

34
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ZARAGOZA"**

**"CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y EDUCACIÓN
EN LA UNAM".**

**INFORME FINAL DEL SERVICIO SOCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
PRESENTADO POR:
CAMELIA EUGENIA ZÁRATE GONZÁLEZ**

ASESOR: PSIC. SALVADOR SALINAS JARQUÍN.

Lugar y fecha donde se realizó el Servicio Social:
FES. "ZARAGOZA" Campus 2.
Del 2 de mayo al 30 de noviembre de 1995.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉXICO, D.F., MAYO DE 1997.



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.

AGRADECIMIENTOS.

*"Gracias a la vida
que me ha dado tanto..."*

Violeta Parra.

Con esa frase deseo iniciar este fragmento de agradecimiento, aunque no se por quién empezar, pues son tantas las personas generosas con las que he vivido, padres, hermanos, esposo, hijos, profesores, amigos.

No podría mencionar a alguno en particular sin sentirme mal por haber olvidado mencionar a alguien... a las personas que amo y me aman, a las que todo entienden y justifican, a los presentes y también a los grandes ausentes.

Gracias.

A mi madre:

**Tú que sabes amar y das lo mejor de tí a los demás
que con tu ejemplo nos has guiado a través de la vida mostrándonos
ese espíritu de lucha que te caracteriza para salir airosa sin importar
que tan grandes, difíciles o dolorosos sean los retos que la vida te ha dado.
Gracias por ser como eres, te amo mamá.**

A mi padre: *

**Desde el lugar donde te encuentres,
tu recuerdo, tu alegría y ese gran amor que nos diste a tus hijos
te digo,
no morirás porque siempre estás conmigo.**

A mis hermanos:

Amigos, padres, maestros y más.

Mi cariño y agradecimiento.

Aarón

Irma

Conrado

Magdalena *

Dolores

Roberto

Félix

Susana

Gilberto

Victor

Guadalupe

***in memoriam.**

Beto:

**Por tu gran amor, paciencia y dedicación
por tu apoyo y comprensión
y así podría continuar...
Por todo eso y más
Te amo.**

Enrique y Carlos:

**Porque son parte de mí,
de mi esencia como ser humano,
el milagro más grande en mi vida
su amor y apoyo han sido fundamentales.
Mi agradecimiento, respeto y cariño.**

A mis amigos:

**Quienes con su aliento, apoyo
y con ese "dar" desinteresado,
a ustedes que están siempre conmigo.**

Adriana

Leo

Alis

Leticia

Angélica

Magali

Fabiola

Marina

Juan

Oscar

Laura

Perita

Rosendo

MAESTRO.

Al que da sin esperar reconocimientos

Al que se esfuerza por transmitir el conocimiento

Al que sabe y conoce la importancia de que el alumno aprenda

Al que se interesa no sólo en el alumno, sino también en el ser humano

A tí *maestro*.

Como un humilde reconocimiento.

Gabriel Sánchez

Gema Ruth Hernández

Hector Bernal

Hector Necochea

Ignacio Piña

Jaime Dávila

Jaime Ramírez

Jesús Silva

Javier Ramos

José Abarca

Marcos Bustos

Susana Huerta

Virginia Astudillo

PRÓLOGO.

El haber sido estudiante del sistema de la educación para adultos a nivel bachillerato y el participar en la Subcomisión de Capacitación del CCH. Plantel Oriente, me permitieron tener experiencias muy importantes en mi vida cotidiana por lo que decidí realizar el Servicio Social exactamente en el departamento de Superación Administrativa de la FES. Zaragoza donde gracias al apoyo del Licenciado Elpidio Hernández tuve contacto con todos aquellos elementos que había en común con mis vivencias personales por demás satisfactorias.

Asimismo gracias al apoyo de mis profesores, especialmente al Psic. Ricardo Meza Trejo y Psic. Salvador Salinas Jarquín quienes con sus conocimientos, paciencia y dedicación estuvieron conmigo, así como en los momentos difíciles siempre dándome el aliento para seguir adelante, con su apoyo desinteresado hicieron posible la realización y culminación de este trabajo.

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I | |
| Marco Teórico. | |
| 1.1 Reseña Histórica | 4 |
| 1.2 Marco Jurídico | 5 |
| 1.3 La Capacitación en la UNAM | 7 |
| 1.4 Capacitación, Adiestramiento y Educación | 8 |
| a) Objetivos de servicio | 9 |
| b) Objetivos sociales | 9 |
| c) Objetivos económicos | 10 |
| 2 La Capacitación | 11 |
| 2.1 Tipos de Capacitación | 12 |
| 2.2 Métodos de capacitación | 12 |
| 3 El adiestramiento | 13 |
| 3.1 Objetivos del adiestramiento | 14 |
| 3.2 Métodos de Adiestramiento | 14 |
| 3.3 A quién se debe adiestrar | 16 |
| 3.4 El Instructor | 16 |
| 3.5 Evaluación del adiestramiento | 17 |
| 3.6 Principios del Aprendizaje | 18 |
| 4. La Motivación | 20 |
| 4.1 Teoría sobre motivación | 23 |
| 4.2 Métodos de motivación | 26 |
| 4.3 Las actitudes | 35 |
| 4.4 Tipos de actitudes | 36 |
| Capítulo II | |
| Objetivos del Servicio Social. | |
| 1. Institucionales | 44 |
| 1.1 Estudiantil | 45 |
| 2. Objetivos del programa | 45 |
| 3. Objetivos y propósitos del pasante | 46 |

Capítulo III

Características Generales de la Institución.

