



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
" IZTACALA "**

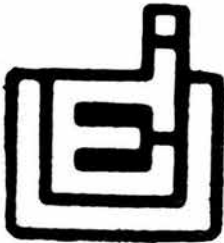
**DESCRIPCION DE LA IMPORTANCIA DEL
PSICOLOGO EGRESADO DE LA ENEP IZTACALA
EN LA CAPACITACION DENTRO DE LA
INICIATIVA PRIVADA,**



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A ;
MARIA ISABEL MOLINA GUERRERO**



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO

1995



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.

A DIOS

Por la vida y por poner en mi camino a las personas indicadas en el momento preciso.

A MIS PADRES

Por ser mis guías, mis mejores amigos y por su inagotable esfuerzo, por hacer de mí la persona que soy; por su amor, paciencia y comprensión y por enseñarme el valor de la rectitud y la autenticidad.

A BENJAMIN Y ABY

Por su incondicional apoyo, por su constante impulso y por su ejemplo como profesionistas.

A JOSE, JUAN Y LUPITA

Por ser unos hermanos maravillosos y por su ayuda inigualable.

A MARCELO Y MARTHA

Por alentarme a conseguir mis metas, y por la confianza que depositan en mí.

A LA E.N.E.P. IZTACALA

A MIS PROFESORES

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS.

A EL LIC. JESÚS VARGAS F.

A LA LIC. JOSELINA IBÁÑEZ.

A LA LIC. BENITA CEDILLO

Por su inapreciable asesoramiento en la elaboración de ésta tesis, por el cariño y amistad que siempre me han demostrado.

A MIS TÍOS Y PRIMOS

Por su continuo estímulo, por su constante presencia, por sus consejos y su amor.

En especial: A SAMY, VANNESSA Y GABY

Por ser para mi, tres grandes motivos de superación.

A IRENE E IVONNE

Por compartir los momentos especiales de mi vida, por su apoyo y cariño, pero principalmente por su gran amistad.

A BETTY Y AGUSTÍN, A ROSY'S, A GRISELDA, A CAROLINA, A CLAUDIA Y VERÓNICA, A BERNARDO.

Por estar siempre a mi lado alentándome para conseguir mis objetivos, por ser personas tan significativas en mi vida.

En Memoria de LUISA.

A LOS SEÑORES SAAVEDRA.

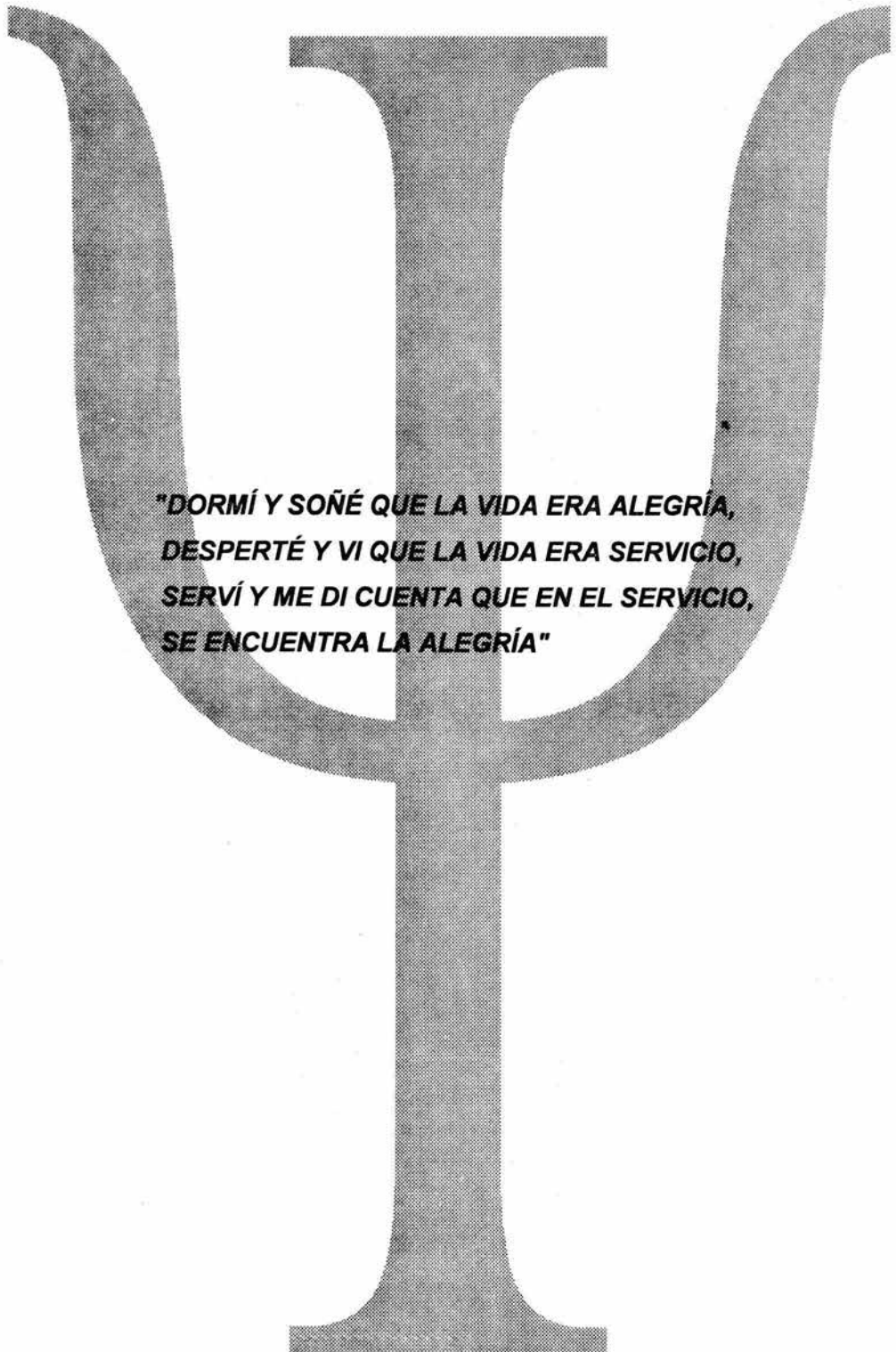
Por ser especiales amigos, por sus consejos, confianza y su gran cariño.

**A quien como barro moldeó mi personalidad con paciencia y cariño.
JMCC**

A TI.

Que cerca o lejos fuiste el motor de mis acciones y el impulso para llegar a esta meta.

GRACIAS.



***"DORMÍ Y SOÑÉ QUE LA VIDA ERA ALEGRÍA,
DESPERTÉ Y VI QUE LA VIDA ERA SERVICIO,
SERVÍ Y ME DI CUENTA QUE EN EL SERVICIO,
SE ENCUENTRA LA ALEGRÍA"***

INDICE

INTRODUCCIÓN

IZT.

CAPÍTULO I

La Capacitación: Aspectos Generales

* Antecedentes	1
* Definición y Conceptos Relacionados	3
* El Proceso de Capacitación	13 ✓
* Tipos de Capacitación	24

CAPÍTULO II

Necesidades de Capacitación en la Iniciativa Privada

* Problemática en las Organizaciones	33
* Necesidad de Eficiencia y Productividad	40
* Psicología y Capacitación como auxiliar en los cambios conductuales de los trabajadores	46

CAPÍTULO III

La Capacitación como estrategia básica en el desarrollo de la iniciativa privada

* Justificación del Empleo de la Capacitación como Técnica para el Desarrollo Empresarial	60
* Contribuciones de la Psicología y otras Disciplinas	71
* Participación del Psicólogo como Capacitador Empresarial ..	78 ✓
* Funciones del Psicólogo como Capacitador	80 ✓

CAPÍTULO IV

Etapas de un Planteamiento Sistemático de la Capacitación

* Descripción de las Habilidades del Psicólogo	85
a) Detección y Diagnóstico	
-El Procedimiento y la Participación del Psicólogo	87
b) Planeación, Desarrollo y Evaluación	
-El Procedimiento y la Participación del Psicólogo	89

CAPÍTULO V

Descripción de la importancia del psicólogo egresado de la ENEP - Iztacala en la capacitación dentro de la iniciativa privada.

* Psicología Iztacala	96
- Sistema Modular	99
- Descripción de los objetivos curriculares	102
- Plan de estudios	107
* Perfil del Psicólogo Egresado de la ENEP - Iztacala	110
* Perfil del capacitador	114
* Análisis de tareas del capacitador	117
* Análisis comparativo	121
* Conclusión	130
* Bibliografía	135

Que no hay nada en la capacitación que se establezca por sí mismo tiene una lógica aplastante, la misma por la que este trabajo discurre a lo largo de sus cinco capítulos. Pero si la capacitación tiene que desempeñar un papel clave en cualquier empresa, hay que ir más allá de esa simplista — y pesimista — premisa y descubrir qué tácticas y estrategias son esenciales.

Surge de este modo el auge de la capacitación desde sus fundamentos históricos y tradicionales.

Tan pronto como los capacitadores comenzaron a tomar en serio su profesión y adoptaron una postura más activa, se motivó un cambio de la enseñanza centrada en el capacitador hacia aquella centrada en el capacitado, que hiciese posible la transferencia real de lo enseñado.

Finalmente se está reconociendo la capacitación no tanto como un coste de una organización empresarial sino como una inversión capital en su futuro.

Asimismo, día con día la capacitación de personal ha cobrado mayor importancia en el sector privado debido al reconocimiento del ser humano como centro medular de toda organización.

Sin embargo, muchos han sido los años de lucha para que el trabajo del hombre sea valorado, y gracias a la aportación e investigación de los psicólogos, ingenieros, sociólogos, economistas y administradores, se han desarrollado técnicas y sistemas cada vez más modernos en materia de administración de recursos humanos, que aumentan la productividad de una organización sin descuidar el desarrollo integral de sus trabajadores.

De ahí la importancia que se le da a la administración de personal, primordialmente por medio de la capacitación como uno de los caminos para lograr las metas y los objetivos programados.

Además, es indiscutible que la capacitación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país.

Así pues, en términos generales, la capacitación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; ya que, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos.

Es por todo lo anterior, que con un sincero afán de conocer se ha preparado el presente trabajo, con el fin de transmitir una orientación a todo aquel interesado en la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como "Capacitación".

No se pretende " descubrir lo ya conocido ", sino más bien, hacer hincapié en los aspectos que a juicio personal son de mayor trascendencia y por tanto, de mayor interés en el momento histórico que vivimos.

Como idea de fondo se presenta una inquietud y un reto a los psicólogos egresados de la E.N.E.P - Iztacala, que estén interesados en desempeñarse en el área organizacional, respecto de la trascendencia que tiene la educación y capacitación de los ejecutivos, empleados y obreros, para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Además es preciso señalar, que el objetivo primordial en la elaboración de la presente tesis, es describir la importancia del psicólogo egresado de la ENEP- Iztacala en la capacitación dentro de la iniciativa privada.

Y cabe confesar un esfuerzo en presentar este trabajo lo más objetivo posible, de tal manera que su lectura sea amena y efectiva, confiando de antemano en la crítica acertada y constructiva de aquellos que conociendo ampliamente los temas que se abordan, inviertan su tiempo en esta lectura.

Para lo cual, se analizará en el capítulo I cuales son los antecedentes de la capacitación y sus aspectos generales, seguido de una revisión de las definiciones de capacitación de acuerdo a diferentes autores para llegar a una propia, así mismo se revisan los pasos del proceso que sigue, y por otro lado se señalarán los tipos de capacitación aplicables a la industria.

El capítulo II tratará sobre las necesidades de capacitación en la iniciativa privada; es decir, abarcará la problemática en las organizaciones así como la eficiencia y productividad de las mismas, y hará mención de la psicología y capacitación como auxiliares en los cambios conductuales de los trabajadores.

Más adelante, en el capítulo III, se pondrá de manifiesto a la capacitación como estrategia básica en el desarrollo de la iniciativa privada. Así pues, se hará mención de las contribuciones de la psicología y otras disciplinas, además de señalar la participación del psicólogo y sus funciones como capacitador empresarial.

En el capítulo IV se hará una revisión sobre las habilidades del psicólogo egresado de la E.N.E.P. -Iztacala, con respecto al proceso

sistemático de Detección y Diagnóstico, Planeación, Desarrollo y Evaluación, requeridas en la capacitación dentro de la iniciativa privada.

Posteriormente en el capítulo V se hace referencia al currículum de la ENEP- Iztacala, y al sistema modular, describiendo los objetivos curriculares, así como el plan de estudios y confrontando tanto los perfiles del psicólogo y del capacitador como el análisis de las tareas que estos realizan, para señalar en que medida las habilidades que se entrenan en el currículum, responden a las necesidades de la iniciativa privada.

Y a partir de lo realizado se presentará una serie de consideraciones personales, como parte final de este trabajo.

CAPITULO I

La Capacitación: Aspectos Generales

. Antecedentes

La capacitación, entendida genéricamente como una modalidad de entrenamiento o instrucción orientada a una actividad productiva, ha existido desde hace mucho tiempo.

Es así, como podemos decir, que desde la prehistoria el hombre se ha caracterizado por ser transformador de su medio, creando elementos necesarios para su supervivencia, perfeccionando estos poco a poco y creando otros mejores.

Por ello, mencionemos que el hombre posee habilidades necesarias para crear y perfeccionar obras, gracias a sus experiencias y a las de los demás. De igual manera, tiene la capacidad para transmitir dicha experiencia y de compartir sus conocimientos con otros hombres.

Al respecto (Díaz, 1979; y Palomino, 1987). Señalan que el entrenamiento en oficios en nuestro país, tuvo cabida en sociedades muy antiguas, y que la mecánica de tal instrucción, se centraba en el binomio maestro-aprendiz. El primero, considerado como una persona conocedora y diestra en los quehaceres de algún oficio, y por ende, poseedora de los elementos suficientes para conducir el aprendizaje del segundo en dicha actividad.

Aunque su existencia se reporta desde tiempos pasados, no es sino hasta hace algunas décadas que se le dedica una especial atención; dando lugar a diferentes disposiciones adoptadas a raíz del contexto de finales del siglo pasado y principios del presente que se caracterizó por su crecimiento industrial y tecnológico, y por lo tanto, de la demanda de mano de obra calificada.

Ante esta ola de cambios, surge también la necesidad de que el conocimiento avance a la par que el aspecto técnico. Con el crecimiento de la industria fue indispensable que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente el trabajo. De esta forma se hizo imprescindible capacitar al personal para poder cumplir con los nuevos objetivos de las organizaciones originados por la tecnología.

Agreguemos pues, que "en un inicio la capacitación se creó con el único fin de incrementar la productividad, se empezaron a tomar en cuenta variables como el medio ambiente, condiciones de trabajo, motivación y la fatiga para el rendimiento humano, posteriormente, se enfoca la capacitación tanto a la productividad como al desarrollo del personal, ya que una organización está formada por individuos, y en la medida que estos crezcan, crecerá también la organización". (Carpía y Ortiz, 1989. pág. 5y6).

Ya en el presente siglo, la capacitación ha tenido un gran desarrollo.

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.

Por otra parte, la influencia del sector obrero, su organización y sus demandas, el auge y sus requerimientos de calificación, las modificaciones conceptuales y operativas en la educación y los intereses financieros, fueron las condiciones de los años setentas que contribuyeron a formalizar aún más el proceso de la capacitación en México.

Asimismo, en nuestro país la función educativa ha tenido gran aceptación en algunos sectores de la empresa privada.

Además, es aquí donde cabe agregar que de acuerdo con (Villegas, 1991; pag.62). "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". Cumpliendo así una función social importante, ya que permite a la organizaciones aumentar su productividad y al hombre adquirir habilidades para facilitar su desarrollo profesional y personal.

.Definición y Conceptos Relacionados

Antes de seguir adelante es necesario detenerse por un momento para definir los términos que se emplean en este trabajo, ya que a partir de este momento son más específicos.

Es decir, resulta difícil hablar de capacitación en forma general, sin definirla antes, ya que existe una gran cantidad de conceptos relacionados entre sí que se enmarcan bajo la palabra "Capacitación", o bien se usan como sinónimos de ésta. Lo cual se debe a que no hay un consenso o

acuerdo, al menos a nivel teórico, de lo que significa el término, el cual es definido por cada autor de acuerdo a criterios particulares.

Los conceptos comúnmente utilizados en la bibliografía sobre el tema que me ocupa son: Educación, Entrenamiento, Desarrollo, Adiestramiento, Formación y Capacitación, los cuales son definidos por varios autores.

Magill, S.B y Monahan (1971). Definen el entrenamiento como:

Un programa organizado,
conducido... con el inten-
to de mejorar la ejecución
haciendo un uso más efec-
tivo de la gente.

Es aceptable en lo particular esta definición, solo en el sentido en el que habla de una mejoría en la ejecución de las personas, sin embargo se puede apreciar su basta amplitud, tanto, como para no poder discernir entre otros conceptos como lo son el adiestramiento o la capacitación.

Otra definición que considero tiene el mismo problema es la de Flippo (1978), para quien el Entrenamiento es:

"Un acto por medio del
cual se incrementa el -
conocimiento y las capa-
cidades de un empleado
en la ejecución de un car-
go particular" (p. 135).

Como se puede observar, la anterior definición habla del entrenamiento como sinónimo de capacitación, como algo muy general cuya conceptualización bien puede ser comparada con la de formación, adiestramiento e incluso educación o aprendizaje.

Por lo anteriormente planteado, se considera de mayor valor la aportación de otros autores como Arias Galicia (1986), quien da una definición distinta para cada concepto, permitiendo así una diferenciación clara entre ellos, para dicho autor:

Educación es:

“Un término genérico que indica, la adquisición de -
lo bienes culturales”.(pág. 317)

Entrenamiento es:

“Proporcionar destreza en -
una habilidad adquirida ca-
si siempre mediante una —
práctica más o menos pro—
longada de trabajos de ca -
rácter muscular o motriz”.
(pág.-318).

Capacitación es:

“La adquisición de conocimientos y/o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro”. (pp. 319-320)

Arias Galicia nos permite apreciar, que considera a la educación y el entrenamiento como algo más general, que a mi parecer es sinónimo de ejercicio y preparación, mientras que su concepto de capacitación habla de adquisición de conocimientos y habilidades, el adiestramiento se refiere más bien a adquirir destreza física.

