel que aspectos como la capacitación juegan en el funcionamiento de la organización. Tales lineamientos establecen los tipos, contenidos, modalidades y periodicidad con que debe impartirse la capacitación.

El psicólogo al ingresar a la organización reproduce el sistema de trabajo ya marcado por ésta, incorporando algunos elementos propios de su personalidad y formación profesional.

Sólo cuando en la organización no existe o no está marcada del todo una línea de trabajo específico, el psicólogo tiene un campo de acción más amplio, que le permite hacer cambios y adecuaciones en su área laboral, pero aún así sin contraponerse a los objetivos e intereses de la organización.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo planteado en el presente trabajo, se considera a la capacitación como una manera de contribuir al desarrollo de una organización, partiendo del hecho de que la educación es fuente de evolución para el ser humano. La capacitación es una forma de educar al recurso humano de una organización, indicándole cuál es su función, cómo realizarla, etc.

Remarcamos el hecho de que la capacitación sólo es una de las formas mediante las cuales puede lograrse un desarrollo organizacional, ya que toda organización se conforma por muchos otros elementos que interactúan como un todo y el resultado será el funcionamiento de la misma, llámese desarrollo o estancamiento.

Si bien la capacitación es una alternativa de desarrollo organizacional, hay que tener muy en cuenta que si alguna de las otras partes de la organización no funciona -- adecuadamente, esto influirá sobremanera en los alcances -- que con la capacitación puedan tenerse. Debe existir una -- correspondencia recíproca entre todos los demás componentes de la organización y la capacitación; por ejemplo, entre las políticas administrativas, las tácticas de reclutamiento y selección de personal y los contenidos de la capacitación.

Si se busca promover el cambio mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y/o actitudes en los emplea-

dos de la organización, deben crearse en ésta las condiciones necesarias para que el individuo utilice tales elementos. De lo contrario, la capacitación tendrá resultados contraproducentes.

Con la capacitación puede lograrse que el personal desempeñe mejor sus funciones, incrementándose el nivel de productividad y de calidad, mejorando la atención al público o al cliente, y laborando en un ambiente agradable.

Sin embargo, hay que señalar que tales resultados se dan a mediano y a largo plazo, considerando que la capacitación es un proceso educativo que debe ser permanente y continuo. En este sentido tal vez no sea considerada como una alternativa adecuada para las organizaciones cuyas políticas indican obtener resultados inmediatos y a corto plazo.

No obstante, si partimos del hecho de que dentro del Desarrollo Organizacional los cambios se presentan ya sea a mediano o a largo plazo, para que éste se de hay que realizar una planeación tomando en cuenta las posibles condiciones en las que se encontrará la organización dentro de algunos años. Esto es, se anticipará para que los elementos adquiridos con la capacitación no sean obsoletos varios años años después, al mismo tiempo cubrirá las necesidades de desarrollo de ese momento.

Además hay que recordar a la cultura de la organización como un elemento fundamental para lograr en ésta un cambio. Y si partimos de que la adquisición de valores, creencias y -

actitudes es un proceso que lleva tiempo, y que está implícito en el desarrollo de una organización, los resultados - de éste no serán del todo de manera inmediata.

Creemos que para que el Desarrollo Organizacional sea más utilizado debe ser conocido por quienes se interesen en lograr un cambio sustantivo, por un lado, y por otro, deben modificarse algunas de las políticas y valores en que se basa el funcionamiento de la organización, y si hasta ahora - lo que importaba era lo inmediato de los resultados, lo cual mermaba tal vez la calidad, en adelante se buscará la calidad total, con logros a mediano y a largo plazo, pero más permanentes.

Asimismo, debe otorgarse a la capacitación el valor que posee como medio de desarrollo en la organización, siendo - realizada no sólo por mero cumplimiento a lo marcado jurídicamente, sino para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, tecnológicos y financieros. - Debe ser algo que se realice por convicción de superación y no por obligación.

En la medida en que la capacitación reciba la atención que merece, se asignará el presupuesto necesario para su mejora, formando al personal adecuado a tal fin, adquiriendo la mejor tecnología y construyendo las instalaciones óptimas.

Por otra parte, cuando se planea instrumentar un programa de capacitación, hay que considerar las característi

cas de la organización en que sellevará a cabo, ya sea que vaya a diseñarse un programa exclusivamente para esa organización o si va a emplearse uno ajeno (de otra organización o extranjero). En éste último caso no es conveniente aplicar el programa tal cual, sino adaptarlo a las características peculiares de la organización donde va a utilizarse.