| | |
|--|----|
| 1. Delegación Política | 47 |
| 1.1 Población | 48 |
| 1.2 Salud y Asistencia Social | 48 |
| 1.3 Educación | 50 |
| 2. Antecedentes históricos de la Institución | 55 |
| 2.1 Antecedentes históricos de la unidad de trabajo | 56 |
| 2.2 Tipo de Servicio que la unidad de trabajo presta a la comunidad | 57 |
| 2.3 Organización de la Unidad de trabajo | 58 |
| 2.4 Recursos humanos y materiales de la Unidad de trabajo | 59 |

Capítulo IV

| | |
|--|----|
| Actividades desarrolladas y población atendida | 61 |
|--|----|

Capítulo V

| | |
|------------|----|
| Resultados | 63 |
|------------|----|

Capítulo VI

| | |
|--------------|----|
| Conclusiones | 65 |
|--------------|----|

Capítulo VII Análisis

| | |
|------------------------------|----|
| Propuestas y recomendaciones | 67 |
| Bibliografía | 69 |

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad, además de informar sobre las actividades inherentes al Servicio Social, que como pasante de la carrera de Licenciado en Psicología he realizado, teorizar en torno a los temas por demás importantes como son la educación, la capacitación y adiestramiento en México, específicamente dentro de la plantilla de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En México se ha contemplado con particular interés la formación educativa de su población, elevándola a garantía constitucional. Y en este sentido es importante motivar a jóvenes y adultos para que busquen la oportunidad de superación por medio de la educación, capacitación y el adiestramiento.

Asimismo este proceso debe hacer eco en las empresas a fin de formar individuos no resistentes, sino flexibles a los cambios que la sociedad va presentando.

Se mencionan los lineamientos jurídicos que han servido de base a la Educación, Capacitación y Adiestramiento en este país, contenidos todos ellos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo y cuyas prerrogativas son derecho de los mexicanos; La Capacitación y el Adiestramiento en la UNAM sus antecedentes y el contrato colectivo de trabajo vigente.

Asimismo a través del presente trataremos aspectos sobre la Capacitación, el Adiestramiento y la Educación, como son: los objetivos, tipos y métodos; principios del Aprendizaje, la Motivación y las Actitudes, elementos por demás importantes que

intervienen en los procesos antes mencionados.

Igualmente los objetivos que se persiguen al efectuar el Servicio Social tanto a nivel Institucional como Estudiantil.

Se dan a conocer aspectos relativos a las características generales de la Delegación Política de Iztapalapa, a la que corresponde la Unidad de Trabajo como son: población, educación, salud y asistencia social.

Los antecedentes históricos de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Oficina de Superación Administrativa de la FES. "Zaragoza"; los servicios que presta a la comunidad, cómo está organizada, los recursos humanos y materiales de que dispone ésta última mencionada.

Y por último se presentan las actividades desarrolladas en el Servicio Social, la población atendida, los resultados y las conclusiones.

1- MARCO TEÓRICO.

México es un país en cuyo desarrollo social ha contemplado con particular interés la formación educativa de su población. Así tenemos que en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 3o. capítulo I, fracción VI y en el capítulo II artículo 31 fracción I señala la obligatoriedad de la educación primaria para todos los mexicanos, se ha definido como el mínimo de educación. Sabemos que la educación Primaria no es el único camino para fortalecer las estructuras del desarrollo económico, político, social y tecnológico de un país, para ello hace falta proponer la educación Media, y por último un aspecto vital para el desarrollo empresarial, la capacitación, la cuál se elevó a rango constitucional.

Sin que se piense que la educación es la panacea para resolver todos los problemas del ser humano, si es posible afirmar que es el medio de superación más seguro, firme y duradero que el individuo puede tener.

De lo anterior se justifica el interés por estudiar algunos aspectos relacionados con el sistema educativo, la capacitación y el adiestramiento, en particular es de considerarse la necesidad que existe de motivar a jóvenes y adultos para que continúen preparándose.

LI-RESEÑA HISTÓRICA.

En México, desde el siglo XVIII y principalmente en el siglo XIX, como en la mayoría de los países de América Latina la educación fue un elemento de pugna política que se expresó en dos frentes: la concepción liberal y la conservadora, para ambos la filosofía educativa y la función docente fueron dos puntos de referencia diferentes. Para los conservadores, la educación debía ser religiosa en sus fines y la función docente debía reservarse a la iglesia. Para los liberales, la educación tendría que ser no confesional y basarse en la libertad de enseñanza.

El conflicto por la educación se materializó en numerosos hechos políticos y en diversas reformas constitucionales, las concepciones liberales y laicas se impusieron, aún cuando la iglesia conservó una importante participación docente.

Durante la revolución, la idea de una educación universal y popular constituyó, junto a las reivindicaciones del sufragio efectivo, la no reelección y el derecho a la tierra, una de las ideas que dieron fuerza al movimiento revolucionario.

La aspiración por la escuela y por el saber constituye una reivindicación eminentemente popular, la cual será en México como en ningún otro país de América Latina una aspiración presente, desde entonces y de modo permanente en la vida nacional, a las ideas educativas liberales de la revolución se agregó el ingrediente nacional y popular caracterizado entre otras cosas por el énfasis hacia el establecimiento de escuelas en el campo y la preocupación por la educación del campesino y del indígena.

Los contenidos educativos que señalan los aspectos críticos de la sociedad

mexicana valorada como la organización y solidaridad social, por la defensa de los valores culturales propios del pueblo mexicano y por la preocupación de pronunciar la educación científica y tecnológica en un marco de independencia nacional.