Por otra parte, un autor mexicano que ha hecho grandes aportaciones al área de capacitación, Siliceo (1986), es quien nos brinda una clasificación que abarca tres niveles inclusivos:

Adiestramiento: “Es la habilidad o destreza 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 la utilización y manejo de máquinas y equipos”.(pág. 19).

Capacitación: “Incluye el adiestramiento, su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Es impartida a empleados, ejecutivos y funcionarios”.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores”, es también: “La función educativa ... mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras”. (p.20).

Desarrollo: “Proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y el carácter así como la adquisición de los hábitos requeridos para el desarrollo de los ejecutivos”.

De igual forma, Isaac Guzmán V. (1986), tiene una clasificación similar a la anterior, es decir, define a la capacitación como un amplio proceso, e incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados y ejecutivos en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

Asimismo, su concepto de Desarrollo es amplio, pues dice:

“Proceso integral del hombre (...) abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento—

de la voluntad y compren
de íntegramente al hom -
bre en toda la formación
de la personalidad (carác -
ter, hábitos, educación, -
cultivo de la inteligencia,
sensibilidad de los proble
mas humanos, capacidad -
para dirigir) y este proce -
so puede entenderse como
la maduración integral del
ser humano".(Guzmán, 1976;
pág-56).

Por lo anteriormente planteado, considero que dicho concepto de desarrollo se aproxima más a un punto de vista humanista de la capacitación, ya que no esta abocado solo en función de un puesto, sino de una persona en todos sus aspectos.

Es así como (Buckley y Caple; 1991), sugieren que el término apropiado para designar a la que ha sido parte integrante en la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humanos, debe ser: "La formación".

Dichos autores señalan diversas definiciones, que se presentan a continuación:

Formación: "Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados".

Aprendizaje:"El proceso por el que los individuos adquieren conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción".

Educación:"Un proceso y una serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas".

Desarrollo:"El incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente e inconsciente". (pp. 1-2).

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)Prestaciones y servicios; 6)Comportamientos humanos; 7)Información.

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

Calderón (1982), concibe a la capacitación como el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivo de la empresa.

A partir de lo ya mencionado cabe agregar finalmente que, la capacitación es conceptualizada por (Domínguez, 1987) como: El proceso en el que se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades que hacen que una persona conozca, desarrolle e inclusive mejore la ejecución de una tarea.

Recapitulando todo lo anterior, podemos decir que los conceptos de capacitación y afines son definidos de acuerdo a criterios particulares de cada uno de los autores, siendo los principales:

- El nivel a que se imparten
- De acuerdo al puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador
- Por área a que se refiera la habilidad (Física o de conocimiento)
- De acuerdo a la cantidad de niveles que cubra.

Por otra parte, a pesar de ser distintos los conceptos y de implicar diferentes tipos de actividad, podemos encontrar aspectos en común tales como:

- Que todos o la mayoría hacen referencia a un cambio de conducta
- Mencionan un incremento en la ejecución del individuo (de la calidad de esta con el fin de mejorar la productividad).
- La mayoría hace hincapié en el desarrollo de habilidades o conocimientos dirigidos a la ejecución de un cargo o puesto en particular (actividades específicas).

No obstante de manera personal, considero que existen aspectos que muchas definiciones no señalan, y resultarían importantes al hablar de capacitación, tales como:

- No contemplar a la capacitación solo en cuanto a los recursos de la organización, sino como una actividad dirigida a seres humanos
- Que implique beneficios mutuos, tanto a quien la imparte como a quien la recibe: que satisfaga a ambos
- Que mediante la capacitación, se cumpla una función social es decir que este basada en necesidades objetivas
- Que sea continua y se renueve conjuntamente con la organización.

La mayoría de las consideraciones antes mencionadas, están relacionadas con los fines, objetivos de importancia reales de la capacitación, en los cuales parecen estar de acuerdo la mayoría de los autores.

Entre los que citamos (Monahan, 1971., Arias Galicia, 1986; Siliceo, 1986), tenemos que la capacitación es importante en tanto que:

- Vincula a los trabajadores con los objetivos y políticas de la empresa
- Apoya el cumplimiento de las actividades de su empresa
- Estimula la capacidad creativa
- Y sobre todo desarrolla la eficiencia y la productividad entre el personal.

Tomando en consideración todo lo anterior, creo pertinente dejar establecido un concepto de lo que en particular significa la capacitación y que servirá para la realización del presente trabajo.

Manejaré un concepto global de capacitación, sin delimitar a que nivel va dirigida, pues considero que en todos los puestos es necesaria una

formación integral, ya que cuando un hombre trabaja se comporta como una totalidad, siendo indivisibles sus múltiples aspectos.

En este trabajo se entiende por **Capacitación**: el proceso integral a través del cual una persona (trabajador) adquiere, desarrolla y ejercita conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten superarse en su actividad o trabajo; y que por ende, conlleva al progreso de la organización en la que se desenvuelve.

.El proceso de Capacitación

El proceso de capacitación es considerado por Becerril (1984), como el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella.

Por otra parte, tomando en consideración lo establecido por Villegas (1991), cabe señalar que 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, 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.

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.

Resulta lógico que antes de dar cualquier paso para capacitar, debe conocerse cuales son las necesidades o problemas que están presentándose en la organización, es decir que es lo que hace falta para que las personas se desempeñen óptimamente. Este es un paso vital para que la capacitación sea realista y útil.

Primeramente, es importante conocer lo que es una necesidad de capacitación. Según Mendoza Nuñez (1986):

Es la diferencia entre los
estándares de ejecución -
de un puesto y el desem -
peño real de un trabaja -
dor, siempre y cuando tal
diferencia obedezca a la
falta de conocimientos, -
habilidades y actitudes.

Cabe señalar mi acuerdo con la definición del autor, ya que las funciones que se deben realizar en un puesto muchas veces distan de las que en realidad lleva a cabo el trabajador, por falta de conocimientos, habilidades, aptitudes, o por actitudes incorrectas, originándose una necesidad de capacitación.

Existen varios tipos de necesidades de capacitación. Mendoza (1981) nos menciona dos tipos:

***Necesidades Manifiestas:** Son aquellas surgidas por un cambio organizacional por la movilidad del personal, como respuesta al avance tecnológico de la empresa. Se llaman así porque son evidentes. Como es el caso de nuestro país que debido a la reconversión industrial se han generado una serie de necesidades de capacitación manifiestas.

***Necesidades Encubiertas:** Se dan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, las causas de dichos problemas no son obvias para el trabajador y muchas veces no sabe por que ocurren, por ello se les llama encubiertas.

Por lo tanto, la importancia básica de una detección de necesidades radica en el ahorro de tiempo y dinero, en que permite iniciar las actividades de capacitación sobre bases sólidas y realistas, en que desarrolla una actitud favorable del personal hacia la capacitación, ya que obedece a los problemas reales y proporciona los antecedentes para la elaboración de los programas de capacitación.

Para establecer cuales 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 para que ocupe un puesto determinado. En esta etapa 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 la información sobre su desempeño durante el tiempo que tiene de prestar sus servicios ahí.

- **Análisis de Puestos.**

Se trata de 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 periodo 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.

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

Asimismo deben establecerse claramente aquellas necesidades presentes en la empresa, así como prever y adelantarse a las necesidades futuras, para cubrirlas a mediano y largo plazo.

TERCERA ETAPA

Establecimiento del programa.

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

- **Planteamiento de Objetivos.**

Los objetivos son la parte medular de la planeación ya que en función de estos se seleccionará lo que el participante debe aprender, se programarán las actividades del instructor y del participante, se elegirán las técnicas y auxiliares didácticos, se diseñará la evaluación.

Un objetivo, es también, la meta que se pretende alcanzar y hacia donde se dirigirán los esfuerzos, debe estar fundamentada en hechos susceptibles de demostración y debe comunicar el mismo mensaje a todas las personas que lo lean.

Por todo ello es importante la forma en que sean comunicados, de ahí la importancia de la redacción de objetivos.

Al respecto, (Carpia, 1989; p.23) señala que: "Los criterios para redactar objetivos son comunes en la mayoría de los autores y parece no haber confusión al respecto:

- Debe ser claro y preciso
- Debe referirse a la conducta de un sujeto (quien lo hace)
- Se debe formular en términos de conducta observable
- Debe hacer referencia a los contenidos

Además pueden:

- Indicar la precisión o nivel de ejecución que debe alcanzar el participante."

Existen diferentes tipos de objetivos, que se clasifican de acuerdo a:

- La conducta de quien describen: Estos son objetivos de aprendizaje y objetivos de enseñanza, los primeros representan la conducta que debe tener el participante, mientras que los segundos se enuncian en función de la labor del capacitador.
- La cantidad de conductas que involucran: Se dividen en objetivos generales y específicos. Los primeros se refieren al punto hacia el cual esta enfocado el programa total, a la meta a lograr al término del mismo, mientras que los segundos se refieren a una sola conducta en particular, intermedia entre el desempeño del participante al principio y al final del programa.

Por último, cabe mencionar la importancia de que los objetivos sean dados a conocer a los participantes al inicio del curso, así sabrán lo que se espera de ellos, compararán su nivel actual con el esperado, haciendo más propicia su disposición hacia el cambio de conducta o aprendizaje.

- **Contenidos de la capacitación**

En esta etapa 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 comúnmente está en función de los objetivos de la capacitación.

Además, 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 o de participación grupal entre otros.

Asimismo, existe un gran número de técnicas de enseñanza que apoyan al instructor, pero en general se pueden clasificar en dos grandes grupos: Las que tienen como fin la facilitación del conocimiento en sí, y las que tienen como fin la integración grupal.

- Las principales técnicas didácticas son:
 - Corrillos - Estudio de casos
 - Lectura comentada - Panel
 - Lluvia de ideas - Exposición
 - Sociodrama - Discusión
 - Visita guiada

En lo que respecta a las técnicas de integración grupal existe también una gran diversidad, siendo las más usuales: El psicodrama, collage y primordialmente las llamadas "rompehielo" que se emplean al

comienzo del curso para eliminar tensión y crear una atmósfera agradable en el grupo.

CUARTA ETAPA

Evaluación.

Es en esta fase donde se elabora el diseño de los medios y/o mecanismos que determinan el grado en que se lograron los objetivos previamente establecidos. Estos pueden ser los exámenes (escritos, orales, prácticos, o una combinación entre estos).

Al respecto (Villegas, 1991; p.71), menciona que "La evaluación puede ser realizada: antes del curso, durante el curso, y/o al final de este. 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 misma 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 este momento lo cual sirve de retroalimentación al instructor. La evaluación final comprende 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."

De igual manera (Carpia, 1981.,p.30 y 31) Agrega que "Las características que debe reunir una adecuada evaluación son: Confiabilidad,

validez, estandarización, objetividad, enfoque (que remita al objetivo), claridad, coherencia y continuidad”.

Finalmente, la evaluación se dirige básicamente a tres puntos:

- El participante - El instructor -El curso

QUINTA ETAPA

Seguimiento.

En esta parte se pretende detectar los alcances que ha tenido la capacitación impartida; si las actitudes, habilidades y conocimientos desarrollados por el participante son aplicados al ámbito en el que se encuentra inmerso. Esto es, si se dan cambios en el desempeño laboral del empleado, a partir de haber participado en la capacitación; sobre todo cambios favorables, que de hecho son los esperados.

Finalmente mencionare pues, que la intención ha sido centrarnos aquí en un planteamiento sistemático de la capacitación. El número de etapas y la naturaleza del trabajo que se realiza en cada una de ellas implica que el proceso es lento y costoso, en términos de recursos, y a la vez que suena muy bien en teoría, se cree que la inversión del tiempo que requiere dicho proceso esta justificada.

Además, considero que el enfoque sistemático, lógico o de sentido común, no es necesariamente una pérdida de tiempo. Permite al capacitador planificar y trabajar de forma realista dentro de los imperativos del tiempo, disponibilidad de personal y de otros recursos como proceso

lógico, asegura que nada se deja pasar accidentalmente, y cuando hay que hacer pequeños cambios o abreviar algunas etapas, el capacitador se da cuenta de dónde está cada cosa y es consciente de los efectos posibles.

Se ha presentado el modelo de planteamiento sistemático en la capacitación como un número de etapas que se disponen en orden secuencial. Sin embargo, no necesariamente representa la secuencia con que los capacitadores enfocan cada proyecto. Según la naturaleza del proyecto, el capacitador empezaría por cualquier punto del proceso, una vez que se han establecido los términos de referencia. Por ejemplo, si un gran número de personal necesita capacitarse para desarrollar un trabajo actual para el que no hay programas formativos, entonces habría que aplicar todas las etapas del proceso. Sin embargo si el capacitador se enfrenta a una situación en la que los alumnos han tenido malos resultados con un programa de capacitación en curso, es más probable que comience con una investigación sobre los objetivos de dicho programa, los contenidos del curso y las herramientas de evaluación que se usaron.

El modo en que un capacitador penetre en el planteamiento sistemático dependerá en gran medida de cómo y por qué el departamento de capacitación se ha involucrado, es decir, por dónde ha llegado la decisión de solicitar dicha capacitación.

Al describir el proceso de capacitación no se dio explicación alguna sobre cómo se toma la decisión de presentar una iniciativa de formación. Parecía razón suficiente que el formador estuviera convencido de que la

capacitación era la mejor vía para superar los fallos actuales o prevenir otros.

En realidad hay que considerar varios puntos para tomar esta salida. Es importante tener en cuenta las circunstancias que indican si la formación es o no necesaria, así como familiarizarse completamente con los métodos, planteamientos y análisis a emplear para decidir programas formativos. La exigencia de este proceso no puede pasar por alto las consecuencias que acarreará para la empresa la poca o ninguna formación cuando exista una necesidad real de la misma.

. Tipos de Capacitación

La capacitación puede impartirse de diferentes maneras, dependiendo del objetivo que se pretenda 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 la necesidades de la organización, 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)Capacitación promocional.

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

c)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 ola persona obtenga los conocimiento 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 formación, 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 método, técnicas, instalaciones.

De igual manera, cabe agregar que en el curso de algunos años se han presentado varios tipos diferentes de capacitación en situaciones industriales; por ejemplo, Tiffin y Mc Cormick (1969) clasifican el entrenamiento en las siguientes categorías:

- 1.- Entrenamiento de orientación: para familiarizar a los nuevos empleados con la compañía.
- 2.- Entrenamiento vestibular: entrenamiento simulado en el trabajo mismo.
- 3.- Entrenamiento en el trabajo: práctica real llevada a cabo en el trabajo.
- 4.- Entrenamiento de aprendices: periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- 5.- Entrenamiento técnico: formación en aspectos técnicos del trabajo.

- 6.-Entrenamiento de supervisores: entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales.
- 7.- Otros tipos de entrenamiento: cualquier situación poco usual que no se incluya en las anteriores.

Asimismo dichos autores comentan que en realidad, cualquier clasificación de diferentes tipos de situaciones de capacitación constituye en sí una dificultad, ya que existen varias formas distintas en que se pueden clasificar; por ejemplo, un sistema más significativo podría ser clasificar las experiencias de capacitación en términos de: a) el propósito, b) la ubicación, c) la persona que se prepara, y d) la técnica. Una clasificación de esta índole se da a continuación:

I.- Propósito de la experiencia de capacitación:

- a)Impartir conocimientos (es decir, capacitación de orientación).
- b)Enseñar oficios (por ejemplo, adiestramiento técnico).
- c)Para modificar actitudes.

II.- Ubicación de las experiencias de capacitación:

- a)Situación real de trabajo (entrenamiento en el trabajo mismo).
- b)Situación simulada de trabajo (por ejemplo entrenamiento vestibular).

c)Salón de clases.

d)No especificada (por ejemplo, estudios en casa).

III.- Características del capacitador:

a)experiencia:

1.- Sin experiencia anterior(por ejemplo entrenamiento de aprendices).

2.- Experiencia previa moderada (entrenamiento de "repaso").

3.- Experiencia previa amplia.

b)Nivel de trabajo:

1.- Empleados que no son de supervisión.

2.- Supervisores.

c)Número:

1.- Individuos.

2.- Grupos

IV. Técnica empleada:

a)Conferencia (formal).

b)Conferencia (grupo de discusión).

c)Procedimiento de muestra de trabajo.

d)Representación de papeles.

- e)Televisión (circuito cerrado).
- f)Instrucción programada.
- g)Discusión de grupo.

Cabe señalar pues, que una vez determinadas las necesidades de capacitación, se procede a establecer el tipo de la misma. Aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro que son:

- a)Inducción.
- b)TWI (Training Within Industry) o ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa).
- c)Escuela vestibular.
- d)Escuela general de la organización.

Inducción.

El objetivo de este tipo de adiestramiento es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de tres partes principales:

- a)información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la gerencia del personal o de

relaciones industriales o del encargado de entrenamiento; b) información proporcionada por el supervisor, y c) entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

TWI o ADE

(Training Within Industry o Adiestramiento Dentro de la Empresa). Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son: a) determinar un programa de producción; b) elaborar un plan específico; c) desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos: uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

Escuela Vestibular

Su objetivo es enseñar rápidamente la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización (edificios contiguos). Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que

esto dificulte la adaptación. Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

Escuela general de la organización.

Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No solo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio, y más avanzados.

Para finalizar, cabe decir que estas categorías constituyen sólo una guía que se puede utilizar para fines de mayor facilidad. Cualquier experiencia de capacitación puede tener varios propósitos y puede utilizar una gran variedad de técnicas distintas durante su programa.

Asimismo cabe agregar que hay muchas técnicas, puntos de vista y teorías que se pueden aplicar en la capacitación, y la mera cantidad de los mismos no los justifica. Todos los capacitadores se dan cuenta muy pronto de que no hay un planteamiento único y que una de las técnicas que más a menudo se emplea es averiguar que técnicas son las mejores para investigar los problemas de realización y proporcionar la formación adecuada.