El área de la capacitación de la organización debe impartir los eventos que permitan al personal tener un desarrollo integral, no parcial, que se vea reflejado en el desempeño de las funciones propias del puesto ocupado. Esto es, que además de dar capacitación sobre el puesto, se imparta en otros aspectos: Relaciones Humanas, Manejo de conflictos interpersonales, etc., amén de la inducción cuando es personal de nuevo ingreso. La importancia de estos aspectos radica en que son esenciales para la mejor realización del trabajo, en tanto que se estará en un ambiente propicio para ello, en el que la gente se sentirá satisfecha y rendirá mejor.

En este marco del Desarrollo Organizacional y la capacitación, el psicólogo tiene un importante papel. Sin embargo, al parecer en ciertos casos aún no queda claro para la gente de algunas organizaciones, cuál es el papel del psicólogo en ese ámbito, y si a ello aunamos que otros profesionistas desempeñan las tareas propias de un psicólogo, pues las posibilidades de incidir se reducen aún más.

Por otra parte, el Desarrollo Organizacional no es muy

conocido por todas las organizaciones, además de que como disciplina que es, se encuentra en plena conformación. Por estas razones, puede ser que en la actualidad el campo de acción del psicólogo en las organizaciones sea reducido.

No obstante, de acuerdo a lo ya planteado, consideramos que el psicólogo es uno de los profesionistas que pueden incidir mejor en las organizaciones para contribuir a su desarrollo. Y es el mismo psicólogo, quien, con su trabajo, debe difundir el papel que puede desempeñar en una organización. Para ello, además de recibir la correspondiente educación en las universidades, el psicólogo está obligado a continuar dicha formación, ya sea de manera formal o informal, o ambas, actualizándose, realizando estudios de post-grado, asistiendo a congresos, conferencias, cursos, talleres, o documentándose con las revistas especializadas en la materia.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R.H. "Cambio, Cultura y Capacitación". Gaceta Mexicana de Capacitación. México, AMECAP, Número Especial, Noviembre, 1989.
- Arias, G.F. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1988.
- Arias, G.F. et al. "La capacitación en México y en Estados Unidos: Una comparación entre dos investigaciones". - Memoria del IX Congreso Nacional de Capacitación, México, AMECAP, 1987.
- Beckhard, R. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano, E.U.A., 1973.
- Blauberg, I. Diccionario Marxista de Filosofía. Ed. Cultura Popular, México, 1986.
- Blum, R.I. "Experiencias de capacitación en diferentes países". Memoria del Primer Encuentro Panamericano y Onceavo Congreso Nacional de Capacitación, México, AMECAP, 1989.
- Burke, W. "Desarrollo Organizacional". En: R. Michael, F. Luthans, G. Odiorne, W. Burke y S. Hayden. Técnicas para el cambio organizacional. Ed. McGraw-Hill, México, 1983.

- Calderón, D.A. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. Ed. Limusa, México, 1982.
- Castaño, A.D. Crisis y desarrollo de las organizaciones. U.N.A.M., México, 1984.
- Davies, D.R. y Shackleton, V.J. La Psicología y el trabajo. Ed. C.E.C.S.A., México, 1982.
- Figueroa, E.E. "La imagen ideal del ejecutivo en capacitación y desarrollo dentro de un proceso exitoso de Desarrollo Organizacional". Memoria del IX Congreso Nacional de Capacitación. México, AMECAP, 1988.
- La Bandera, T.C. "Incremento inusitado de los servidores de la capacitación para los 90's". Memoria del Primer Encuentro Panamericano y Onceavo Congreso Nacional de Capacitación. México, AMECAP, 1989.
- Lapassade, G. Grupos, Organizaciones e Instituciones. Gráfica Editor, Barcelona, 1977.
- Morán, M.M. "Algunos conceptos sobre calidad y productividad". Gaceta Mexicana de Capacitación, México, AMECAP, -- Número Especial, Enero, 1990.
- Partin, J.J. "Desarrollo Organizacional: Una perspectiva". En: J. Partin. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, E.U.A., 1977.

- Rodríguez, E.M. Psicología de la Organización. Ed. Trillas, México, 1978.
- Rodríguez, S.M. "Enfoque de Calidad en la Capacitación". ✓
Memoria del IX Congreso Nacional de Capacitación. México, AMECAP, 1988.
- Sánchez, G.S. y Andrade, R.H. "Cultura Organizacional y Capacitación". ✓
Memoria del VII Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento. AMECAP, México, 1986.
- Schein, H.E. Psicología de la Organización. Ed. Prentice-Hall, España, 1978.
- Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa, México, 1983. ✓
- Vázquez, A.G. "La crisis de la capacitación". ✓
Memoria del Primer Encuentro Panamericano y Onceavo Congreso Nacional de Capacitación. AMECAP, México, 1989.