La importancia política que ha tenido la educación en México, a partir de la revolución explica que el derecho a la educación primaria tenga rango constitucional, así mismo, que de entre las necesidades esenciales sea la educación la que esté reglamentada en sus contenidos y sean comunes en instituciones de carácter público o privado, federal o estatal.

En 1892 se define el carácter gratuito, obligatorio y laico de la educación primaria elemental y superior mediante la reglamentación de la Ley de Educación formulada en 1888 por Joaquín Baranda entonces Secretario de Justicia e Institución Pública del gobierno del general Porfirio Díaz. (INEGI, XI censo general de población y vivienda 1990).

1.2 MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN MÉXICO.

El marco de referencia de la capacitación lo encontramos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde a partir del año de 1978 fue modificada en el artículo 123 apartado "A" fracciones XIII y XXXI, elevándola en la categoría de garantía constitucional. (UNAM. *"Curso de Formación de Instructores"* Mendoza, México 1988, p.15). La Ley Federal del Trabajo señala la obligatoriedad de los patrones de proporcionar a sus trabajadores la capacitación y adiestramiento correspondientes,

sobre esta obligatoriedad se han presentado cambios sustantivos en los artículos 3o. 7o. 25° y 132° en las fracciones XIII, XV y XXVII, así como la inclusión en el artículo IV del capítulo III Bis de la Capacitación y el adiestramiento, también se dieron algunas modificaciones en el artículo 153 de la fracción A hasta la X, en el 159, en el 180, 391 Fracciones VII, VIII IX, así como en el 412, 523 fracción V, en el 526, 527, 527 A 529, 537 fracciones III y IV, el 538, 539, 539 A, 539 B, 539 C3, 698, 699, 892, 992, y el 994 todas estas modificaciones se dieron a partir del 1° de mayo de 1978.

Por lo que respecta al aspecto Jurídico Laboral en las Instituciones de Educación Superior, fue hasta Octubre de 1980 cuando se adicionó en el Capítulo VI para "Trabajos Especiales" el capítulo XVII para regir las relaciones en las Universidades e Institutos de Educación Superior; adicionanado en el Artículo 353 los incisos de la J hasta la U, haciendo compatibles los principios de autonomía y los fines de las Instituciones de Educación Superior con los Derechos Laborales de los trabajadores tanto Académicos como Administrativos. En ese mismo sentido y haciendo alusión a la Autonomía de la Universidad, en el Diario Oficial de la Federación se publicaron los decretos al respecto el día 10 de Junio de 1980, en el que se establece que el Contrato Colectivo de Trabajo es el instrumento por medio del cual se normarán las relaciones entre los trabajadores y/o los sindicatos, alternativas que le permiten ampliar tanto sus horizontes de trabajo en el terreno de la satisfacción, como en el ámbito económico, pero además la empresa se enriquece por la calidad del trabajo de sus empleados. Como ya se ha señalado no sólo es responsabilidad del empresario sino que además también lo es de los sindicatos proponer y exigir la capacitación de sus agremiados, los sindicatos están autorizados para ofrecer cursos, becas y permisos para que el empleado se capacite.

1.3 LA CAPACITACIÓN EN LA UNAM.

Antecedentes.

En 1981 la Universidad Nacional Autónoma de México y el Sindicato, suscriben acuerdos en materia de capacitación, donde se fundamentan los proyectos de los primeros cursos de capacitación para los Trabajadores Administrativos de Base de la UNAM. UNAM. (1988).

En septiembre de 1983 el entonces Rector de la UNAM. Dr. Octavio Rivero Serrano y el Secretario General del STUNAM. Evaristo Pérez Arreola celebran el Plan "Cade" mediante el cual propiamente dió inicio la capacitación en la UNAM. UNAM (1988).

En marzo de 1985, se suscribe en la Comisión Mixta la "Estrategia General de Capacitación y Adiestramiento" y se reformó el Reglamento de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento (CMPCA). UNAM (1988).

En esa misma fecha se firma el "Reglamento de Funcionamiento de los Círculos de Estudio del Programa de Enseñanza Básica para Adultos" mediante el cual se da operatividad a la Cláusula 87 del Contrato Colectivo de Trabajo.

El 9 de diciembre de 1985 se suscriben acuerdos para posibilitar el proceso de capacitación en la Máxima Casa de Estudios. UNAM (1988).

Contrato Colectivo de Trabajo. (1996-1998).

El Contrato Colectivo de Trabajo vigente, estipula en el capítulo VI Capacitación y Adiestramiento, Título Tercero, "Condiciones de Trabajo", las cláusulas de la 50 a la 53 todos aquellos aspectos convenidos entre la UNAM. y el STUNAM. en materia de capacitación y adiestramiento a favor de los trabajadores administrativos de base.

1.4 CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y EDUCACIÓN.

La capacitación y el adiestramiento consisten en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y está orientada a promover un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador o empleado. (Amaro, "Administración de Personal", Limusa, Méx 1986, p. 266).

Para que el objetivo general de una empresa se logre es indispensable que la función de la capacitación, la educación y el adiestramiento tengan un lugar prioritario en las políticas de la empresa de tal suerte que si tenemos un personal debidamente capacitado y adiestrado, desempeñará bien sus funciones. Al poner al descubierto a tiempo las necesidades reales de la empresa se pueden prever las necesidades futuras tanto de la empresa en su conjunto, como de cada puesto de trabajo y como consecuencia se mantiene la actualización de cada trabajador.