Así pues, desde los fundamentos históricos de la capacitación hasta nuestros días ha surgido la era del Desarrollo de los Recursos Humanos. Las responsabilidades de aquellos que deben aplicarla son inmensas, por

que a pesar de su indudable experiencia y profesionalidad no han disfrutado, en su mayor parte, de un estatus relevante. Todavía hoy sus esfuerzos se centran en la formación de personas que permitan que las estrategias de organización mantengan la estrategia del negocio y en aumentar el nivel cultural para asegurar a la empresa continuos logros comerciales.

La labor es imponente y el precio del fracaso alto, tanto desde el punto de vista personal como de organización y, en algún sentido, nacional.

Tal vez la Capacitación por la Capacitación carezca de valor, pero si contribuye a una mayor eficiencia y eficacia, a un mayor éxito y aumenta los valores tanto humanos como empresariales, entonces quizás estos valores sean su propia recompensa.

CAPITULO II

Necesidades de Capacitación en la iniciativa privada.

.Problemática en las organizaciones

Si se le pidiera que dijese cuál es la diferencia principal entre trabajar en una empresa grande y trabajar en una pequeña, probablemente diría algo como esto: "Es más fácil saber lo que sucede en una empresa pequeña. Las grandes están demasiado divididas en departamentos y son muy formales. En consecuencia, es más difícil en estas llegar a conocer a las personas". Tal comentario revela una de las muchas diferencias notables entre las empresas grandes y las pequeñas e ilustra uno de los efectos posibles del tamaño de la organización. "En las empresas grandes es difícil conocer a la gente; la comunicación se dificulta y las relaciones interpersonales son mucho más complejas."

Sin embargo, el solo tamaño no es la única variable que afecta las relaciones de trabajo de la gente en las empresas.

Ahora bien, antes de empezar a discutir algunos problemas que tienen lugar en las organizaciones, debemos considerar brevemente lo que es una organización.

Podemos comenzar por señalar que nuestra vida diaria se desarrolla en continuos contactos y relaciones interpersonales, esto es, entre dos o más sujetos. La vida en sociedad es de dependencia recíproca entre las personas y si nos acercamos a observar las organizaciones sociales, principalmente las empresas, se puede apreciar con claridad esta continua relación. En la empresa moderna se encuentran grupos humanos grandes y pequeños; de aquí la gran importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

Es así como Smith (1982), llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Estos problemas básicos son comunes a todas las organizaciones, sea la familiar o la eclesiástica, una orquesta, un club de bridge, o un equipo de fútbol, un ejército o una empresa industrial. Sin embargo, la preocupación primaria de los psicólogos empresariales son las organizaciones de negocios e industriales en las que trabaja la mayoría de la gente de nuestra sociedad moderna.

Y es Villegas (1991), quien menciona al respecto que en la actualidad, el medio en el que el hombre se desenvuelve para realizar su trabajo son las organizaciones. Ya que 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.

De igual manera, Guest (1962) ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado.

Consecuentemente señala que una organización está estructurada racionalmente porque:

- 1.- La organización se ha formado como una entidad legal en un punto determinable del tiempo y el espacio.
- 2.- Los hombres y los objetos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida.
- 3.- La tarea se lleva a cabo basándose en el cálculo y la razón, lo que la distingue de la formación espontánea de las acciones.
- 4.- El arreglo de los hombres y de los objetos materiales supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

El esquema de Guest constituye una buena definición de organización industrial. No obstante son comunes otras definiciones: algunos autores definen el término sencillamente como grupos de actividades y de relaciones de autoridad; otros, llaman organización a la suma total de relaciones humanas en cualquier actividad de grupo. Por

tanto no hay escasez de definiciones de la palabra organización y los científicos de la conducta pueden discutir mucho acerca de la mejor definición. Sin embargo, en esta breve exposición, consideraremos a las organizaciones como sinónimos de empresas industriales que concuerdan con el esquema de Guest y que están dedicadas al objetivo general de obtener un beneficio de la producción y venta de bienes y servicios.

Muchas veces aun sin darnos cuenta, nosotros mismos obstaculizamos nuestras relaciones mediante barreras (actitudes defensivas, fallas en la comunicación, resistencia al cambio, etc). En nuestros días se habla de el estudio científico del hombre considerando su interacción en sociedad. Las ciencias que han contribuido al estudio de las relaciones humana son, básicamente, la Psicología y la Sociología.

Ahora bien, Argyris (1960) menciona que suceden muchos problemas humanos en las organizaciones porque se pide a la gente que es más o menos saludable o madura que participe en situaciones de trabajo que la hacen actuar como individuos dependientes, subordinados y sumisos y no le permiten usar más que unas pocas de sus capacidades, llamadas por Argyris "de la superficie de la piel".

El surgimiento de diversos problemas según Smith (1982), se da origen en las metas de las organizaciones, para ahondar en ello habremos de preguntarnos ¿Qué es una meta? esta pregunta tan sencilla es difícil de contestar. Es más fácil de responder respecto a un individuo, pero se hace más y más difícil a medida que pasamos de las metas de una persona a las de dos personas, a un grupo pequeño y a una organización grande.

La meta de un individuo se puede definir como la enunciación de lo que espera que sea realidad en algún tiempo futuro. Este modo de pensar sobre las metas plantea diversos problemas, aun a nivel individual. Dos muy importantes son: ¿Qué tan lejos, en el futuro, debemos ir para que la enunciación sea verdadera?, ¿Qué tan general o qué tan específica es la enunciación?. Un tercer problema importante es como medir el avance hacia la meta. A mayor especificidad y más corto el plazo de la meta, más fácil será saber si estamos avanzando hacia ella; a mayor generalidad y largo plazo, más difícil será.

Al definir las metas de las organizaciones, nos encontraremos con los tres problemas de alcance, especificidad y medida. También nos enfrentaremos a un problema adicional, ya que las organizaciones son grupos de personas. Resulta difícil introducir el concepto de las metas organizacionales sin materializar la organización __ considerándola como algo más que un sistema de individuos que interactúan.

De lo anterior se desprende una categoría "Las metas morales". El personal que conforma la organización debe hallar interesantes, atractivos, estimulantes o, cuando menos, dignos de hacerse, los trabajos que tenga que hacer. Si la actividad no parece digna de llevarse al cabo, tarde o temprano deja de efectuarse y tanto la producción así como la integración se ven amenazadas.

Por otra parte, debemos agregar que los problemas en las organizaciones son numerosos, como ya sabemos. Demasiados despidos del personal obrero. Demasiados accidentes. Demasiados seres inútiles

contratados. Excesivamente pocas personas con talento directivo. Demasiadas quejas y reclamaciones en la planta. Demasiadas objeciones al sistema de incentivos. Demasiadas quejas sobre el sistema de iluminación, salas de reposo, instalaciones para comer, en fin. El rápido desarrollo de la tecnología en la era espacial ha creado nuevos problemas para los seres humanos. Siendo ésta sólo una muestra de los sectores que reclaman el estudio de sus problemas por especialistas.

Además se puede decir, que buen número de empresas han fracasado o presentan escasos niveles de productividad, por contar con un personal deficiente en los diversos niveles de planeación, organización, supervisión y operación.

Asimismo, agreguemos que a raíz de las constantes transformaciones que ha sufrido la sociedad, los avances tecnológicos, científicos, económicos, las organizaciones, por fuerza, han tenido que cambiar, adecuándose a las condiciones imperantes en las que se encuentran operando.

Por otro lado, en ocasiones, aún cuando las organizaciones se actualizan en los aspectos tecnológicos, administrativos y materiales, entre otros, continúan trabajando de la misma manera, con las mismas políticas. Con todo esto, a pesar de actualizarse en algunos aspectos, la organización 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

condiciones 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 adecuarse a las condiciones que predominan tanto a nivel nacional como mundial.

Bajo esta perspectiva y de acuerdo con (Villegas, 1991. pág. 4y5), "Una organización es considerada como una totalidad, de la que se busca lograr su mejoramiento".

IZT.

De igual forma, considerando que nuestra sociedad cambia tan rápidamente, se presenta de manera continua un problema de obsolescencia, porque los conocimientos y las habilidades que son tan necesarias 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.

Siliceo (1986) plantea, que muchos de los problemas (ya sean 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. Esto 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, existen nuevas formas, relacionadas con la función de capacitación y desarrollo. a través de las cuales pueden resolverse los problemas ya mencionados.

.Necesidad de Eficiencia y Productividad

Cuando hablamos sobre necesidades, se debe definir forzosamente y con toda precisión el significado de necesidad, dado que de ello depende el enfoque que se dé.

Aun cuando el término necesidad es aparentemente sencillo, resulta pertinente revisar algunas definiciones.

De acuerdo con (Tom H. Boydell, 1976., pág 4), "La palabra necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte". Esta definición plantea la idea más generalmente divulgada sobre necesidad., se requiere contar con mayor profundidad conceptual.

Por su parte, la (UCECA, 1979., p.p 10-11) señala: " ... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema..." Aquí aparece una idea adicional a la que incluye Boydell, que refiere la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un

organismo, una empresa, una persona, un mecanismo. Esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

Ahora bien, una vez establecido lo anterior, hablaremos de dos necesidades empresariales en particular, la eficiencia y la productividad, como veremos, íntimamente relacionadas entre sí.

En primer término cabe señalar que el movimiento científico de administración fue un primer esfuerzo para comprender las organizaciones por medio del estudio del lugar de trabajo, con el objetivo final, de lograr la eficiencia más grande posible de la producción. Al respecto, Dunnette,(1979), menciona que Frederick Taylor fue llamado el "padre de la administración científica" y se considera generalmente como el primer experto en eficiencia. Al usar los métodos de estudio de tiempos y movimientos y el pago como incentivo primario, Taylor pudo, durante algún tiempo, lograr incrementos dramáticos en la productividad. Por supuesto, sus técnicas tuvieron mayor éxito en las situaciones de una organización que implicaba tareas muy repetitivas y muchas actividades físicas en la producción. La administración científica se orientó hacia la producción y la fábrica. Se hizo hincapié en la idea de que los hombres eran ineficientes al compararse con las máquinas y que la necesidad principal era hacer a los humanos lo más semejante posible a ellas, al estandarizar sus actividades de trabajo. Cada tarea debía hacerse de una manera estándar de operación. Sin embargo, tareas tales como resolver problemas o tomar

decisiones no se ajustaban por completo al esquema de la administración científica debido a que no se podían estandarizar o medir adecuadamente.

Para bien o para mal, el pensamiento y la administración científica de Taylor han gozado de una posición primaria en la teoría clásica de la organización a través de los años. Aun hoy, a menudo se escucha en la industria la necesidad de que un experto en eficiencia vea qué puede hacer para mejorar una estructura particular de organización.

Por otra parte, no podemos dejar de lado lo expresado por (Smith, 1982. Pág., 19), al precisar que "La necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Si la gente se conduce espontáneamente en sus relaciones, será muy poco probable que logre alguna meta determinada. Las reglas que indican cómo obrar y como reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación. Si una regla dice que el hombre pequeño debe sostener el cincel y que el hombre grande debe manejar el marro, la pareja podrá iniciar sus tareas de inmediato".

Agreguemos pues, que todas las organizaciones tienen diferentes categorías de metas. En una categoría entran las metas de producción. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y eficacia. El ejército debe ganar batallas, los hospitales deben dar alivio y consuelo, y la fábrica de automóviles debe producir autos y camiones.

Producción, eficacia y eficiencia, he ahí (entre otras), las metas de toda compañía. Las tres son esenciales y las tres están interrelacionadas. determinar la eficiencia de una organización y las causas de su éxito o fracaso requiere medir los progresos logrados.

De igual forma, la producción de una compañía es su rendimiento de bienes o servicios. Productividad es rendimiento por unidad de entrada de trabajo. En muchas empresas, la productividad es tan importante que con frecuencia se le considera como meta única.

Medir la productividad en compañías que producen materias primas, como petróleo o carbón, o productos como autos o aviones es relativamente fácil. En estos casos, la producción es la cantidad y la calidad de lo producido, y la productividad, el producto o rendimiento, dividido por el número de horas-hombre necesarios para producirlo. En cambio, en los bancos o restaurantes, donde se producen servicios más que bienes, es más difícil medirla. Sin embargo, los bancos pueden contar el número de cheques a los que sus empleados dieron curso por cada hora y los restaurantes contar el número y monto de la cuenta que las meseras entregan cada turno. Sea como fuere, las organizaciones de servicios cuentan con estados de pérdidas y ganancias que les dan información valiosa sobre su productividad.

Sin embargo, la productividad no puede ser la única meta de la empresa, pues no basta que los negocios sean productivos ahora, sino que deben seguir siéndolo en el futuro.

Por otra parte, (Siliceo, 1986., pág. 28) argumenta que: "Los investigadores en las áreas de psicología, sociología y administración han comprobado que es la automotivación uno de los medios por los que se logra mayor eficacia en las gestiones administrativas cualquiera que sea su área, pública o privada, o cualquiera que sea la especialidad de que se trate. No es el momento actual para pensar, como hace 30 años o más se hizo, que la forma de producir efectivamente era sólo mecánica, aquella en que se podía o no considerar la motivación del hombre".

A pesar de que vivimos una época de extraordinaria tecnificación, resulta absurdo dejar de tomar en cuenta la motivación del hombre como la libre voluntad que lo mueve hacia el logro de resultados efectivos y que, mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad.

Ahora bien, cabe agregar que la correcta adecuación hombre/puesto, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la evaluación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al evaluado, la consecución de intereses y expectativas mutuas.

Es así, como las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficiencia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo.

Asimismo, según Proctor & Torthon, 1964., (citado en Mendoza, 1986). Señalan que la capacitación mejora la eficiencia completa de la empresa de la siguiente manera: "El propósito de la capacitación estriba en ayudar a cada individuo para que eleve su potencialidad al máximo, y a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de máximos individuales, lograr una producción óptima".

No obstante, es pertinente indicar, que uno de los aspectos más importantes en el trabajo, es la formación del personal, ya que de ésta depende en gran parte la eficiencia, la productividad y la satisfacción del trabajador. Pues cuando el personal de una empresa satisface sus necesidades, se adapta positivamente a su ambiente de trabajo, produciendo con mayor eficiencia y colaborando con más entusiasmo e interés. Además, en esta forma, el personal logra un constante desarrollo individual y profesional.

Y es adecuado preguntarnos aquí, ¿Qué sucede cuando el personal no satisface sus necesidades en la empresa?. Como consecuencia lógica, podremos observar, como sobreviene lo que se conoce como frustración, que es el resultado de la insatisfacción. La frustración produce inadaptación y agresividad, lo que se traduce en; baja productividad.

Ahora bien, es necesario concretar, que nuestra sociedad depende__en grado muy alto__ de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común. Para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con el personal suficientemente motivado e

interesado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

. Psicología y Capacitación como auxiliar en los cambios conductuales de los trabajadores

La psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria. Las oportunidades para investigar la conducta humana en dicho ámbito no han sido descuidadas por los psicólogos.

En vista de lo anterior, echaremos una ojeada a la ciencia de la psicología.

La psicología se define generalmente como la ciencia de la conducta humana.

Así pues, queda por sentado que "La psicología en la industria, es la ciencia de la conducta humana". (Dunnette, 1979., pág. 16).

Sencilla como parece esta definición contiene elementos que merecen una reflexión cuidadosa. Las palabras importantes son **Ciencia y Conducta**. Puesto que la psicología es una ciencia y puesto que trata de la conducta, podemos obtener implicaciones inmediatas concernientes a su posición, métodos y contenido. Como ciencia la Psicología trata de

descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y la observación de variables. La observación debe ser de una clase especial, Por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente, debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben controlarse Ya sea realmente o por técnicas estadísticas, mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos.

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. En realidad, Skinner (1953) ha sugerido que la ciencia, y por tanto la psicología, consiste en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aun cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos. La Psicología no trabaja en el reino de la fantasía acerca de la conducta humana; trabaja con hechos como se indicó, el objeto de estudio de la Psicología industrial es la conducta humana. La conducta se refiere, sencillamente, a lo que es posible hagan una o varias personas.

El psicólogo industrial o el psicólogo de organización tratan de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos y organizaciones y con las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

Es así pues, que la psicología aplicada a la industria, resulta difícil, pero emocionante...

Hombres y mujeres ventajosamente empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo; los desempleados de nuestra sociedad tienen un interés obvio de lo que sucede en la industria. Por tanto, la industria como lugar para estudiar la conducta, es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades. Estos son problemas apasionantes; también son problemas eminentemente prácticos. El estudioso que es pragmático, que valora las oportunidades para ver los resultados diarios de sus esfuerzos pero que también busca y disfruta con el estudio de problemas complejos que afectan a los seres humanos será recompensado ampliamente por el estudio de la psicología aplicada a la Industria.

Si bien, un objetivo básico de la Psicología industrial es introducir el método científico como base de las decisiones que envuelven la conducta humana o en la utilización de recursos humanos. Consideremos los tipos de decisiones que implican diferentes aspectos de la conducta humana. El siguiente bosquejo resume las áreas de decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica implicadas por cada una de ellas.

I. Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

a) Adiestramiento y desarrollo de personal.

Un método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo, es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del Psicólogo en el adiestramiento es determinar que cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. Las áreas de selección y adiestramiento de personal, están entrelazadas intrincadamente. Deben seleccionarse personas que sean capaces de ser adiestradas, y el diseño de los programas de adiestramiento, debe tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a adiestrarse.

II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

Se supone aquí que los requerimientos o características institucionales pueden necesitar modificación debido al llamado elemento humano, es decir a las características y capacidades especiales y limitaciones de los seres humanos. Por tanto, los problemas de investigación se vuelven mas complejos que en el caso que pudieran desconocerse las diferencias individuales.

Además la Psicología de la organización también se ha definido sencillamente como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones.

Hay otro aspecto que requiere comentario. No hay límite a las cosas que la psicología puede estudiar. Se interesa legítimamente en la conducta de trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en que los individuos trabajan. Como consecuencia es imposible que en este apartado del capítulo, se abarque todo este creciente campo de estudio. En su lugar solamente revisaré algo de lo que ya se conoce, describiré parte del primer interés que ocupa a la psicología (arriba mencionado).

Cabe agregar que la psicología en su especialidad industrial, formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas. La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Siendo el aspecto más relevante de la psicología industrial su disciplina.

Es así, como Smith (1982), propone que los psicólogos que trabajen en las organizaciones deben conocer las metas de la compañía. Por supuesto que deben conocer las categorías generales de metas, pero para cada compañía, deben conocer también las metas específicas de cada categoría. De ese conocimiento de las metas específicas, los psicólogos tratan de deducir criterios para medir la realización u obtención de las metas y hacer, así, su mayor aportación a la compañía.

No obstante, los especialistas coinciden en que las ciencias del comportamiento no proporcionarán soluciones fáciles en un futuro próximo,

pero que sí ofrecen una sólida base para comprender a fondo al individuo y los problemas sociales, así como para contribuir a crear nuevos recursos que relajen las tensiones y mejoren las relaciones sociales. La empresa consiste en explicar, en prever consecuencias, en trazar esquemas sociales, asesorar a los responsables de las decisiones a adoptar, y en evaluar los resultados. "Es posible que la clave de la masa de nuestros problemas radique en los aspectos humanos de los sistemas y en los riesgos que estemos dispuestos a correr" (Gilmer, 1976., pág. 280).

Afortunadamente, el enfoque sistemático se combina perfectamente con la innovación y el cambio. Se confía en que llegará un día en el que los problemas humanos no sólo puedan preverse, sino también controlarse en muchos aspectos; un día en que el individuo tenga libertad para trabajar en beneficio propio, para su satisfacción y remedio de sus necesidades.

Ahora bien, por otra parte cabe señalar que la capacitación, encaminada en forma general a la superación constante de los recursos humanos que contribuyen activamente en la producción de bienes y servicios, persigue entre otros el siguiente objetivo:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.

Lo anterior sólo se obtiene si existe dentro de la empresa una función claramente diferenciada, encaminada a la capacitación del personal.

Además, respecto de las áreas de trabajo de la psicología, en la capacitación, encontramos la instrucción, definida como un proceso en el

que los trabajadores, emprenden actividades continuas y organizadas con la intención de modificar sus conocimientos y habilidades; con la finalidad de identificar y resolver problemas personales o de la comunidad en el área laboral.

Resumiendo, la Psicología como ciencia y profesión es extensiva a la educación, y como modalidad de esta a la capacitación en las empresas.

Es decir, la psicología de acuerdo con Álvarez (1990), en relación con la industria, puede aplicarse en diversas áreas, una de estas, la modificación de la conducta a través de la capacitación, o bien por llamarlo de otra forma el desarrollo del personal hacia objetivos o requerimientos de las empresas.

Esto quiere decir que los conocimientos del especialista en la conducta humana puede llegar a lograr cambios conductuales en el personal de una empresa ¹¹ no solo para incrementar la productividad, la calidad del producto, los ingresos de la empresa, sino que también, puede mejorar respecto a su labor y con esto conllevarle a tener más seguridad en su trabajo, mejores sueldos, promociones o ascensos, disminución de los accidentes laborales, en pocas palabras "mejorar el ambiente de trabajo en la empresa"⁴¹

Por otra parte cabe agregar que la capacitación no es en ninguna de sus etapas una actividad mecánica, rígida; por el contrario, es un evento eminentemente humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella, dado que busca generar o modificar el comportamiento del personal.

Al respecto, señala Dunnette (1979), que a menudo el adiestramiento industrial sucede muy sencillamente; el diseño del aleccionamiento se basa en estilos, modas y nociones a medias de lo que debe enseñarse, en vez de sobre un conocimiento del proceso de aprendizaje o sobre la investigación fundamental acerca de las conductas que se deben aprender.

La capacitación efectiva en las empresas debe ser flexible; el interés principal debe ser el de llevar a los individuos a los patrones deseados en la ejecución del trabajo. Idealmente, el paquete de adiestramiento no incluirá un solo método o técnica de aprendizaje, sino muchos, probados con cuidado, programados y ordenados para desarrollar las habilidades deseadas de trabajo, los conocimientos y actividades en el repertorio de todos los adiestrados. Esto exige un cambio sutil de hincapié en la visión prevalente de la capacitación en la industria de la actualidad. Los empleados en las empresas del futuro no serán expuestos exactamente a oportunidades de aprendizaje durante las cuales sus motivos y capacidades individuales producirán amplias diferencias en la adquisición del contenido del adiestramiento; en su lugar, serán conducidos con programas diseñados para cada individuo a un nivel uniforme de adquisición. En el grado en que pueda alcanzarse este resultado ideal, podremos esperar del aprendizaje del personal la utilización mucho mejor de los recursos humanos en las empresas del futuro.

Es ahora cuando cabe mencionar lo expuesto por (Guzmán Valdivia, 1986., pág.5) cuando señala que "existe una capacitación *para hacer*. Es la más común, la que generalmente se practica y que descansa casi siempre

en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de la aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

Pero existe otra capacitación, la capacitación *para llegar a ser*. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Y debe mencionare una tercera, la capacitación *para hacer y llegar a ser*, simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y, por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general”.

Estos diferentes tipos de capacitación se complementan y por ello no pueden desligarse.

A veces, ocurre que se emplea únicamente la capacitación *para hacer*. El trabajador puede adquirir la habilidad y competencia necesarias, pero se sentirá desligado de la labor que ejecuta. No se identifica con ella. Se está, entonces, en presencia del trabajo deshumanizado y del trabajador

enajenado. Y menos puede esperarse que el trabajador se vincule con la empresa y descubra el valor o significación social que su esfuerzo representa.

La única forma de subsanar tales deficiencias es abordar la capacitación en toda su amplitud. Los aspectos de la participación, la solidaridad, la cooperación, la coordinación y la integración son los que darán vida, sentido y positiva eficacia a la capacitación para hacer.

Pero es preciso, para ello, que la capacitación descansa sobre dos conceptos fundamentales: el respeto a la dignidad humana del trabajador y el espíritu de justicia social en la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general. Esperamos que esto sea muy pronto una realidad en nuestro medio.

Es así, como cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

De igual forma, la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Asimismo, se considera que a través de la capacitación puede motivarse al trabajador contribuyendo al desarrollo de su personalidad,

mediante una mayor preparación, e incrementando por ende 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.

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

Considerando que quienes reciben la capacitación son los miembros de la organización, se tratará la forma en que influye en éstos.

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 esto 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.

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.

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.

2.- 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

Habrà satisfacción en el personal cuando éste tenga preferencia por su organización al compararla con otra.

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

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, en fin, un conjunto de cambios conductuales. Todo esto va a lograr que el hombre obtenga satisfacciones tanto personales como profesionales que determinen su actitud hacia el trabajo y a la organización en su totalidad.

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

Además, 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.

De manera concreta, las organizaciones deben anticiparse a la llegada de las transformaciones, utilizando los eventos de capacitación correspondientes que permitan al individuo adquirir esos hábitos, conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para el desempeño óptimo de su trabajo, o bien lograr la actualización en los mismos como respuesta a la demanda del entorno.

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 técnicas de reclutamiento y selección de personal y los contenidos de la capacitación.

Asimismo, debe otorgarse tanto a la psicología como a la capacitación el valor que poseen como medio auxiliar de desarrollo en la organización, llevándose al cabo 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.

CAPITULO III

La Capacitación como estrategia básica en el desarrollo de la iniciativa privada

. Justificación del empleo de la capacitación como técnica para el desarrollo empresarial

En este punto, se busca plantear la importancia que tiene la capacitación como un factor determinante para lograr el desarrollo de una organización.

Para lo cual en el capítulo anterior hablamos sobre las organizaciones, algunos de sus antecedentes, definición y problemática.

Y es por ello que en el presente capítulo 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.

En general, se puede señalar que 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.

Es decir, 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.

Asimismo cabe señalar que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Por ello, se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas.

Es decir, si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura, y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en la capacitación, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las empresas y por tanto, de nuestra sociedad.

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, entendido éste como: el conjunto organizado

de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual.

Requerimos pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la **CAPACITACION**.

No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, se debe plantear la convicción, como ya se señaló, de que muchos problemas que los empleados afrontan se deben a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Encuadrada dentro de la interesante función de integración, fase del proceso administrativo y más concretamente de la administración de personal, la capacitación, de acuerdo con (Siliceo,1986.pág.28) "es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración".

Ahora bien, podemos apoyarnos en Villegas (1991), quien señala que 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 complejo y están experimentando un proceso de especialización, debido a lo cual las organizaciones están más diferenciadas ahora que antaño". (pp.81)

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, su forma de acción, su ambiente o cultura y las diversas posibilidades de promoción que ofrece.

Es decir con la capacitación se aprende:

- 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

Como ya se había referido 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.

Con base en lo ya planteado a lo largo del presente trabajo respecto a 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.

De acuerdo a lo anterior, 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 como realizarla, etcétera.

Cabe resaltar 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.

Por otra parte, parece razonable el aceptar que las empresas no pueden descansar en los esfuerzos que nuestro sistema educativo realiza por preparar personal competente. Esto se evidencia cuando nos percatamos de que el nivel educativo formal de los trabajadores no se aproxima al nivel de estudio secundario, tampoco podríamos pensar en la respuesta del sistema educativo a nivel técnico especializado para cada empresa.

Esto hace que nuevamente se revierta a la organización el imperativo de establecer programas de capacitación. Es muy necesario ahondar en esto ya que incluso sin quererlo, día a día nos percatamos de lo importante y acelerado de los cambios, no sólo en cuanto a tecnologías, hay que estar conscientes de que estructuras tan estables en otros tiempos, actualmente viven situaciones convulsivas.

Con lo anterior se pretende que el lector reflexione sobre la importancia y la necesidad de la capacitación dentro de las empresas.

Asimismo, reconocer la importancia de la capacitación es reconocer el valor del hombre en los procesos productivos.

Ya que toda empresa dispone de 3 recursos para cumplir con sus objetivos:

- 1) Materiales (maquinaria, instalaciones, herramientas, equipos , etcétera).
- 2) Financieros o económicos.
- 3) Humanos (mano de obra).

Estos tres tipos de recursos son, por igual importantes e indispensables para lograr que las empresas desempeñen satisfactoriamente sus tareas, (Mendoza 1986).

Es lógico y hasta ahora ha sido una táctica común, que se dedique parte de presupuesto a la empresa para mantener en buenas condiciones los recursos materiales, los financieros, y lograr de esta manera mantener en equilibrio, los factores básicos de la producción.

Se ha señalado también que es indispensable dedicar un porcentaje mínimo del presupuesto para:

- Mantenimiento de la maquinaria y del equipo,
- Conservación de las instalaciones,
- Reemplazo de herramientas,
- Reservas para retiros y reemplazos, etc..

Si la empresa no destina una cantidad similar por lo menos al mínimo establecido, a mediano o largo plazo, tendrá que hacer gastos superiores al establecido, para mantenerse en condiciones satisfactorias.

Los recursos humanos han contemplado una realidad diferente y es común verlos ocupando un segundo plano, en algunas empresas.

Esto ha ocasionado no pocos problemas a las organizaciones, ya que lo mínimo que se debe hacer por los recursos humanos es conferirles el trato y prioridad que merecen los otros recursos de la empresa.

Por lo cual, deberá invertirse en los recursos humanos una cantidad mínima para su conservación y su adecuado desarrollo, ya que si se destina menos de ese mínimo, a mediano y a largo plazo, su conservación y su reposición serán más costosas para las empresas, (Mendoza, 1986).

Por otra parte, cabe agregar que la capacitación representa amplios beneficios de carácter social, que indudablemente repercuten en beneficios económico, a la vez que permiten el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y naturales.

Lo anterior se expresa de manera más visible, en los beneficios que representa la capacitación para la empresa, que puede ser la disminución o reducción de algunos índices o aspectos de la vida laboral y el aumento de mejoría de otros.

La capacitación significa aumento de mejoramiento de: cantidad de la producción, calidad de la producción, control de la calidad, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de equipos, métodos de trabajo, calidad de la dirección y de la supervisión, calificación del personal, grupo de personal promovible, grupo de ejecutivos potenciales, actividades de los trabajadores, comunicación, liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad de la empresa a las condiciones ambientales.

A pesar de que la capacitación dentro de las empresas representa una solución para mejorar la calidad del factor humano en la producción, podemos afirmar que son pocos los esfuerzos realizados para aprovechar de una manera efectiva la capacitación y adiestramiento.

Además como se ha venido mencionando, y de acuerdo con Arias (1986), las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por cambio característico de toda organización en desarrollo, es imposible adecuar las habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las áreas de responsabilidad del encargado de

lograr una optimización del elemento humano: el capacitador. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de este elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso la capacitación es el auxiliar más valioso; cierto que todos los días se está capacitando al dar una instrucción, una orden, etcétera; sin embargo, la capacitación para lograr eficacia debe ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas.

Por otra parte, creemos que la capacitación necesita tener un papel importante en cualquier organización como ayuda para conseguir sus objetivos corporativos. Por desgracia, el estatus de los departamentos de capacitación y el nivel de sus recursos no siempre reflejan esta opinión, para demostrar su valía los formadores tienen que establecer buenos niveles de capacitación profesional y no permitir que se elabore cierta mística en torno a su profesión.

Además, todo el mundo en una empresa, especialmente los directivos más veteranos, necesitan entender los procesos y técnicas de la capacitación y conocer el lenguaje de la misma. Deberían darle importancia al dicho: < Si crees que la educación y la capacitación son caras, prueba con la ignorancia >.

De todo esto se deduce que la capacitación no es simplemente una función periférica que tiene una influencia marginal sobre el presente y el

futuro de la economía de una empresa. Para el bienestar económico de una organización es determinante saber adaptarse a los cambios de circunstancias tanto internas como externas. En muchos casos, la capacitación debería formar parte de la estrategia que lleva a cabo — y de la que es efecto — esta adaptabilidad.

Cabe agregar que la capacitación siempre ha sido una parte integrante de la promoción de los diversos tipos de aprendizaje y desarrollo humanos. Sin embargo, sólo hoy día se le reconoce plenamente su contribución más que importante a la eficacia empresarial. Tanto las compañías como las organizaciones están comenzando a valorar la inversión adecuada, continua y a largo plazo en esta función, ya que todo tipo de organización tiene que adaptarse y sobreponerse a tiempo, de forma flexible, a los cambios sociales, técnicos y económicos a fin de sobrevivir y obrar con eficacia. Esta necesidad se está convirtiendo en imperativo a medida que nos acercamos al siglo XXI y ello implica que en la mano de obra de los países hay necesidad de actitudes y perspectivas especiales, tanto individuales como de grupo, de organización e institucionales. La capacitación es uno de los procesos por los que tales necesidades pueden ser cubiertas.

Hablando de la capacitación en concreto, Buckley (1991) señala que hay numerosas ventajas en potencia que pueden obtener los individuos y las empresas de los programas de capacitación bien planificados y dirigidos. Los individuos que se capacitan se benefician de diversos modos. Con

respecto a sus actuales ocupaciones, los capacitados consiguen más satisfacciones, intrínsecas o extrínsecas, en el trabajo.

Intrínsecas, porque pueden realizar bien una tarea y ser capaces de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas. Las satisfacciones extrínsecas tal vez se derivan de unas ganancias < extras > por la mejora en la actuación profesional y la promoción profesional, tanto dentro como fuera de la empresa a la que pertenecen. Las ventajas para la empresa suponen una mayor calificación de los trabajadores y su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día; un ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una capacitación menos costosa; una disminución de pérdidas; muchos menos accidentes; menos absentismo laboral, cambio de trabajos y mayor satisfacción de los clientes.

De todo ello se deduce que la capacitación contribuye con la empresa a lograr sus objetivos actuales, preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. Sin embargo, también puede desempeñar un papel estratégico a más largo plazo, bien, directa o indirectamente.

Más importante a este respecto que los efectos directos o indirectos, quizá sea la influencia que la capacitación, por el contenido y los comportamientos, ejerza sobre las actitudes a lo largo del proceso de aprendizaje y desarrollo. Esto en cambio, ayudaría a crear una <organización capacitadora> que sea más flexible y sensible a las

demandas internas y externas para afrontar las necesidades presentes y futuras.

. Contribuciones de la Psicología y otras disciplinas

La psicología es el estudio de la especie humana, con la ayuda de la metodología científica. Emplea el método experimental—observación en condiciones controladas—para la recopilación de datos. Utiliza también otros métodos para este fin, tales como el estudio de historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo conforme se produce. La psicología acepta la introspección (el informe de un sujeto, que describe sus procesos mentales) como fuente de datos. Cualquiera que sea el método de recopilación, el psicólogo se interesa solamente por los descubrimientos que pueden verificarse con facilidad y duplicarse en condiciones similares. A esta necesidad la denomina " replicación " de datos. Blum (1985).

Es muy importante que se comprendan desde el principio, varios puntos sobre el campo de la psicología. En primer lugar, la mayoría de las personas que no han tenido alguna relación de manera formal con este campo, asocian casi exclusivamente al psicólogo con el estudio y el tratamiento de las enfermedades mentales y la conducta anormal. Si bien es cierto que dentro de la profesión, la especialidad de la psicología clínica y hasta cierto punto la psicología dedicada a ofrecer consejo personal, hace hincapié en el estudio y el tratamiento de la conducta anormal del hombre, las especialidades restantes se interesan todavía más por el estudio de la conducta normal, (el lector no deberá engañarse, llegando a creer que existe una dicotomía clara y precisa entre lo anormal y lo normal, en cuanto

a la conducta). Después de todo, la mayor parte de nuestra sociedad se clasifica probablemente como normal (si somos tolerantes en algunos aspectos); así, el psicólogo que desee comprender la conducta humana y desarrollar teorías y principios sobre ésta, tendrá que limitarse habitualmente a esas personas "normales", con fines de recopilación de datos.

Por otra parte, para contextualizar a la psicología dentro de la industria, deberemos definir a esta última como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias del gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, todas caen dentro de esta definición. Este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria.

En los últimos cuarenta años la aplicación de los métodos y principios psicológicos, y de las técnicas de personal resultantes se han esparcido por todas partes en el ámbito industrial. Si las actuales demandas de la industria respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos del futuro, podemos esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en la industria en los próximos años.