Otro aspecto compatible con la capacitación es la educación, ésta ha de expresarse en todos los niveles y ha de propiciar que el trabajador adquiera una visión universal e integral aún cuando ésta tenga el carácter de básica, servirá para orientar los programas

hacia puntos específicos y necesarios en el desempeño eficaz del puesto. La exagerada especialización impide las posibilidades del personal, es por ello necesario que la capacitación y el adiestramiento sean un medio útil para encauzar al personal para que alcance una auténtica motivación e integración en la empresa, por medio de éstas los individuos adquieren los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas necesarias en el cumplimiento de las necesidades de trabajo y que en todo caso serán los objetivos generales y particulares de una empresa, los cuales podemos clasificar en tres categorías que son: (Munch, Galindo, Fundamentos de Administración, Trillas, México 1990).

a).- Objetivos de servicio.

Estos son dirigidos a consumidores o usuarios y satisfacen las necesidades de los consumidores a través de los productos y/o servicios de la empresa.

b).- Objetivos sociales.

Estos están dirigidos a colaboradores. Estos objetivos consisten en dar buen trato económico como motivacional a empleados y obreros.

Gobierno. Consistente en el cumplimiento de las tasas tributarias que permiten la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad. Consisten en actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

c).- Objetivos económicos.

Dirigidos a:

Inversionistas que reciben un dividendo razonable y proporcional al riesgo asumido.

Acreedores. Consistente en la liquidación de intereses por préstamos de capitales que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa. Que contará con la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

Ya mencionados los objetivos de la empresa, hablemos de los objetivos de la capacitación y el adiestramiento.

La capacitación y el adiestramiento persiguen principalmente dos metas a saber que son:

a) Desarrollar un comportamiento individual.

b) Desarrollo de la adaptación y la integración a un equipo de trabajo, es decir la adquisición de pautas de comportamiento grupal.

El comportamiento individual será el grado de compromiso e integración que adquiere una persona como tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

El comportamiento de grupo debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa.

La estructura de un curso de capacitación, comprende aquellos aspectos como: la forma, el método, las técnicas, la duración, el horario, el contenido etc. Por contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento y el conjunto de temas que han de impartirse

2. LA CAPACITACIÓN.

La capacitación de personal se considera el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea encomendada y así contribuir a su bienestar y el de la institución. Amaro (1986). El proceso de capacitación no debe confundirse con la educación formal, ya que esta tiene como finalidad la formación básica y humanística del individuo.

Algunas características de la capacitación son: orientar al nuevo empleado acerca de las características propias del trabajo, ofrecer al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos de acuerdo con los avances de la época.

La capacitación y el adiestramiento surgen de la necesidad de la Administración por incrementar la productividad en los diversos sectores de la economía. La responsabilidad de organizar la capacitación corresponde a la unidad de personal y dependerá de las necesidades de la empresa.

2.1. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

De acuerdo a la finalidad la capacitación se divide en: (Reyes Ponce. *Administración de Personal.*, Limusa, México 1987).

Capacitación sobre conocimientos aplicables dentro de un puesto determinado.

Capacitación sobre conocimientos aplicables a un oficio en particular.

Capacitación sobre conocimientos de toda una rama ya sea industrial, bancaria, comercial etc.

De acuerdo a su naturaleza se puede dividir en:

Capacitación dirigida a obreros y empleados, a fin de explicar las reglas de la empresa, prestaciones, sobre seguridad industrial, etc.

Capacitación dirigida a supervisores.

Capacitación dirigida a ejecutivos.

2.2 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

De acuerdo al método empleado, la capacitación se divide en: Reyes Ponce (1987).

Directa e indirecta.

Los métodos más importantes comprendidos en la *capacitación directa* son: los cursos breves, becas, conferencias, métodos de casos, cursos por correspondencia e instrucción programada.

Dentro de la *capacitación indirecta* tenemos: mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales, entre otros.

3.-EL ADIESTRAMIENTO.

Adiestramiento es el proceso a través del cual las personas aprenden o perfeccionan conocimientos y se espera la modificación en la conducta que les permita desempeñar el trabajo que se les asigna con eficiencia y responsabilidad. (Dunnette Marvin, "*Psicología Industrial*", Trillas, Mex., 1979, p.73).

Los programas de adiestramiento son diseñados de acuerdo a las necesidades y objetivos específicos de cada institución o empresa, es decir el adiestramiento tiene propósitos bien definidos.

El buen diseño de un programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: qué, quién, cómo, dónde y por qué.

¿Qué habilidades, conocimientos y actitudes deben ser objeto de adiestramiento?

¿Quiénes se adiestrarán?

¿Cómo debe realizarse el adiestramiento?

¿Dónde y cuándo debe hacerse el adiestramiento?

¿Por qué debe realizarse el adiestramiento?

Los contenidos del adiestramiento requiere del análisis de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1 OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO. Amaro (1986).

- Incrementar la productividad.
- Elevar la eficiencia del trabajador.
- Propiciar un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal y una mejor preparación que permita al trabajador desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Mejorar los sistemas y procedimientos.
- Reducir costos de aprendizaje.
- Reducir accidentes de trabajo.

3.2-MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO.

Los métodos de adiestramiento dependerán del nivel general de desarrollo de los participantes y del tipo de actividad sobre la que se pretanda adiestrar.

Los más comunes son : **informativo, educativo, expositivo o de conferencia y el de seminario**. Amaro (1986). éstos métodos pueden utilizarse independientemente o combinados, sin embargo cada uno presenta características distintas y su utilización en el adiestramiento está condicionada a los objetivos del programa que se desarrolla.

El método informativo.

Se utiliza cuando el adiestramiento va dirigido a un grupo numeroso de personas o para instruir sobre nuevos métodos, sistemas y procedimientos de trabajo y/o sobre cambios en la estructura organizativa de un departamento. Este método se lleva a cabo por medio de proyecciones cinematográficas, grabados, etc.

El método educativo.

Es la orientación recibida por el participante en el trabajo con la asesoría de un instructor de bastos conocimientos y experiencias en el área relativa al adiestramiento. Este método se aplica a un pequeño grupo de participantes.

El método de conferencia.

Es el método más generalizado y constituye uno de los más eficaces medios para conseguir los objetivos del adiestramiento. Consiste en que un grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de manera conjunta problemas colectivos o individuales.

El método de seminario.

Los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, los instructores calificados, intervienen en las discusiones para aclarar, exponer o corregir conceptos.

3.3 ¿A QUIÉN SE DEBE ADIESTRAR?

Las especificaciones para determinar quién debe ser adiestrado deben incluir no sólo las conductas terminales deseadas, sino también descripciones detalladas de la amplitud permisible de cada conducta de trabajo deseada, las condiciones que rodean a las tareas que se realizan y las relaciones funcionales entre individuos, materiales , máquinas y la pertinencia del adiestramiento.

Una estrategia que nos brinda la pertinencia y la orientación del adiestramiento y la capacitación es el análisis organizacional el cuál proporcionará entre otros una lista de las necesidades de adiestramiento basada en factores de costo y practicabilidad además servirá de base para desarrollar programas de adiestramiento efectivos en diferentes tareas de la empresa.

Debemos destacar que el solo hecho de que un empleado no satisfaga todos los requisitos de la ejecución de su puesto, no asegura que el adiestramiento sea la única respuesta.

Es conveniente, antes de empezar el adiestramiento, determinar cuidadosamente los requisitos de aptitud para beneficiarse del programa de adiestramiento y tomar en cuenta los costos al escoger a las personas a las que se va a adiestrar.

3.4 EL INSTRUCTOR.

El papel del instructor es clave en el éxito del programa de adiestramiento, porque es un facilitador del proceso de aprendizaje, es el encargado de crear el ambiente

necesario de motivación para que los instruidos estén siempre en condiciones de participar activamente en el proceso.

Las características que debe tener un buen instructor entre otras son: UNAM. (1988).

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Señalar el camino hacia el objetivo.
- Estar al día en su especialidad.
- Ser agente de cambio.
- Despertar interés, atención y deseos de estudio hacia los temas que han de tratarse.
- Crear el ambiente de automotivación del grupo, además de ofrecer apoyo y amistad.
- Debe estar informado sobre las características de su grupo, ser amable y puntual.
- Conservar la postura, evitar mímicas exageradas y acciones que distraigan al grupo.
- No demostrar nerviosismo y saber improvisar, además de saber cuando dar descansos al grupo.
- El instructor al desarrollar un programa de adiestramiento, debe conocer la forma como el hombre aprende, inclusive la motivación y el refuerzo, debe buscar el equilibrio entre la teoría y la práctica.

3.5 EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.

En esta etapa, el interés se centra en la evaluación de los resultados del adiestramiento. Los procedimientos de evaluación deben planearse en cada etapa durante la investigación y el desarrollo que conducen al diseño del paquete de adiestramiento y

sus medidas pueden ser de varios tipos, desde exámenes escritos, hasta escalas de actitudes u observaciones directas de la capacidad efectiva del adiestramiento para hacer el trabajo.

Comunmente se utiliza un grupo control y uno experimental, al grupo control no se le adiestra y al experimental sí, entonces se presume que si el adiestramiento es eficaz, las personas del grupo experimental deben mostrar cambios más grandes en la adquisición de conductas terminales deseadas que las personas del grupo control. Si no ocurren cambios en ningún grupo, se puede dudar de la eficacia del paquete de adiestramiento. Dunnette (1979).

3.6 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.

Para la Psicología es primordial estudiar los principios del aprendizaje, porque gran parte de las conductas del hombre son producto del aprendizaje.

Es importante independientemente del tipo de adiestramiento que se decida impartir, prestar atención a los principios del aprendizaje. (Strauss, "*Personal problemas humanos de la Administración*", Prentice Hall, México 1981, p.412) como son:

Actividad. El sujeto debe estar siempre activo, necesita involucrarse en el proceso de aprendizaje, es decir, debe darse la oportunidad de satisfacer sus motivos o deseos en la situación de aprendizaje.

Reforzamiento. El concepto de reforzamiento implica el proceso de aprendizaje. Cualquier respuesta que no sea reforzada tenderá a desaparecer del repertorio del sujeto.

El reforzamiento es un factor que interviene en el proceso de aprendizaje, el

reforzamiento es imposible sin el reconocimiento de los resultados, es decir, el instructor reforzará a través de la aprobación o desaprobación las respuestas que conducen a la perfección de la habilidad y retira el reforzamiento de las respuestas inadecuadas.

La teoría del aprendizaje se basa en principios comunes aplicables a todas las formas de aprendizaje. (O. Lerbinger, *Diseños para una comunicación persuasiva*. El Manual Moderno, México 1979).