Ahora bien, cabe señalar que la psicología industrial se basa en datos, las generalizaciones y los principios de la psicología. Utiliza los

métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella.

La psicología industrial reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. No trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones. Sus descubrimientos confirman a veces lo evidente y, con mucha frecuencia, no son precisamente románticos.

Además en la psicología industrial moderna existe la tendencia a considerar muchos de los problemas tradicionales desde un punto de vista y un contexto más amplio que antes. Los problemas como la capacitación se consideran no solamente en términos de los objetivos de la capacitación por sí solos, sino también en función de los objetivos y las metas de la organización total o "sistema" en que el individuo desarrollará su trabajo. Este punto de vista más amplio se denomina a veces *enfoque de sistemas*. El nombre implica que uno debe preocuparse por los objetivos del sistema total, más que por los objetivos de cualquier componente dentro del sistema.

La ventaja del enfoque de sistemas es que constituye una ayuda para el psicólogo o director de capacitación, con el fin de que tome las decisiones necesarias. Esto le permite comprender y tener en cuenta el proceso total de capacitación al tratar de alcanzar los objetivos.

Asimismo la orientación organizacional busca mejorar la organización cambiando sus sistemas para que se ajusten mejor a los

individuos que trabajan en ella. Esta orientación es más compleja y menos entendida que la orientación del individuo; sin embargo, su potencial para mejorar la organización es mayor; y tiene un potencial aún más grande para combinar las perspectivas del individuo y las de la organización.

El cambio planeado de la organización es una región inexplorada del pensar y la investigación en la psicología industrial y en otras ciencias sociales. A medida que progresa la ciencia y el arte del cambio planeado, se van sometiendo a prueba algunos supuestos sobre lo que mejora una organización. Smith (1982).

No obstante, 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.

Ahora bien hablando en términos amplios, la psicología es la ciencia de la mente. El arte es el obrar y la ciencia es entender cómo hacerlo y la explicación de por qué se ha hecho. Si descubrimos y podemos explicar las leyes psicológicas en que se basa el arte de la publicidad, habremos realizado un adelanto innegable, porque al arte de la publicidad le habremos agregado la ciencia.

Por otra parte, cabe señalar que tradicionalmente los economistas se ocupan en forma exclusiva del capital financiero, para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la capacitación como una forma de inversión en los seres humanos; es decir en la formación del capital humano. Por ello (Arias, 1986. pág.311) menciona que "los recursos humanos o dicho de otra

manera los conocimientos, la salud, las experiencias, las habilidades, etc., del hombre, pueden ser incrementados básicamente por dos métodos: a) por el descubrimiento de esos recursos y b) por la capacitación, o sea por el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas, nuevas actitudes, etc.”.

Se ha querido establecer a través de todo lo anterior: que la capacitación no es, de ninguna manera un asunto de tipo romántico o filosófico; por lo contrario tiene un impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre el desarrollo integral (social, cultural, etc.) de un país; en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de recursos humanos.

Por otro lado, puede afirmarse también que la capacitación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa, además, a los individuos, y naturalmente, a las organizaciones donde estos van a trabajar.

Cabe señalar de acuerdo con Gilmer (1976), que parece algo natural que cada persona vea su trabajo en relación con sus propias experiencia y formación, y dentro, asimismo, de la estructura ideal de sus personales metas. A nivel profesional, la visión del individuo es similar a la que encontramos a nivel de dirección empresarial. El contable ve los problemas de la empresa en términos de beneficios y pérdidas, el abogado de empresa ve la toma de decisiones en su relación con los límites legales y el psicólogo se ocupa de los elementos humanos, y de los problemas que se desprendan de la interrelación.

Es evidente que el psicólogo no puede esperar que va a resolver estos problemas por sí mismo. Él trabajará con otras personas que poseen conocimientos diversos, por ejemplo, con especialistas en sociología, pedagogos, especialistas en costos y economistas, analistas de mercado y técnicos en producción, tal vez con urbanistas y otros muchos.

Todo parece indicar que la psicología, junto con otras ciencias del comportamiento, desempeña un papel cada vez más importante en la investigación, planificación y dirección del creciente complejo de estructuras sociales.

Y es así, que importantes sociólogos y filósofos de la administración, ya han señalado la importancia "futura" de la capacitación. Decimos "futura", no porque el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Ahora bien, cabe agregar que la conocida expresión de "capacitación", ha estado difundida en los diferentes medios académicos y de investigación en las áreas de administración, psicología y sociología.

Asimismo, se puede afirmar de acuerdo con (Siliceo, 1986. pág.58) que "el adiestramiento y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el

conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediatamente debe servir”.

Por otra parte, el estudio e investigación de los métodos de capacitación constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad; sobre todo en los últimos diez años, la pedagogía ha señalado nuevos métodos de instrucción.

En este aspecto hay que hacer hincapié, pues los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficientes que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menoscabar a algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Con base en todo lo anterior, se establece la posibilidad de que la psicología así como algunas otras disciplinas, planteen alternativas en el área de capacitación.

. Participación del psicólogo como capacitador empresarial

Como ya mencionamos, el proceso de capacitación es de gran importancia dentro de cualquier organización, ya que permite el desarrollo de sus recursos humanos, por esta razón es preciso elegir a los profesionales idóneos para planearla y llevarla a cabo, desde la detección de las áreas que requieren capacitación hasta la medición de los resultados de la misma.

El profesional de la capacitación debe reunir ciertos requisitos característicos tanto personales como profesionales. Así pues, el éxito del proceso de capacitación no sólo depende de una acertada planeación basada en necesidades reales, sino también en gran medida de la persona que va a comunicar la información, que es precisamente el capacitador.

De acuerdo con (Carpia y Ortiz; 1989. pág 36). Algunos autores mencionan "que el capacitador (la mayoría lo maneja como instructor) debe ser un maestro de las técnicas de enseñanza, que debe conocer los procesos de aprendizaje para poder facilitarlos y llevarlos a cabo con efectividad".

También, el ser flexible es señalado como otro requisito para ser instructor, ya que su actividad está sujeta a cambios e interrupciones, la flexibilidad significa la capacidad de hacerle frente a los cambios con serenidad.

Luego entonces, se puede establecer que un capacitador en todos sus aspectos incluyendo el de instrucción, es un gestor de cambio, debe tener interés por el desarrollo propio a través de los demás, debe poseer los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar el éxito en la enseñanza-aprendizaje, ya que por medio de él se puede generar, incrementar y mejorar el conocimiento, las habilidades y las destrezas de las personas.

Por ende, la participación del psicólogo a nivel de capacitador en las empresas puede ser muy amplia. Ya que como nos podemos dar cuenta, el psicólogo posee los elementos necesarios a nivel de dominio de conocimientos para llevar a cabo algunos cursos como son:

- *Comportamiento humano productivo.
- *Detección de necesidades de capacitación.
- *Desarrollo de mandos intermedios.
- *Actualización de ejecutivos



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

IZT.

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, contribuya al desarrollo de la organización, a través de la capacitación.

En este marco de la capacitación empresarial el psicólogo tiene un importante papel. Ya que se considera que es uno de los profesionistas que pueden incidir mejor en las empresas para contribuir a su desarrollo. Y es el mismo psicólogo, quien, con su trabajo, debe difundir el papel que puede desempeñar en la 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.

Además, el psicólogo puede contribuir a mostrar cómo se obtiene el máximo beneficio del hombre en la empresa, pero para ello ha de conocer muy a fondo las exigencias del sistema, así como la capacidad del hombre y sus limitaciones. En fases posteriores de colaboración y desarrollo, puede servirse de la información sobre el sistema para determinar concretamente y con precisión cuáles serán las exigencias laborales humanas. Entonces puede elaborar métodos de selección para las distintas tareas a desempeñar por seres humanos y dedicarse a planificar la capacitación, idear cursos para esta última y elementos auxiliares, así como métodos de evaluación.

.Funciones del psicólogo como capacitador.

En este apartado trataremos acerca de las funciones del psicólogo como capacitador. Y comenzaremos por mencionar que en lo que corresponde a los sectores socioeconómicos y beneficiarios del servicio del

psicólogo, la capacitación y adiestramiento es importante ya que teniendo en cuenta la demanda que existe de este servicio en empresas privadas, la intervención podría dirigirse a las actividades laborales deficitarias de sus trabajadores ya que el reclutamiento, la selección y promoción de sus recursos, se da en base a criterios como la antigüedad, ubicación escalafonaria, etc, en contraparte de una evaluación de las habilidades desarrolladas.

Es así como una de las principales tareas de un psicólogo dedicado a la capacitación y el adiestramiento es identificar las conductas de los empleados, así mismo, es importante identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento.

Así vemos también, que el psicólogo como especialista en la conducta, se encarga por sus conocimientos de llevar a cabo la capacitación que sea requerida por la empresa. El psicólogo tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar funciones muy diversas en la industria, ejemplo de estas pueden ser: la motivación para el trabajo, desarrollo del personal, seguridad laboral, estudios de consumo en el mercado, en el área de publicidad, etcétera, y como se ha venido analizando en los diversos puntos ya señalados, en el área de capacitación y adiestramiento.

El psicólogo también cuenta con las herramientas para llevar a cabo un seguimiento de la capacitación impartida, ya que esto es un elemento importante para verificar si en realidad los planes de capacitación son los

adecuados. Este seguimiento es recomendable para ir revisando si el trabajo que se está realizando en materia de capacitación es el correcto y si ha tenido los resultados esperados.

Por otra parte, la mayor preocupación de los psicólogos que trabajan en la industria es determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de las metas organizacionales. Además, los psicólogos tienen habilidades especiales para la capacitación. A lo largo de su trabajo, los psicólogos buscan que las soluciones de los problemas inmediatos ayuden a la organización a acercarse a sus metas.

Actualmente cada vez son más los psicólogos que se interesan seriamente en la capacitación y se empeñan en crear programas a largo plazo desprovistos de cualquier manía de novedad.

Cabe señalar que de acuerdo con (Smith, 1982. pp 378-379), "La función del psicólogo como capacitador es ayudar a la empresa a resolver sus problemas humanos; sin embargo, con frecuencia no se siente inclinado a ofrecer soluciones ya hechas, debido a que los problemas humanos son más complejos que los técnicos y se les ha estudiado por un lapso mucho más breve. Procura evitar las dificultades propias de esta situación persuadiendo al ejecutivo para que ordene los estudios necesarios".

Cuando haga recomendaciones basadas en información muy escasa, el psicólogo señalará las dudas que tiene respecto a ellas.

Sucede que los cursos que los psicólogos recomiendan no se realizan porque los ejecutivos no consideran que valga la pena hacerlos. En ciertos casos, tendrán razón, aunque, en general, los ejecutivos no están

familiarizados con el punto de vista, conocimientos, métodos y utilidad del psicólogo, y por ello no pueden hacer el mejor uso de sus servicios; de ahí que parte del trabajo del psicólogo sea familiarizar al empresario sobre cómo trabaja y qué puede hacer. Pero también es parte el trabajo del buen ejecutivo familiarizarse con estos métodos de operación.

Ahora bien, si los capacitadores quieren realizar una contribución decisiva en lo que será, para muchas empresas, una mejora de su nivel cultural, han de adoptar una postura distinta respecto a la naturaleza e implicación de su función en las mismas. Muchos de ellos tendrán que cambiar en:

- +dejar de ser pasivos y pasar a tomar un papel activo para convencer de las ventajas de la capacitación.

- +pasar de tener una respuesta meramente reactiva a adoptar una postura proactiva al tratar problemas de rendimiento;

- +dejar de verse a sí mismos como una función periférica en la empresa, para valorar la influencia de la misma en la consecución de los objetivos;

- +dejar de ser simplemente técnicos para adoptar un papel mucho más estratégico;

- +dar una orientación a la función de aprendizaje y establecer una política para la capacitación.

En otras palabras, el papel del psicólogo como capacitador tiene que ampliarse para que éste pueda ocupar el lugar destacado que tiene en el

desarrollo de los recursos humanos. Ya que el psicólogo capacitador, se ocupa de llevar a cabo realmente la formación, o sea, de ayudar al alumno en su aprendizaje, de ofrecer procesos de revisión, etc. Este papel implica una variedad de métodos de capacitación que van desde la enseñanza personalizada hasta proyectos laborales amplios.

Al leer este capítulo, puede dar la impresión de que la capacitación es un asunto complejo, rodeado de restricciones y frustraciones. Hay muchos capacitadores que estarían de acuerdo con este punto de vista. Sin embargo, en aquellas empresas que han comprendido el papel de la capacitación y la han utilizado como principal instrumento en la búsqueda de sus objetivos corporativos, los capacitadores han obtenido una enorme satisfacción de su trabajo y la compañía ha visto incrementarse su inversión en la función formativa.

CAPITULO IV

Etapas de un planteamiento sistemático de la capacitación

Dentro de la industria el psicólogo egresado de la E.N.E.P. - I, es un profesionalista adiestrado para el análisis del comportamiento, capacitado con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales, propios del ambiente laboral, con éstos elementos básicos de su profesión se proyecta al ámbito de los problemas que afronta el hombre en su devenir diario, así el psicólogo incide en el campo de trabajo justificando su función en el mismo trabajo.

. Descripción de las habilidades del psicólogo

Si partimos del concepto aprendizaje como un cambio de conducta, nos encontraremos con que el psicólogo es la persona o profesional idóneo para cubrir esta función de capacitador.

Refiriéndonos a la capacitación como proceso podemos citar cinco pasos básicos: Detección, Diagnóstico, Planeación, Desarrollo y Evaluación.

Las habilidades requeridas para efectuar éstos pasos están dentro del campo de la Psicología Aplicada y son manejadas por el psicólogo de Iztacala a lo largo de su formación académica.

Sin embargo no ha sido posible la inserción deseable del psicólogo en el área organizacional debido a distintas razones, podemos mencionar el

desconocimiento que existe de las habilidades y herramientas de éste profesional, así como de la aplicación de las mismas en el campo empresarial.

Por otro lado, tenemos el hecho de que distintos profesionistas desempeñan actividades que conciernen al campo del psicólogo restándole oportunidades.

De la misma manera el psicólogo para integrarse a una organización se ve obligado por razones prácticas a aprender y aplicar instrumentos de trabajo de otras profesiones, olvidándose de las propias en vez de buscarles aplicabilidad.

Es al considerar todo lo anterior que surge el interés por conocer realmente las habilidades del psicólogo de la E.N.E.P. - I aplicables al área de capacitación.

Por lo que el presente capítulo tiene como finalidad señalar las etapas que de acuerdo con la lógica, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Así pues, la actividad genérica del psicólogo como profesional, e incluimos dentro de ésta su labor como investigador básico y aplicado, se encuadra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante. Podríamos definir cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos.

. A) Detección y Diagnóstico

- El procedimiento y la participación del Psicólogo.

Se esta frente a uno de los temas de mayor dificultad. Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación hay que satisfacer. Ya se ha señalado que una empresa debe cubrir necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

Este tema es, desde el punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de detección y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación y desarrollo de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Así pues, el Psicólogo aporta a la capacitación funciones profesionales tales como detección y diagnóstico, la planeación, el desarrollo y la evaluación.

La Detección:

Desde el momento en que un trabajo partiría de la determinación de carencias de comportamiento socialmente deseables y de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o de grupo. En este caso, tal carencia estaría representada por la ausencia de mano de obra calificada.

En términos de la función de desarrollo, porque el diseño de un programa o plan de intervención, se orientaría a facilitar la manifestación de las conductas requeridas socialmente. En la capacitación, tal acción se enfoca a grupos de relaciones humanas.

Por tanto, una de las funciones profesionales básicas del psicólogo es: La Detección; que se refiere a la observación y medición de las carencias o excesos de ciertas conductas laborales.

Cabe señalar que otra parte de la Detección la constituye El Diagnóstico:

Éste se realiza a partir de los datos que arroja la investigación.

Sus objetivos son esclarecer:

- * En que áreas de la organización se requiere capacitar
- * A que niveles se quiere capacitar
- * Que personas requieren capacitación
- * Señalar y enunciar cuales son las necesidades
- * Señalar durante cuanto tiempo es necesario capacitar
- * Priorizar las necesidades en función de los objetivos de la organización.

Una vez que se ha diagnosticado las áreas que requieren capacitación, se procede a elaborar un plan que contemple la mejor forma de acercar lo más posible el desempeño del trabajador a los estándares del puesto.

. B) Planeación, Desarrollo y Evaluación

-El procedimiento y la participación del Psicólogo

Especialmente en los últimos años, se ha dicho que La Planificación es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean: privadas, públicas, comerciales, industriales, etcétera. En realidad, éste es un tema inquietante y debemos estar conscientes de su trascendencia,

Planeación

Planear significa trazar un rumbo de acción para alcanzar un objetivo.

En términos generales, un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se dividen en cursos.

Un curso es un evento de capacitación que conforma actividades de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el trabajador adquiera y/o actualice conocimientos relativos a su puesto de trabajo. Si hablamos de una serie de cursos integrados y dirigidos a las mismas personas hablamos de un programa. Un curso a su vez puede contener módulos o estar formado de ellos.

La elaboración de los programas de capacitación es función directa de los resultados obtenidos en la Detección de necesidades de capacitación y obviamente se orienta a la satisfacción de las mismas.

La Planeación se realiza en los siguientes pasos:

- + Redacción y análisis de objetivos
- + Selección de técnicas y apoyos didácticos
- + Preparación de la instrucción
- + Evaluación (Selección de instrumentos)
- + Asignación de tiempos.

Antes de iniciar la Planeación de cualquier programa deben tenerse en mente ciertos aspectos precurrentes, es decir tomar en cuenta el contexto donde se llevará a cabo el evento y lo que este implica.

Los aspectos a considerarse son:

- * Determinación del universo: a quien va dirigido el curso, cuantos y cuales participantes.
- * Presupuesto
- * Instalaciones
- * Materiales disponibles
- * Tiempo del que se dispone
- * Objetivo general
- * Alcances del curso

- La planeación de la sesión: Cuando el instructor ya conoce el curso y las condiciones en las que va ha ser impartido, diseña la forma óptima de llevar a cabo todas las actividades. De acuerdo a la situación y dinámica

grupales puede variar el orden o incluso alguna técnica didáctica de acuerdo a su criterio y experiencia.