El experimento de Condicionamiento Operante de Ivan Pavlov puede considerarse como el proceso fundamental del aprendizaje, y que ha sido la piedra angular en los estudios acerca del aprendizaje, se atribuyen por un lado al fisiólogo ruso Ivan Pavlov (1904) y al psicólogo norteamericano Thorndike (1911), quienes llevaron a cabo estudios acerca del aprendizaje en los animales. Se les reconocen los primeros estudios del condicionamiento operante o instrumental, obviamente el modelo del cual parten y que les sirvieron de base también a los norteamericanos J. B. Watson (1916), E. R. Guthrie (1935) y Tolman (1932), entre otros. Estos estudios son la base de las conclusiones a las que llegan Thorndike y Skinner, ambos sostenían que el aprendizaje por ensayo y error es el punto de partida del condicionamiento, pero la característica de éste es que intenta reducir la última parte de la cadena conductual, a través de un ensayo exitoso al que se le aplicaba el premio o castigo, dicha aplicación serviría para aumentar la probabilidad de manipular la respuesta deseada.

La conexión entre estímulo y respuesta es el objetivo fundamental del aprendizaje.

Al aplicar la teoría del aprendizaje al proceso de adiestramiento, deberemos tomar en cuenta aspectos como: que el material presentado en el programa de adiestramiento sea

significativo al sujeto, ya que la significación del material incrementa la eficiencia del aprendizaje.

Práctica y repetición. El sujeto debe responder activamente hasta que aprenda las respuestas adecuadas y desaparezcan las respuestas inadecuadas.

Vigilancia y dirección. Son de gran importancia, deben ser elementos constantes en el proceso de aprendizaje por parte del director del adiestramiento, debe orientar la respuesta activa de los sujetos, reforzar las respuestas adecuadas, aplicar medidas de evaluación, estar siempre presente en el proceso de aprendizaje.

No olvidemos que el buen diseño de un programa de adiestramiento capitalizará los deseos del sujeto, usará material significativo, proporcionará conocimiento inmediato de los resultados para reforzar la respuesta activa del sujeto y dará suficiente práctica y guía para buena adquisición de nuevos conocimientos y destrezas por parte del sujeto.

4.- LA MOTIVACIÓN.

La psicología se ha interesado en investigar y explicar la conducta humana, uno de los factores, resultado de esta investigación es la motivación, hemos de entender por motivación, aquella actividad de los organismos tendiente a satisfacer una necesidad, es decir, actitud que contiene una dirección y fines, un sentido o finalidad. (Whittaker James y Sandra., "Psicología".. McGraw-Hill, México 1989). La motivación vista desde la perspectiva de la totalidad de la conducta puede dividirse en: a).- motivadores primarios que se encargan de generar una actividad para satisfacer necesidades fisiológicas o existenciales.

Por otro lado hay satisfactores o motivadores b).- secundarios que son aquellos encargados de generar una actividad diferente a las primarias, sin embargo tienden a satisfacer las necesidades de relación, realización, etc. la diferencia sustancial es que las primeras son innatas y las segundas son aprendidas y moldeadas.

Los primarios: son propios de la especie y son de carácter innato, éstos mantienen el equilibrio interno así como la actividad excitatoria en general, un ejemplo de éstos son el hambre, la sed, sexo, etc.

Los secundarios: en este rubro se pueden considerar a los motivos psicosociales, éstos con toda seguridad son aprendidos y moldeados por la sociedad.

Los motivos que dan origen a la actividad humana, se diferencian principalmente de acuerdo al tipo de necesidad a la que respondan, sin embargo es importante señalar que la motivación puede ser intrínseca y extrínseca y variará de persona a persona.

Ésto es, toda actividad tendiente a la satisfacción de una necesidad básica o primaria como es el hambre, la sed, el sueño, el sexo, etc., son intrínsecas ya que por el hecho de ponerlas en práctica, por sí mismas, producirán placer.

La motivación extrínseca requerirá de incentivos particulares para que se lleve a cabo determinada actividad, como: el ser reconocido, el gesto de aprobación de los demás, la remuneración al trabajo, etc.

Las empresas de hoy al considerar lo anterior están obligadas a proporcionar trabajos más significativos y gratificantes a las personas que ingresan a sus corporaciones, las empresas deberán conseguir de sus empleados un fuerte deseo de superación, de conseguir dinero, prestigio, reconocimiento, ascenso y seguridad.

La motivación humana es una variable compleja en extremo pues nos mueven necesidades y deseos, se ha demostrado que el trabajo que satisface a una persona suele frustrar a otra, el ser humano como parte esencial de una empresa es un ser único y con necesidades específicas e individuales hasta cierto punto esta situación nos hace enfocarnos a algunas de las más importantes características personales pues de ellas depende el grado de satisfacción que tenga el individuo y la actitud que tome hacia la empresa, de las cuales resulta el comportamiento laboral, entre esas características se encuentra la edad, el sexo, la antigüedad, la inteligencia y la raza; lo que se ha observado respecto a la edad es que la satisfacción aumenta con el paso de los años, puesto que la edad y la experiencia suelen culminar en una mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad. Aunque las características personales no se pueden modificar, sí pueden servir para prever el grado de satisfacción que se obtendrá en determinados grupos de trabajadores.

Lo que se puede y debe mejorar son las actitudes que se tengan hacia la empresa y para medirlas se hace uso de la encuesta y las entrevistas, siendo una técnica muy eficaz para recabar información de los problemas que afectan a la compañía. Un método más reciente para recabar ésta información es la utilización del test, que consiste en completar oraciones.

Otro aspecto que está muy relacionado con la satisfacción es el nivel ocupacional, pues se ha observado que cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, más alto será el nivel de satisfacción en la persona.

Un problema existente en la esfera de profesionales, ejecutivos y científicos es que un gran número de ellos al llegar a una edad madura inician otra carrera, algunas de las

explicaciones que se han dado es que estas personas no se sienten motivadas día con día al ejecutar sus labores, por lo cual llegan a sentir una frustración e insatisfacción extrema y se ha demostrado que la gente que opta por esto, son personas muy valiosas, con una necesidad de autorrealización, ambición y estimación mayores.

4.1 TEORÍAS SOBRE MOTIVACION.

Se han propuesto algunas teorías de la motivación que muestran diversos enfoques acerca de las causas de la conducta individual y laboral:

David C. McClelland (1953) en su *teoría de motivación de necesidades* llevó a cabo estudios relacionados con la motivación donde identifica tres tipos de necesidades motivantes: *necesidad de poder, de afiliación y de logro.*

La necesidad de poder se refiere a la necesidad de influir y/o controlar a los demás; la necesidad de logro es la de realizar bien las cosas y de ser el mejor en todo lo que se hace; la de filiación es la necesidad de sentirse aceptado en su relación con los demás.

Para hacer mediciones al respecto, se utiliza la técnica proyectiva de personalidad, principalmente el T.P.T. Test de Percepción temática, al sujeto se le dan imágenes ambiguas con las cuales forma una historia proyectando sus sentimientos y necesidades, McClelland identificó las características principales de las necesidades de logro; estas personas prefieren tener responsabilidades para solucionar un problema y afrontar nuevos retos, son personas que necesitan de una retroalimentación constante de sus logros.

Otra teoría es la que está basada en *la jerarquía de las necesidades*, fue propuesta por Abraham Maslow (1954), quien sostenía que las necesidades de las personas están en una escala de menor a mayor, empezando por las fisiológicas, las de seguridad, las de pertenencia a un grupo y tener amor, la necesidad de autorrealización la cual es la única a nivel superior, él pensó que para lograr la motivación es necesario dar la oportunidad de desarrollo y de progreso personal.

Para Abraham Maslow los motivos superiores aparecerán sólo después de verse satisfechos los motivos internos insatisfechos que orientan y determinan el comportamiento, hay una escala de prioridades, la autorrealización es el desarrollo más completo posible del potencial del individuo para la perfección y la creatividad.

En esta teoría hay dos clases de necesidades, las fisiológicas generadas por la "carencia de" y las de autorrealización por aspirar al crecimiento, a estas últimas sólo se podrá aspirar si se han satisfecho las básicas o fisiológicas.

También resulta relevante conocer la teoría basada en las *necesidades de existencia de relaciones y crecimiento*, propuesta por Clayton Alderfer (1972), estas necesidades las sitúa como primarias, mencionando que en la de crecimiento se encuentra el deseo de desarrollo y el de progreso personal.

Otra teoría es la que se basa en las *necesidades de higiene y las necesidades motivadoras*, fue propuesta por Herzberg (1965), quien dentro de las necesidades motivadoras incluye la índole del trabajo con su grado de logro y de responsabilidad, y las de higiene que incluye aspectos del ambiente laboral.

Para Herzberg en el primer grupo están los factores de mantenimiento o higiene y en el segundo están los motivadores. Koontz (1983).

En el primer grupo se consideran la administración y las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, etc., su existencia no produce satisfacción pero evita la insatisfacción. Los elementos del segundo grupo se refieren a la satisfacción en el puesto, como los factores de logro, reconocimiento, etc., su existencia produce satisfacción o falta de satisfacción, no insatisfacción. Koontz (1983).

Uno de los resultados que se obtienen de la teoría anterior es la del enriquecimiento del trabajo, que tiene por objetivo favorecer el crecimiento y progreso personal e intensificar el sentido de logro personal y responsabilidad.

Con el enriquecimiento del trabajo se ha logrado intensificar la calidad y la cantidad en la producción dando como resultado que las ganancias de la empresa muestren un incremento mayor.

La siguiente teoría se basa en *las características del puesto* la cual fue elaborada por Hackman (1975) y Oldham (1979), donde se menciona que hay diferencias individuales en la necesidad de desarrollo de cada persona, se establece que hay características en el trabajo, que incrementan los estados psicológicos para la motivación y son: la diversidad de habilidades, la destreza para realizar un trabajo, la identidad de la tarea que consiste en que el individuo complete él solo un producto, la importancia de la tarea, de la autonomía y la retroalimentación.

Como nos hemos podido dar cuenta, en todas y cada una de las teorías que sobre motivación se han mencionado encontramos elementos que conocemos a través de nuestra experiencia personal y laboral que idealmente necesitamos experimentar, la

motivación juega un papel importante en la realización de las diversas actividades cotidianas del ser humano, un motivo opera para hacer que tanto la conducta como la experiencia sean selectivas, mientras más fuerte sea el motivo, mayor la actividad y persistencia hacia los fines relacionados con él.

Resumiendo podemos decir que los motivos son el motor de cualquier actividad, por lo que el tema ha sido punto de investigación por parte de diversas áreas del conocimiento científico como es la administración y la psicología, las cuales han hecho importantes aportaciones al respecto.

4.2 MÉTODOS DE MOTIVACIÓN.

El problema de la motivación sigue vigente, ya que es el eje motor a través del cual giran nuestras actividades, a continuación mencionaremos cinco métodos alternativos para motivar a los trabajadores. Strauss (1981).

- El enfoque tradicional.
- El de relaciones humanas.
- La negociación implícita.
- La competencia.
- La motivación interiorizada.

El enfoque tradicional. Strauss (1981).

La forma tradicional en la industria hace hincapié en la autoridad y los beneficios económicos.

Este sistema consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con una merma en sus ingresos si no lo hace. La suposición que apoya este método es aquella en la que la gente trabaja por el salario y da rendimiento sólo por el temor de perder el empleo.