Así pues (Álvarez, 1990. pág. 23), agrega que " la función de Planeación contempla al diseño de ambientes, así de situaciones de entrenamiento. En el plano de la investigación el trabajo se contempla para adoptar nuevas técnicas de aprendizaje, Desarrollo y Evaluación de los diferentes métodos de trabajo en una empresa ".

Por otra parte, El Desarrollo: nos reporta objetos y procedimientos; además consiste en aprovechar al máximo los conocimientos o procesos que sirven para fines prácticos y son cuantificables.

El Desarrollo: Tiene el fin de producir un cambio conductual en las acciones laborales. Conductualmente hablando el equivalente sería. Desempeño, la conducta medida en términos de su contribución al alcance de las metas de la organización.

De igual forma, desarrollar implica, lo que vamos a implementar y como se ha de llevar a cabo (curso, seminario, etc.) .

Ahora bien, ya se habló de la importancia del entrenamiento y capacitación. Debemos pues controlar si esos procesos han sido satisfactorios. Desde luego, uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en sí mismo. En otras palabras, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la capacitación ha sido adecuada. Desde luego, si no fue así, se deberán tomar las medidas correctivas pertinentes.

Por lo cual debemos señalar que, Evaluar: es la prueba real de la eficacia de las técnicas aplicadas.

Sin embargo, (Carpia y Ortíz, 1989, pág; 30) agregan que " La Evaluación: es un proceso integral sistemático, acumulativo y continuo que tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficacia de la técnica empleada, la practica profesional del instructor y la calidad de los planes y programas de capacitación y de todo lo relativo al proceso de enseñanza - aprendizaje ".

Sus objetivos son:

- * Determinar los logros de los participantes en relación a los objetivos fijados
- * Determinar la eficacia del curso y de cada uno de sus temas o elementos
- * Diagnosticar el nivel de conocimientos de los participantes
- * Motivar a los participantes dándoles la oportunidad de conocer su nivel y mejorarlo
- * Estimar las diferencias individuales entre los participantes
- * Hacer del conocimiento de los capacitandos las destrezas, capacidades y conocimientos que debe adquirir.

Estas funciones generales del psicólogo como especialista en el comportamiento inciden en áreas de problemas y escenarios sociales de índole variada. Cabe destacar las áreas-problema que nos ocupan: la productividad y la instrucción (definida como un área que incluye procedimientos educativos informales). Los escenarios en que confluyen estas áreas-problema son: los centros laborales y de producción.

Por lo cual la participación del psicólogo se enmarca en la capacitación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como en la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población.

Independientemente de la aportación de técnicas muy diversas dirigidas a la solución de problemas humanos, el papel del psicólogo como profesional de apoyo en el campo de la productividad se ubica, paradójicamente, en el área de la instrucción. Esto se explica porque tanto las funciones de Desarrollo, como las de prevención, son tareas fundamentalmente educativas en el sentido amplio del término.

Aparte de las funciones de Diagnóstico y Detección, que son prácticamente necesarias en cualquier área problema, destacan como funciones profesionales las de Planeación y Evaluación.

En el aspecto preventivo, el psicólogo aporta una tecnología de instrucción masiva, a nivel de grupo, misma que permite la evitación de problemas, a través de la participación activa y consciente de los distintos miembros de la organización.

En el área de productividad, la labor del psicólogo está orientada fundamentalmente a las funciones de Desarrollo, mediante el diseño e implementación de sistemas de capacitación a todos los niveles.

En este marco de referencia, queda evidente el porqué del énfasis en el área de la instrucción y como el adiestramiento profesional del psicólogo egresado de Iztacala en este contexto, se transfiere fácilmente a la solución de problemas en otras áreas, incluyendo la de capacitación.

Por otra parte, cabe agregar que una estrategia básica para construir un futuro deseable y convertir a la capacitación en una actividad útil y provechosa para el empresario y los trabajadores, consiste en establecer la <función de capacitación > dentro de las empresas.

Esta función sistematiza las acciones de capacitación y se olvida del empirismo recurriendo a métodos y procedimientos científicos - técnicos para determinar, y realizar las tareas de capacitación, es decir: la detección, el diagnóstico, la planeación, desarrollo de cursos y la evaluación de programas, se realiza con base en la nuevas teorías, principios y descubrimientos de las ciencias del comportamiento y la administración de los recursos humanos.

Para poder cumplir efectivamente todas la actividades que implica sistematizar la capacitación es indispensable contar con un aparato administrativo y técnico que además funcione como una entidad de la empresa integrada totalmente a los objetivos, políticos y necesidades de la misma.

Con todo esto se quiere demostrar que las habilidades con las que cuenta el psicólogo, para realizar la detección y diagnóstico, planeación, desarrollo y evaluación, requeridas para llevar a cabo un buen trabajo a nivel organizacional, son múltiples.

Por último cabe agregar, que la intención ha sido centrarnos aquí en un proceso sistemático de la capacitación. Aunque este planteamiento, que tiene paralelismo en otros campos, pueda parecer de sentido común; como función especializada, la capacitación ha desarrollado su propio lenguaje técnico, con las consiguientes críticas de haber creado barreras al emplear

una jerga demasiado compleja de entender por quien no sea especialista. La capacitación supone una consideración de los individuos y su desarrollo, lo que la hace estar muy cerca de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, por tanto, los capacitadores se atraen las mismas críticas que se han dirigido a algunos científicos de lo social. Generalmente va unido al comentario de que un proceso sistemático es demasiado frío y clínico y suprime consideraciones sobre el individuo como ser humano. Las representaciones del proceso sistemático a menudo han sido objeto de comentarios, porque parece que los capacitadores están todos trabajando a diferentes escalas y por tanto, cómo puede estar nadie seguro de que está en lo cierto.

El proceso sistemático, lógico o de sentido común, no es necesariamente una pérdida de tiempo. Permite al capacitador planificar y trabajar de forma realista dentro de los imperativos de tiempo, disponibilidad de personal y de otros recursos. Como proceso lógico, asegura que nada se deja pasar accidentalmente y cuando hay que hacer pequeños cambios o abreviar algunas etapas, el capacitador se da cuenta de donde está cada cosa y es consciente de los efectos posibles. Este es un punto de apoyo en futuros diagnósticos y se planteará esta necesidad para solucionar el problema.

CAPITULO V

Descripción de la importancia del psicólogo egresado de la ENEP - Iztacala en la capacitación dentro de la iniciativa privada.

En este capítulo entre otros puntos, se describe un modelo para el diseño curricular de la carrera de psicología en la ENEP -Iztacala, UNAM, con base en la definición de objetivos ligados a situaciones de actividad profesional y de enseñanza.

Para efectos de exposición describiremos que el diseño de los objetivos curriculares se fundamenta en la definición de las situaciones de actividad profesional y su desarrollo controlado como condición de enseñanza.

.Psicología Iztacala

Conjuntamente con el inicio de actividades en la ENEP-Iztacala, se planteó una serie de retos cuyas soluciones exigían un complejo conjunto de acciones que han cristalizado en lo que hoy día se conoce, satisfactoriamente, como "proyecto Psicología Iztacala". Estos retos incluían, primordialmente, dos grandes compromisos; por un lado, la necesidad incuestionable de plasmar en un currículo académico la identidad profesional y científica que, como problema, venía sufriendo desde hace algún tiempo el Psicólogo; por otro, construir un currículo particular de la disciplina teniendo como elementos, aquellos derivados como consecuencia

de la definición de dicha identidad. Ambos suponían uno de los pasos más importantes para el desarrollo de la psicología en el país, tanto desde el punto de vista de su enseñanza, como desde el de la profesión. Iztacala proporcionó las condiciones y el momento justo que hicieron factible su cumplimiento; pero analicemos un poco más a fondo cómo Psicología Iztacala cumplió estos compromisos.

Hubo dos criterios que permitieron la consolidación del currículo psicológico de Iztacala: a) la definición de las funciones que un profesional de la disciplina debería ejercer, a fin de contribuir en la solución de problemas en el nivel propio de su ámbito científico, y b) la adopción de contenidos emanados directamente de la psicología para la integración del entrenamiento profesional. Estos dos criterios constituyeron la base de la derivación curricular y, a su vez, permitieron afirmar la concepción del psicólogo como profesional independiente.

Esta estrategia general para construir el currículo significó un cambio radical respecto a las seguidas tradicionalmente.

Iztacala no sólo supone grandes logros académicos, sino que también es un modelo desde el punto de vista del establecimiento del currículo. Debido a las condiciones en que normalmente se habían diseñado los programas, no era posible contemplar estrategias adicionales para su entrenamiento.

La contribución de Iztacala en este sentido consiste, en congruencia con la metodología adoptada, en diseñar formas de entrenamiento en correspondencia directa con el tipo de habilidades que

desean desarrollarse, es decir, en lograr llevar el entrenamiento del estudiante a la situación misma en que se desenvolverá profesionalmente, garantizando de esta manera una gran calidad del egresado. Cabe hacer notar que, aunque esta idea no se originó en Iztacala, en ella culminan los esfuerzos desarrollados por vincular la "teoría con la práctica" al abrir la institución a la comunidad.

Psicología Iztacala es un modelo de congruencia, modelo de una actitud ante la psicología llevada a sus últimas consecuencias.

Consideramos que, debemos ser autocríticos con lo realizado hasta la fecha y examinar detenidamente y con reflexión, todos los problemas que incluye el proceso educativo del psicólogo. Es el momento de hacer a un lado nuestras preconcepciones sobre lo que es la psicología y abordar, con el rigor de la investigación, la evaluación y determinación de los objetivos que se persiguen al establecer programas de entrenamiento en psicología.

El currículo de entrenamiento de los estudiantes de psicología debe según Ribes, (1986. pp. 26-27) "estructurarse en términos de tres factores simultáneos: enseñanza teórico-experimental-aplicada, servicio social continuo e investigación aplicada sistemática. Estas unidades profesionales presentan una apertura interdisciplinaria que no se limita a una rígida y artificial inclusión de cursos de otras especialidades dentro de un currículo determinado, sino que plantea la colaboración real, práctica, de diversos especialistas en un problema determinado por el establecimiento de estas unidades profesionales".

Un problema importante en la definición de las conductas terminales de un currículo es la necesidad de vincularlas a las condiciones efectivas de práctica profesional. Esto implica la vinculación forzosa de los estudios universitarios a la realidad social en que van a desenvolverse los futuros profesionales.

-Sistema Modular

En la enseñanza tradicional, la mayor parte del aprendizaje es de naturaleza verbal y se lleva a cabo en el aula. El adiestramiento práctico es comúnmente un apéndice del material teórico, en vez de constituir el núcleo central de la preparación del estudiante.

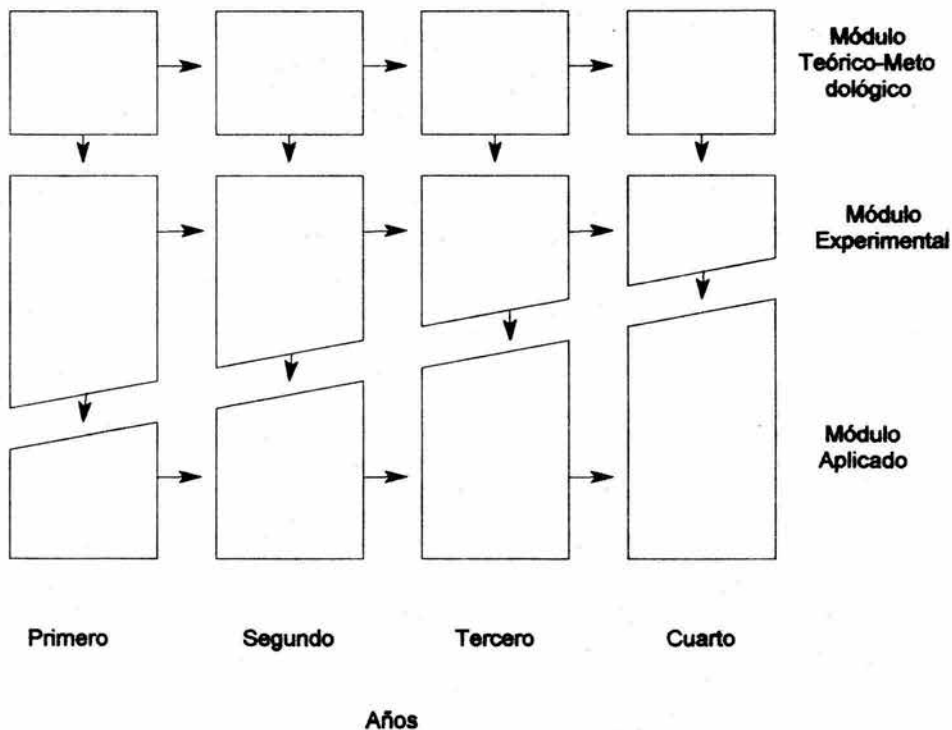
El modelo propuesto por (Ribes, 1986 pp.30-31) invierte el énfasis. "Dado que la enseñanza debe cumplir ciertos objetivos definidos como actividades o conductas de apoyo, el problema medular de la enseñanza es definir las situaciones en que estas actividades van a desarrollarse. La enseñanza se convierte en aprendizaje vinculado a situaciones, y el laboratorio, las instituciones y la comunidad constituyen el escenario normal de la enseñanza. El aula y el seminario se transforman en condiciones de apoyo o en situaciones importantes para el establecimiento de conductas verbales o de grupo definidas explícitamente. La situación de enseñanza sustituye a los "temarios" como unidad curricular".

Los módulos definen situaciones genéricas de enseñanza. El sistema modular implica la definición de objetivos generales que integran longitudinal y transversalmente todas las actividades académicas previstas. Cada módulo está constituido por unidades que se programan con base en objetivos intermedios coordinados con unidades simultáneas de los módulos restantes y que se organizan secuencialmente con otras unidades del mismo u otro módulo, en términos de la complejidad relativa de las actividades académicas programadas.

El proyecto del plan de estudios actual contempla tres módulos:

a) módulo teórico-metodológico; b) módulo experimental, y c) módulo aplicado. Cada uno de ellos define objetivos complementarios, actividades diferenciadas, condiciones específicas de aprendizaje y sistemas particulares de evaluación.

El diagrama anexo describe la interrelación prevista para los tres módulos mencionados.



Las flechas describen las formas de interacción de los módulos, y el área asignada señala el peso relativo otorgado a cada uno de ellos en el transcurso de los estudios profesionales.

Como puede observarse, el módulo teórico-metodológico, que en el sistema tradicional de enseñanza constituye el núcleo de la formación universitaria, se convierte en un apoyo a los módulos fundamentales, el experimental y el aplicado. Ambos módulos se programan durante toda la carrera, aun cuando en los primeros semestres la actividad académica se

concentra en el módulo experimental y en los últimos semestres, en el aplicado; sin embargo, puede observarse que se prevé que el estudiante ejercite algunos de los conocimientos del laboratorio a situaciones aplicadas en los primeros semestres y que, a medida que aumenta la proporción de tiempo dedicada a actividades aplicadas, se programa que acuda al laboratorio a verificar, bajo condiciones controladas, soluciones técnicas indicadas o nuevas posibilidades de acción.

Todo esto al tiempo que el módulo teórico-metodológico provee del conocimiento verbal (información) y las herramientas metodológicas (diseño experimental y métodos cuantitativos) a medida que lo requieren las actividades de laboratorio y aplicadas.

Este sistema modular garantiza que no puede haber exceso o carencia de información y adiestramiento directo, pues todos los módulos y sus unidades están definidos en forma integral y coordinada con base en los objetivos terminales de la carrera.

- Descripción de los objetivos curriculares

Los objetivos terminales deben definir situaciones de enseñanza. Estas situaciones deben poseer dos características fundamentales:

a) Proveer las condiciones concretas que capaciten al estudiante en la aplicación y evaluación de las tecnologías específicas, y

b) Proporcionar condiciones genéricas que faciliten la transferencia en el diseño y aplicación de dichas tecnologías a las celdillas de la matriz, que definen los sectores y el rango de su aplicación profesional.

De acuerdo con Ribes (1986), en este sentido, las situaciones de enseñanza previstas en el currículo deben ser condiciones-modelo de acción profesional e incluir actividades referidas a las cinco funciones del psicólogo (que se analizarán en el capítulo IV), en las diversas áreas problema, haciendo hincapié en las tareas educativas definidas como prioritarias. El trabajo comunitario debe contemplarse como actividad fundamental y como una simple noción de servicio social de dudosa eficacia.

Con base en lo anterior, los objetivos curriculares deben prever dos grandes bloques formativos: uno, que ejercite al estudiante en las condiciones que definen la práctica profesional cotidiana (módulo aplicado). Otro, que le dote de las destrezas metodológicas suficientes para el diseño y evaluación de nuevas tecnologías (módulo experimental).

El módulo aplicado condensa los objetivos terminales de la carrera, y el resto del currículo (módulo experimental y módulo teórico) constituye sistemas académicos de apoyo con objetivos particulares precurrentes y complementarios a los del módulo aplicado.

Con base en los objetivos profesionales, el plan de estudios contempla dos niveles subordinados de objetivos curriculares: por una parte, los objetivos modulares, que definen condiciones de enseñanza y conjuntos genéricos de habilidades conductuales; y por otra, los objetivos

por asignatura y unidad, que formulan repertorios intermedios en cada módulo, mismos que pueden coordinarse simultánea o secuencialmente con asignaturas y unidades en el mismo o en otros módulos. A continuación se describen los objetivos terminales por módulo, en la inteligencia de que los objetivos por asignatura y unidad se formulan en cada componente del currículo propiamente dicho.

Módulo Teórico

Los objetivos terminales de este módulo son:

1.- Dotar al estudiante de la información apropiada en las áreas de la investigación experimental y aplicada, y de la actividad profesional propiamente dicha.

2.- Proporcionar al estudiante una concepción paramétrica acerca de la conducta humana, de modo que pueda relacionar los hallazgos del laboratorio con los problemas técnicos que le plantea la práctica profesional.

3.- Ubicar al estudiante en el contexto histórico de los distintos problemas teóricos, experimentales y aplicados de la psicología moderna, de modo que pueda analizar los determinantes culturales y metodológicos de la variada problemática conceptual y empírica de esta ciencia.

4.- Adiestrar al estudiante en la investigación bibliográfica, de modo que sea capaz de revisar, integrar y criticar determinada área de conocimientos, así como plantear posibilidades de desarrollo y solución de problemas.

Módulo Experimental

Los objetivos terminales de este módulo son:

1.- Capacitar al estudiante en la identificación de variables y parámetros.

2.- Dotar al estudiante de la herramienta estadística y matemática que le permita representar e interpretar la información fáctica.

3.- Adiestrar al estudiante en la lógica y empleo de los diseños de investigación experimental y aplicada.

4.- Adiestrar al estudiante en el uso de técnicas experimentales que le permitan el diseño y evaluación posterior de tecnologías aplicadas.

5.- Enseñar al estudiante a analizar en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento, subrayando la continuidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos que los determinan.

Módulo Aplicado

1.- Exponer al estudiante a las situaciones concretas que definen su práctica profesional.

2.- Analizar las variables empíricas que confluyen en la presentación de un problema de comportamiento.

3.- Adiestrar al estudiante en la definición de problemas y objetivos profesionales, así como en el diseño de programas de acción que los solucionen.

4.- Adiestrar al estudiante en la selección de técnicas apropiadas para resolver problemas, así como a diseñar nuevas técnicas con base en los conocimientos teóricos y experimentales.

5.- Enseñar al estudiante a evaluar los efectos de sus procedimientos y llevar a cabo seguimientos en lo escenarios naturales.

6.- Adiestrar al estudiante en el trabajo comunitario, especialmente en lo que se refiere al entrenamiento de paraprofesionales y no profesionales de la psicología.

7.- Hacer que el estudiante profundice en los aspectos jurídicos y sociales de la práctica profesional.

El módulo aplicado se divide en dos partes: una de ellas, que abarca del V al VIII semestre, se encarga de proporcionar las situaciones prácticas, en donde el estudiante entra en contacto con las áreas concretas de trabajo a las que se tendrá que enfrentar como profesional, esto es, individuos, instituciones y comunidades y aquí deberá desarrollar las actividades propias de su profesión, es decir, aprende a través de la práctica misma, a la vez que da un servicio a la comunidad.

La otra parte abarca del I al IV semestre y su función es dotar al estudiante de todos aquellos elementos que éste requiera para su práctica en los centros de aplicada y para proporcionar tales elementos fue necesario diseñar una estructura que permitiera vincular los elementos de

los módulos teórico y experimental hacia las situaciones de los centros de psicología aplicada.

-Plan de Estudios

El plan de estudios descrito por Ribes (1986), contempla un mínimo de cuatro años, a fin de integrar las situaciones de enseñanza-aprendizaje más relevantes en la preparación del profesional universitario, al tiempo que se abaten los costos de la educación superior, con un incremento paralelo en la calidad de los egresados.

Primer semestre

1. Psicología experimental teórica I (Conducta animal)
2. Psicología experimental laboratorio I
3. Métodos cuantitativos I
4. Psicología aplicada laboratorio I (Prácticas de campo)

Segundo semestre

5. Psicología experimental teórica II (Conducta animal)
6. Psicología experimental laboratorio II
7. Métodos cuantitativos II
8. Psicología aplicada laboratorio II (Prácticas de campo)

Tercer semestre

9. Psicología experimental teórica III (Conducta humana)
10. Psicología experimental laboratorio III
11. Métodos cuantitativos III
12. Psicología aplicada laboratorio III (Prácticas de campo)

Cuarto semestre

13. Psicología experimental teórica IV (Conducta humana)
14. Psicología experimental laboratorio IV
15. Métodos cuantitativos IV
16. Psicología aplicada laboratorio IV (Prácticas de campo)
17. Teoría de la ciencias sociales
18. Metodología de la investigación y tecnología aplicada

Quinto semestre

19. Métodos cuantitativos
20. Psicología experimental laboratorio V
21. Psicología aplicada laboratorio V
22. Psicología clínica teórica I
23. Psicología social Teórica I
24. Educación especial y rehabilitación teórica I
25. Desarrollo y educación teórica I

Sexto semestre

- 26. Psicología experimental laboratorio VI
- 27. Psicología aplicada laboratorio VI
- 28. Psicología clínica teórica II
- 29. Psicología social teórica II
- 30. Educación especial y rehabilitación teórica II
- 31. Desarrollo y educación teórica II

Séptimo semestre

- 32. Psicología experimental laboratorio VII
- 33. Psicología aplicada laboratorio VII
- 34. Psicología clínica teórica III
- 35. Psicología social teórica III
- 36. Educación especial y rehabilitación teórica III
- 37. Desarrollo y educación teórica III

Octavo semestre

- 38. Psicología experimental laboratorio VIII
- 39. Psicología aplicada laboratorio VIII (Tutoría)
- 40. Psicología clínica teórica IV
- 41. Psicología social teórica IV
- 42. Educación especial y rehabilitación teórica IV

43. Desarrollo y educación teórica IV

Como requisito final se deberá elaborar una tesis profesional y sustentar el exámen correspondiente.

.Perfil del psicólogo egresado de la E.N.E.P. - I

El desarrollo de un país o sociedad, está en función de múltiples aspectos, como uno de los principales destaca la educación. Esta es entendida como el elemento fundamental en la formación y desarrollo de las capacidades del individuo determinando así, en gran parte el nivel de aptitud y calificación de los recursos humanos en una sociedad.

Señalemos pues que a través del tiempo la Psicología Industrial ha tenido avances y logros, paralelamente el psicólogo ha ido desempeñando un papel cada vez más importante en las organizaciones. Al respecto podemos apoyarnos en Galindo (1986) quien señala que:

” Los psicólogos son empleados en los lugares en que se enseña, se rehabilita se corrige... todo se reduce a una sola cosa, los psicólogos son necesarios ahí donde se quiere lograr que la gente haga o no haga algo. Es decir, se quiere modificar el modo de comportamiento de los seres humanos” p.83

Asimismo, el psicólogo a juicio particular, puede impartir conocimientos sobre un área de su dominio, que al ser la conducta humana abre una gran gama de posibilidades, ya que no puede pensarse ninguna organización sin el elemento humano.

Entre los aspectos organizacionales en que mayor proyección puede tener están: la motivación, comunicación y liderazgo, los cuales pueden pensarse en términos de adquisición de habilidades, también pueden participar habilitando instructores ya que por la naturaleza misma de la carrera, el psicólogo egresado de la E.N.E.P.-I es un profesional de la educación, el manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje, y sobre todo un elemento capaz de lograr un cambio de conducta en otros. Un ejemplo muy claro es la labor de desprofesionalización desempeñada a lo largo de su formación, entendiendo por esta, la actividad de transferir conocimientos directamente a las personas que los necesitan para que después ellos se conviertan en autoprestadores de servicios y delegar así los criterios para definir el uso de dicho conocimiento; o bien, como la práctica social del psicólogo en la que se involucra a una tercera persona.

De igual manera cabe agregar, que el psicólogo egresado de la E.N.E.P.- Iztacala, posee por su formación profesional, elementos básicos para modificar conducta, esto lo realiza en las áreas Clínica, Educativa, Social, Experimental y Rehabilitación, sin embargo lo importante es preguntarnos si el psicólogo con las mismas herramientas de trabajo será capaz de modificar la conducta humana en las organizaciones. Para ello tendríamos primero que conocer cuales son las herramientas de trabajo del

psicólogo, como puede utilizarlas en una organización y que elementos le hacen falta para poder desempeñarse y ser útil en la iniciativa privada.

Es decir, si el psicólogo puede responder a las necesidades laborales de las empresas, de que forma lo va a realizar, y con que elementos cuenta para ello.

Partimos entonces de la importancia de conocer: que habilidades y conocimientos maneja el psicólogo en relación al área de capacitación y como puede utilizarlas. Para conocer este perfil, enumeremos las herramientas, conocimientos, habilidades e intereses del psicólogo egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala en relación al perfil del capacitador. (que describiremos en el punto posterior).

Es así como el psicólogo egresado de la E.N.E.P-I:

*Desarrolla la capacidad de análisis

*Desarrolla la habilidad en cuanto a la aplicación del cuestionario

*Utiliza el manejo de la entrevista

*Desarrolla la utilización de diversas técnicas, tales,:

.Lluvia de Ideas

.Exposición

.Estudio de casos (entre otras)

Además el Psicólogo egresado de la E.N.E.P. - Iztacala, cuenta con los conocimientos necesarios para en determinado momento aplicar las siguientes estrategias:

- 1.- **Identificar:** Clasifica las conductas y eventos que interfieren con el buen desempeño del trabajo dentro de la organización.
 - 2.- **Medir:** Esto es la medición de la fuerza y frecuencia del o los eventos que se relacionan con el desempeño
 - 3.- **Analizar:** En esta etapa se realiza un análisis funcional de la conducta que se ha identificado y medido.
 - 4.- **Intervenir:** Esta etapa es la más larga y con mayor complejidad.
 - 5.- **Evaluar:** Es la prueba real de la eficacia de las técnicas aplicadas
- Hay otras estrategias con las que cuenta el psicólogo egresado de la E.N.E.P. - Iztacala:

• Motivación	-Instrucción de Programas
• Sensibilización	-Inducción de respuestas
• Control de estímulos	-Sistemas de evaluación
• Imitación	-Sistemas de diagnóstico

Asimismo, específicamente hablando del psicólogo de Iztacala, tenemos que recibe una formación modular Teórico - Experimental - Aplicada llevando una continuidad de módulos relacionados entre sí , que lo habilitan para desarrollarse en las áreas educativa, experimental, social y educación especial, a través de la aplicación de los mismos principios.

Teóricamente esta formación prepara al psicólogo para integrarse a la sociedad cubriendo algunas de sus necesidades en estas áreas, por lo cual es de esperarse que al egresar se desarrolle en ellas.

Con base en lo anterior, cabe agregar que el currículo universitario debe ajustar los objetivos terminales a la formación de psicólogos capacitados no solo para la solución de problemas concretos, en áreas prioritarias, sino que también debe prever que sean capaces de diseñar e implementar tecnologías nuevas, de modo que se enfrenten a la problemática social en forma creativa.

El psicólogo, al dirigirse primordialmente al área de productividad, constituye un profesional de apoyo de otras profesiones cuya orientación primaria está enfocada hacia estos problemas.

. Perfil del Capacitador

Podemos afirmar con certeza que existe una necesidad generalizada de capacitación en nuestro país y una carencia de recursos humanos apropiados para realizarla.

Al centramos en el problema de la formación de recursos humanos, tenemos que para Arias Galicia (1986) la capacitación en nuestro país es un aspecto descuidado y no se relaciona con frecuencia con el aspecto productivo, o bien que generalmente está dirigida a aparentar un status que le de importancia a la organización. Desde luego es un área que no tiene la misma atención ni presupuesto que otras, sin embargo es un punto clave en el incremento de la productividad, sobre todo en un país como el nuestro con un nivel bajo de capacitación.

Hay que considerar además que la capacitación es generalmente impartida por personas con conocimientos de un área específica, pero que

generalmente no poseen la preparación adecuada para transmitir conocimientos y lograr un aprendizaje adecuado. Aquí nos encontramos ante el problema de la formación de recursos humanos aptos para impartir capacitación.

Para la presente investigación un punto específico es el perfil del capacitador, ya que es el elemento clave en la formación de recursos humanos.

Este apartado surge de la consideración básica de que existe una gran relación entre la formación del psicólogo de la E.N.E.P.- I, con las funciones que realiza un capacitador en su práctica profesional cotidiana. Por ello es importante señalar las características y habilidades de los capacitadores en las empresas mexicanas. Asimismo establecer un panorama real de las habilidades del psicólogo de Iztacala, que pueden ser utilizadas en el área organizacional.

Desde una perspectiva particular, es necesario un análisis de tareas para el puesto de capacitador, según los fines de este punto. Desde luego se conoce la dificultad que esto implica, dada la diversidad de tareas que puede adquirir en función de los fines y políticas de la organización de la cual forme parte, sin embargo una definición operacional en términos de funciones, habilidades y conocimientos, a juicio propio, resultará útil en el conocimiento de su perfil real, elemento valioso para cualquier teórico de la capacitación y más aún para aquellos que desean formarse como capacitadores, sin olvidar a los profesionales dedicados a la capacitación, formación y habilitación de nuevos capacitadores.

Ahora bien, cabe señalar que entenderemos por capacitador aquél profesional que interviene en todo el proceso de capacitación, y no sólo al mero impartidor de cursos.

De la misma forma se considera capacitador según (Carpia, y Ortiz., 1989.pág.46)"A quien planea, organiza y/o imparte cursos referentes a un área de conocimientos o habilidades específicas de su dominio, estos pueden ser: Profesionales, técnicos o especialistas de cualquier área , por ejemplo producción, mantenimiento, relaciones humanas, etc., cualquiera de ellas necesaria para la organización; por lo general estas personas son instructores habilitados para entrenar a otros, también aquellos especialistas en educación y planeación que se encargan de"enseñar a enseñar ", es decir formadores y habilitadores de instructores".

Así pues, el objetivo es elaborar el perfil el capacitador, en términos de sus funciones o tareas, así como las habilidades específicas necesarias para realizarlas.

También se pretende señalar las características predominantes del capacitador en las organizaciones privadas, sus técnicas y herramientas de trabajo. Cabe hacer notar que la intención es ante todo un conocimiento del campo de trabajo del capacitador en forma real o práctica.

Señalemos ahora que; las funciones básicas que realiza un capacitador son las siguientes:

- *Detección de necesidades de capacitación

- *Planeación

- *Manejo de técnicas y auxiliares didácticos; tales como:

- Estudio de casos
- Exposición
- Lluvia de ideas

- *Evaluación
- Examen oral
- Examen escrito.

. Análisis de tareas del capacitador

De acuerdo a la investigación realizada por Carpio, T; y Ortiz, M. (1989), se considera que las funciones del capacitador se pueden integrar de la siguiente manera:

El Capacitador:

- Elige una técnica de Detección de Necesidades de Capacitación de acuerdo al tamaño de la organización, sus fines, políticas y recursos disponibles.

*Detecta necesidades de capacitación en la organización. Investiga necesidades manifiestas de capacitación: Analiza los cambios en la organización como son: ascensos, puestos de nueva creación, ingreso del personal, introducción de una nueva técnica o maquinaria y detecta en donde es necesaria la capacitación.

Investiga necesidades encubiertas de capacitación: Observa la conducta del personal durante su trabajo. Pregunta a los trabajadores acerca de los problemas que se les presentan en sus labores (limitaciones). Pregunta al jefe inmediato acerca de las funciones de sus subordinados y de las limitaciones que éstos encuentran para realizarlas.

En este punto pueden incluirse algunas otras tareas, dependiendo de la técnica que elija el capacitador.

- Compara la descripción de puestos con la ejecución real del individuo.
- Prioriza las necesidades en función de la organización.
- Decide la forma en que se cubrirán las necesidades de capacitación.
- Estructura un plan general que cubra las necesidades de capacitación:
 - Plantea un objetivo general, enlista los cursos necesarios para cubrir el plan
- Analiza los cursos existentes en la organización para la cobertura del plan general.
- Selecciona recursos externos necesarios una vez que analizó los recursos internos y considera que no son suficientes para cumplir su objetivo general.
- Planea cursos de capacitación tomando en cuenta:
 - El Universo
 - Objetivos generales
 - Tiempos

Presupuestos

Recursos disponibles

- Redacta objetivos de enseñanza-aprendizaje
 - Estructura los contenidos con base a los objetivos establecidos, elabora por escrito los temas a cubrir
 - Selecciona las técnicas y apoyos didácticos óptimos para cubrir sus temas.
 - Asigna tiempo a cada actividad.
 - Organiza eventos de capacitación
 - Realiza el registro del plan general de capacitación de la organización, así como cada programa.
 - Elige fechas y horarios para impartir los cursos.
 - Selecciona a los instructores adecuados para cada curso.
 - Promueve los cursos.
 - Registra a los participantes seleccionados de antemano.
 - Prepara el local, mobiliario y equipo, así como los materiales necesarios.
 - Integra los grupos de acuerdo a las necesidades de la organización.
 - Elabora las constancias de habilidades y diplomas.
 - Realiza las actividades de instrucción
- Planea la sesión
- Conduce la sesión
- Emplea diversas técnicas para apoyarse didácticamente.

- **Evalúa a los participantes:** Compara la conducta anterior a que se diera el curso, en relación al objetivo con la conducta presentada por el participante al final del curso, verifica si se dio el cambio esperado y en que grado se logró.

Para ello diseña previamente las formas para evaluarlo.

- **Evalúa el programa.**
- **Se autoevalúa**
- **Realiza las modificaciones pertinentes de acuerdo a la retroalimentación recibida en el curso.**
- **Realiza lo anterior con cada uno de los cursos del plan.**
- **Evalúa el plan general una vez que se ha cumplido.**
- **Si a lo largo del cumplimiento del plan existen problemas, los detecta y ajusta el mismo.**

A continuación se presentan los conocimientos y habilidades básicas requeridas en el capacitador:

Conocimientos Básicos:

- **Manejo de técnicas de instrucción.**
- **Manejo de grupos.**
- **Conocimientos sobre elaboración de material didáctico.**
- **Conocimientos acerca del proceso enseñanza - aprendizaje.**
- **Manejo de técnicas motivacionales.**

Habilidades Básicas Requeridas:

- Analítico
- Descriptivo
- Habilidades verbales: Tono de voz, fluidez, claridad al expresarse, vocabulario amplio.
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para la resolución de problemas
- Habilidad para manejo de conflictos
- Habilidad de observación
- Presencia adecuada
- Habilidad para desarrollar conocimientos y destrezas en otras personas
- Habilidades asertivas.

. Análisis Comparativo

La finalidad de realizar un análisis comparativo es conocer la relación que existe entre el perfil del capacitador y las habilidades del egresado de la E. N. E. P.-Iztacala. Es decir, conocer si los conocimientos y habilidades propias de la formación del psicólogo le permitirán integrarse en el área organizacional.

Por lo tanto, cabe señalar que las características del capacitador son:

- Manejo de grupo

- Imagen (presencia)
- Destreza en la comunicación
- Conocimiento y manejo del tema
- Manejo de recursos materiales

Con respecto a ello se considera que las características del psicólogo son:

- Organizador
- Planeador
- Comunicador
- Analítico
- Objetivo
- Sistemático

En términos generales estos aspectos son útiles para cubrir las características señaladas como necesarias para la capacitación.

De lo cual se desprende la consideración de que si existiera un conocimiento de las habilidades del egresado así como su aplicación al área de capacitación, su porcentaje de participación en el área empresarial se incrementaría en alto grado.

Al señalar las funciones que realiza un capacitador dentro de una organización, se puede concluir que guardan gran relación con el perfil del egresado de Iztacala. A continuación se presenta una comparación entre ambos aspectos en términos de las principales funciones del capacitador en general.

Detección de Necesidades de Capacitación:

Para ésta se requiere un análisis, diagnóstico de una situación, de un ambiente y de una forma de comportarse de las personas.

Estas actividades son desarrolladas por el psicólogo de Iztacala desde el inicio de la carrera, siendo la capacidad de análisis una habilidad importante dentro de su formación.

En cuanto a las técnicas más utilizadas por los capacitadores para detectar necesidades de capacitación, los psicólogos de la E. N. E. P.-I no tienen el manejo de las mismas, aunque sí conocen los elementos para llevarlas a cabo. Es común mencionar al cuestionario y a la entrevista como técnica para detectar necesidades, sin embargo, muchos educandos, a pesar de conocerlos como herramientas de investigación no conocen su aplicación en las organizaciones.

Esto nos muestra una de las habilidades que el egresado tiene y no ha aprendido a utilizar en el área empresarial, específicamente en la de capacitación.

Por todo ello, se considera que la formación del egresado de la E. N. E. P.-Iztacala es suficiente en cuanto a habilidades para cubrir esta función ya que está dedicado al análisis y estudio de la conducta desde el inicio de su preparación.

Planeación:

Otro aspecto importante del proceso de capacitación, es la planeación, al respecto los egresados no precisan conocer los pasos de la

planeación completamente, sin embargo al estructurar cursos los toman en cuenta.

Nuevamente nos encontramos con un desconocimiento por parte del egresado de poseer los elementos manejados por el capacitador.

Técnicas y Auxiliares Didácticos:

Asimismo podemos observar que en cuanto a las técnicas de instrucción más empleadas en las organizaciones; como estudio de casos, exposición y lluvia de ideas, el egresado las conoce y maneja durante la carrera, sin embargo no será fácil que lo afirme dado que en ocasiones desconoce el nombre técnico de las mismas.

Evaluación:

En cuanto a la forma de evaluación, etapa importante en todo proceso de capacitación, señalemos que el examen oral y el escrito son los más comunes, mismos que los egresados han manejado durante la carrera. Sin embargo cabe hacer notar, que dentro de la capacitación el tipo de evaluación está en función del objetivo; esto es, si el curso hace referencia a conocimientos manuales prácticos de una determinada maquinaria, la evaluación deberá ser de tipo práctico. Asimismo el examen oral no es precisamente pregunta-respuesta, ya que muchas veces este tipo de evaluación es considerada como la participación oral del alumno.

De igual manera respecto al diseño de impartición de los cursos, señalemos que gran parte de los egresados han dado o impartido por lo menos un curso (de cualquier índole) y aún cuando especifican aspectos

como tiempo, objetivos, auxiliares didácticos, etcétera., no lo enfocan como planeación al no manejar comúnmente éste concepto.

Es así como nuevamente el psicólogo egresado de la E. N. E. P.-I involucra los aspectos básicos de otro punto clave en la capacitación: La Planeación, si embargo le hace falta una orientación acerca de como estos elementos se deben ordenar de antemano tal y como lo hacen los capacitadores.

En cuanto a la Formación de Instructores cabe señalar que los capacitadores han diseñado y aplicado al menos un curso de éste tipo, en contraparte con los egresados que no lo han llevado a cabo.

A lo largo de esta comparación se ha encontrado que los psicólogos de la E. N. E. P. -I cuentan con el repertorio básico requerido para desenvolverse como capacitadores, en la iniciativa privada, sin embargo como ya se señaló los mismos estudiantes desconocen la diversidad de aplicación que pueden dar a los conocimientos adquiridos durante su formación, mismos que no se restringen al área Educativa, Social, Clínica, Experimental o Educación especial, sino que pueden ser extensivos al área Organizacional. Por otra parte, se ve con agrado que algunos estudiantes ya están recibiendo de alguna forma orientación en esta área dentro de la Universidad, y se espera que esto se haga extensivo a todos los alumnos.

El análisis comparativo nos permite analizar las características del egresado de Iztacala con respecto a la función de capacitador. De dicho análisis se rescatan dos aspectos básicos que a continuación se exponen, éstos son:

- Las habilidades y conocimientos que el psicólogo maneja respecto a las funciones del capacitador
- Los aspectos donde hace falta mayor apoyo, orientación y guía al egresado en psicología para cubrir las funciones de capacitador en una organización.

A continuación se enlistan estos puntos:

Aspectos de la función del Capacitador que conoce el Psicólogo

Podemos decir que el psicólogo de Iztacala cuenta con las habilidades para realizar diversas funciones propias del capacitador como son:

- Detectar necesidades de Capacitación: Dado que tienen gran habilidad de observación, investigación, manejo de entrevistas, y capacidad de análisis.
- Planear, habilitar y efectuar la capacitación: Ya que durante su formación adquiere gran habilidad y conocimientos para redactar objetivos, estructurar contenidos y manejar técnicas y auxiliares didácticos. Además maneja exposiciones y conoce técnicas para enseñar a otros.
- Evaluar a los participantes: Ya que posee capacidad de observación, elemento básico para este aspecto. Además durante su formación es entrenado para medir los resultados de sus actividades. En las áreas prácticas, el egresado realiza evaluaciones antes, durante y después del tratamiento.

- Habilidad para resolver conflictos: Ya que toma decisiones importantes durante su formación y resuelve los problemas que de ellas se susciten.
- Conocimiento del Proceso Enseñanza-Aprendizaje: Este proceso es básico en su formación entendido como cambio de conducta del que aprende y del que enseña.

En contraparte cabe señalar:

Elementos que no contempla la formación del psicólogo

Existen aspectos que manejan los capacitadores, que no forman parte del repertorio del psicólogo y que son importantes para la función señalada, entre los principales están:

- Aplicación de los principios conductuales al área organizacional
- El aspecto teórico de la capacitación como es: conceptos, definiciones y finalidad.
- Los pasos del proceso de capacitación.
- Características del capacitador.
- Agentes capacitadores.
- Concepto y tipo de necesidades de capacitación.
- Elementos a considerar para planear una sesión.
- Aspectos generales para la conducción de una sesión.

No obstante, se puede considerar que en general, el psicólogo mediante su preparación profesional basada en el diseño curricular previamente descrito, cuenta con los elementos básicos para formarse como capacitador, sin embargo carece de algunos aspectos

complementarios, que a juicio personal puede adquirir con cierta capacitación.

De ahí la importancia de estructurar un programa que ayude a adquirir estos aspectos que serían una base para la formación como capacitador y al mismo tiempo una orientación sobre la aplicabilidad de sus conocimientos y habilidades en un plano empresarial.

Lo que se considera de mayor valía, es que el psicólogo de la E. N. E. P-I debe aprender a aplicar los conocimientos y habilidades que maneja, al área organizacional; de igual forma, a valorar la utilidad de los mismos, y que descubra como puede aportarlos para el área mencionada. Una vez logrado esto, que complemente su formación con otros conocimientos también necesarios para dicha función.

De manera particular, lo anterior debe ser realizado por medio de la Universidad como una parte más de la formación del egresado, ya que una función básica de dicha institución es orientarlo hacia las áreas donde existen posibilidades de empleo.

Con ésta idea se trata de establecer una relación importante entre las habilidades del egresado y el perfil del capacitador.

Se considera que el principal valor de este capítulo es dar a conocer al psicólogo de Iztacala que puede ubicarse en el área organizacional porque tiene elementos con que llevarlo a cabo, y también denotar que le faltan algunos aspectos en los que deberá prepararse.

De ahí la importancia de crear en Iztacala, dentro de la carrera de Psicología un área que se dedique a formar a los alumnos para el medio organizacional, bajo los mismos principios que en las demás áreas, ya que tiene igual importancia que ellas.

Para llevar a cabo esto, podría buscarse la aportación de los egresados que laboren en dicha área, con el fin de retomar su experiencia, pues un currículum debe retroalimentarse de sus egresados, ya que en realidad es donde se encuentra la aplicabilidad de lo aprendido en el salón de clases.

Por último cabe destacar que la falta de información sobre Psicología Industrial en Iztacala, (pues no se contempla en el plan de estudio), provoca que el estudiante desconozca el campo de trabajo en dicha área. Es por ello recomendable llevar a cabo un estudio, para analizar esta situación e implementar la revisión del tema en la carrera para apoyar a los actuales estudiantes; se sugiere además, revisar el material existente sobre el tema. Los compañeros egresados que laboran en esta área, han reportado el trabajo que desempeñan y sería recomendable darle difusión.

Conclusión

La capacitación, como se menciona en la presente tesis, no es de hoy, sino que a través de la historia podemos encontrar este proceso, siendo esta década donde más se hace énfasis en tal necesidad, como una respuesta a las demandas tanto por parte de los empresarios como de los trabajadores.

Así pues, se considera que la capacitación es un elemento muy valioso en las organizaciones siempre y cuando tenga bases reales y se enfoque hacia la productividad, las necesidades de la organización y al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Además de esto, cabe señalar que existe una carencia de recursos humanos preparados para impartirla, ya que en muchos casos está a cargo de especialistas en un área, pero que no manejan los elementos del proceso enseñanza - aprendizaje. Se considera que además de una formación técnica se requiere una formación profesional dirigida a fomentar el aprendizaje. Como lo es la licenciatura en psicología impartida en la ENEP- Iztacala.

Otra consideración importante se refiere a la problemática de integración al área laboral que enfrenta el Psicólogo de Iztacala.

Sin embargo, si se considera que su objeto de estudio es la conducta humana, no debería existir limitación alguna ya que en todas la áreas donde trabajen personas, el psicólogo tiene una posibilidad de acción.

Vemos que últimamente el psicólogo ha tenido una mayor aceptación en la sociedad, debido a que ha demostrado sus habilidades.

Si bien en un principio la Psicología Organizacional no estuvo contemplada en el curriculum de la carrera, debe considerarse que a partir de las generaciones que han egresado, la situación de la psicología ha cambiado.

Se considera así pues, que el psicólogo de la E. N. E. P. - Iztacala cuenta con las habilidades necesarias para participar en una organización — y de hecho lo hace — utilizando los principios conductuales y los mismos elementos con los que trabaja en otras áreas de intervención. Todo ello como consecuencia lógica del seguimiento del plan de estudios y el sistema curricular.

De igual manera cabe señalar que los egresados tienen mucho que aportar para que las nuevas generaciones no se restrinjan a las áreas Clínica, Educativa, Social y Experimental.

Además se propone establecer un vínculo entre las organizaciones y la universidad que permita un intercambio de ideas, necesidades y conocimientos. Para ello, se considera de gran utilidad la creación de una fundación estudiantil conformada por los egresados que laboren o hayan estado involucrados en el área organizacional, cuyas actividades tengan como finalidad establecer las necesidades manifiestas de diversas empresas, en cuanto a los conocimientos del psicólogo se refiere y elaborar los perfiles de los estudiantes que acudan en demanda de un servicio y/o en búsqueda de una vacante.

Visto de esta manera, parecería que la presente propuesta estaría cubierta en la atención que presta la bolsa de trabajo de la institución, sin embargo, se pretende que al ser los mismos egresados quienes realicen las actividades arriba mencionadas, este vínculo podrá establecerse de manera más eficaz por la forma en que estos mismos estarían involucrados.

Se espera que las nuevas generaciones se interesen por desarrollar nuevas cosas para que el área organizacional sea parte de su formación, y sobre todo por cambiar el enfoque con que tradicionalmente trabajan los psicólogos, por uno que rescate la importancia de su profesión.

Por otra parte, 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.

La capacitación no será completa hasta que no abandone las soluciones meramente intuitivas para sus problemas. El psicólogo capacitador, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse. Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en su empresa. Tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas. Tiene que poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas. Sobre todo, debe tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa.

Específicamente, un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para la repuesta a las siguientes preguntas permanentes:

¿Quién debe ser entrenado?, ¿En qué áreas?, ¿Por quiénes?, ¿Cómo?, y ¿En qué forma se deben valorar los resultados de la capacitación?

Finalmente hay que recordar que el hecho de que exista una demanda del psicólogo en las empresas debe obligarlo a prepararse más, porque dondequiera que existan personas, el psicólogo siempre tendrá un lugar.

Además, si bien es cierto que la experiencia de esta investigación nos lleva a señalar la importancia del psicólogo egresado de la ENEP-I en la capacitación dentro de la iniciativa privada, también es necesario si se pretende llegar más a fondo sobre el tema, que se contemple la información de otras fuentes diferentes a las citadas y cuya relación con el trabajo realizado sea superada.

Cabe hacer mención, que durante la presente descripción, se encontró una limitación significativa, en cuanto a la obtención de materiales teóricos más actualizados, lo cual de alguna manera influye, para que la información aquí plasmada, se convierta en corto tiempo en obsoleta. Por ello es pertinente recomendar para futuras investigaciones afines con el objetivo de esta tesis, apoyarse en los materiales de mayor actualidad a los que sea posible remitirse.

Antes de concluir, es necesario comentar la dificultad manifiesta, para agotar los señalamientos que nos hubiesen podido conllevar a un cumplimiento total del objetivo a cubrir.

Para finalizar, se puede señalar que en un principio el interés por el tema tratado no iba más allá de la descripción y utilidad de las habilidades del psicólogo egresado de Iztacala, sin embargo cabe agregar que con el transcurso de la elaboración de la presente, (y al estar inmersa en dicha dinámica), hubo una apreciación personal por medio de la revisión curricular, de las habilidades que a través de la aplicación del plan de estudios se han adquirido, y de las cuales no se tenía un reconocimiento pleno.

Bibliografía

- Álvarez F. "El psicólogo y la capacitación: una alternativa de trabajo".
Tesis. UNAM, ENEP-Iztacala. México, 1990.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood,
Il.: Dorsey.
- Arias Galicia, F.(1986). Administración de Recursos Humanos. México,
Ed. Trillas.
- Becerril, S. C. "La necesidad de vinculación de la formación profesional
con la capacitación en el sector público laboral". Tesis
profesional. UNAM, México, 1984.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). Psicología Industrial: sus fundamentos
teóricos y sociales. México. Ed. Trillas.
- Boydell, Tom. H.(1976). A Guide to the Identification of Training Needs
(2.a de.), British Association for Commercial and Industrial
Education, London.

Buckley, R. y Caple, J.(1991). La Formación: Teoría y práctica. Madrid,
Ed.Díaz de Santos, S.A.

Calderón, D. A.(1982) Manual para la administración del proceso de
capacitación de personal. México, Ed. Limusa.

Carpia, T. y Ortíz. "El psicólogo como Capacitador: Diseño de un
programa y estudio piloto." Tesis. UNAM, ENEP- Iztacala. México
1989.

Díaz G. (1979) Régimen jurídico de Capacitación y Adiestramiento.
México, COPARMEX.

Domínguez, R.; Tenorio, C.A., Garcia, C.R. (1987); Estado actual de la
Capacitación en y para el Trabajo, Gestion Empresarial, Diseño y
Desarrollo de Planes y Programas. Trabajo presentado en el
primer Congreso Nacional de Capacitación y Tecnología, por
parte de IMP. México,D.F.

Dunnette M.D.(1979) Psicología Industrial. México, Ed. Trillas.

Flippo, E.B. (1978) Principios de administración de personal. México. Ed.
Mc Graw-Hill.

Galindo, E.(1986) El papel de la licenciatura en psicología en la formación de profesionales de alta calificación técnica a nivel social.
Material de psicología aplicada I. ENEP - Iztacala UNAM.

Gilmer, H. (1976)Tratado de psicología empresarial. Tomo II: relaciones humanas., Barcelona, Ed. Martínez Roca, S.A.

Guest, R. H.(1962) Organizational change: The effect of successful leadership. Homewood, Ill.: Dorsey and Richard D. Irwin.

Guzmán V. Y. (1986) Problemas de la Administración de Empresas,
México, Ed. Limusa - Wiley, S.A.

Magill ,B. y Monahan, J.E.(1971) Como instruir y el trabajo de instrucción.
México, Ed. Diana

Mendoza, N.A..(1986) Manual para determinar necesidades de capacitación. México, Ed, Trillas.

Palomino de Escandon, M.A. (1987); Situación Actual de Perspectivas de las Acciones de Capacitación y Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa. Ponencia presentada en el "Seminario Técnico de Mejoramiento de la Productividad en la Industria Pequeña y Mediana".

Proctor & Torthon. (1964) Manual para Directores de Línea. Capacitación. México, Ed. Herrero.

Ribes I.E; Fernández.G; Rueda. B; Talento.C; y López V. (1986) Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología: Un modelo integral. México, Ed. Trillas.

Siliceo, A. (1986) Capacitación y desarrollo de personal. México. Ed.Limusa.

Skinner, B.F. (1953) Science and human behavior. Nueva York: Mcmillan.

Smith, H.C. (1982). Psicología de la conducta industrial. México, Ed.Mc Graw - Hill.

Tiffin, J y McCormick, E. (1969). Psicología Industrial. México, Ed.Diana.

UCECA, (1979) Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresas. México. Editorial popular de los trabajadores.

Villegas, V." El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional". Tesis. UNAM, ENEP- Iztacala, 1991.