Esto da por asentado que a ninguna persona le gusta trabajar, por lo cual los empleados tratarán de hacer lo mínimo posible. Para evitarlo la gerencia establece una estrecha vigilancia, les indica a los empleados lo que deben de hacer paso por paso y les da regla por regla. Se contrata al obrero para trabajar no para estar pensando, el mínimo segmento de habilidad humana debe de ser aplicado en el oficio. Ello también está relacionado con lo que se ha llamado la teoría "contractual" o de "mercadería" del trabajo, lo que sostiene que éste puede ser comprado y vendido como los suministros de la empresa.

Este método dió resultados satisfactorios en los primeros días de la revolución industrial, pero en años recientes los trabajadores han aprendido a esperar de sus trabajos algo más que sólo el castigo. Así la motivación por la fuerza ha dejado de ser eficaz.

Esta política normalmente no ofrece ningún incentivo para trabajar más duro del mínimo requerido para evitar el castigo.

La esencia de la motivación tradicional es aplicar presión, al estar sujetos a presiones extremas el sujeto se defiende y cuando le es posible lucha a través de un sindicato, y si no lo tienen, trabajan con lentitud, hacen sabotaje o desperdician el material.

La producción es más baja de lo normal y puede ser que se inicie un círculo vicioso de represiones y evasiones.

Para protegerse de las presiones los empleados forman grupos y camarillas, contra la gerencia, se impone un nivel de sobreproducción que nadie sobrepasa y se protegen mutuamente de los problemas que surgieran. Con esta realidad existente, la gerencia no puede imponer una disciplina total, para que triunfe la motivación por la fuerza.

Probablemente lo más grave de la motivación por la fuerza es que no toma en cuenta el factor comportamiento humano, en el cual cuando las personas se someten a presión excesiva viene la frustración y cuando una persona se siente frustrada reacciona en forma extraña que tiende a reducir la eficacia de la empresa en su tarea principal que es la de sacar adelante la producción. Hay ocasiones en que la motivación por la fuerza funciona relativamente bien. Se sabe que opera mejor a corto que a largo plazo. Es más eficaz con los trabajadores de cuello blanco que con los obreros, su mayor validéz está en situaciones en que no existe un sindicato, durante depresiones económicas, cuando existe una gran desesperación de los trabajadores por hallar empleos, con miembros de grupos minoritarios que encuentran difícil buscar trabajo en otra parte y en labores altamente programadas en que cualquier desviación de las reglas puede descubrirse fácilmente. Aún en tales condiciones, hay situaciones que pueden ser indeseables.

El de Relaciones Humanas. Strauss (1981).

En la década de 1920, surge una gran rebeldía contra el enfoque tradicional, esto se da a partir del hecho de despreciar las necesidades humanas de pertenencia, de interacción social y de sentirse importante.

De ahí surge el movimiento de relaciones humanas, que dominó el pensamiento, gerencial de las décadas de los cuarentas y cincuentas.

Con este método se pretendió motivar mediante la satisfacción de las necesidades de seguridad y sociales.

Las necesidades de seguridad se trataron de satisfacer mediante las prestaciones, que ofrecían cierta protección contra la enfermedad, la vejez, el desempleo y otras vicisitudes de la vida; lo mismo que por políticas gerenciales de tratar a todos con equidad.

La necesidad social de pertenecer, debería llenarse con actividades de recreación y mediante el desarrollo de fuertes grupos cohesivos.

La segunda necesidad social, la de apoyo se dió a partir del adiestramiento de supervisores y consultores para escuchar los problemas del sujeto y mostrar interés en ellos y tratar con dignidad a todo empleado. La gerencia trato de ofrecer un ambiente cómodo de trabajo, buenos talleres, programas de seguridad, salud y cafeterías donde servían buena comida.

Hay dos formas de relaciones humanas: el paternalismo y la gerencia higiénica.

El paternalismo afirma que si la gerencia trata bien al empleado éstos trabajarán más duro ya sea por gratitud o lealtad.

La gerencia higiénica, sostiene las prestaciones generosas, las buenas condiciones de trabajo y que la supervisión amable producirá empleados satisfechos y por lo tanto éstos trabajarán más duro.

El paternalismo tuvo su apogeo en la década de 1920, aunque el paternalismo de énfasis al aspecto positivo del regalo, también hay algo en el negativo, existe una amenaza

implícita " si no hacen bien el trabajo como se les ordena, se les retirarán los regalos".

En la mayoría de los casos como las recompensas se distribuyen indiscriminadamente a todos los que figuran en la nómina, hay muy poco incentivo para que el trabajador individual desempeñe más del mínimo requerido para no ser despedido.

Hoy rara vez se recurre al paternalismo, se acude más a la gerencia higiénica, el problema aquí es que todos comparten beneficios por igual, no existe recompensa por un buen trabajo y no hay incentivo para mejorar el rendimiento.

Así se puede decir que los esfuerzos de la administración por levantar el espíritu de trabajo no aumentan la necesidad de productividad, las buenas relaciones humanas tienden a hacer más tolerable el trabajo. No hay duda de que los esfuerzos por hacer de la compañía un mejor lugar para trabajar dan por resultado mejores trabajadores y relaciones más armoniosas, pero ofrecen poca motivación para que los empleados hagan más que un esfuerzo mínimo.

En efecto las relaciones humanas son una condición necesaria pero no suficiente para la elevada motivación.

La Negociación Implícita. Strauss (1981).

Es una de las formas más comunes para motivar, en este método la administración alienta a los trabajadores a producir cierta cantidad de trabajo a cambio de cierto entendimiento.

Así la condición de negociación es una manera más o menos voluntaria, entre ambas partes.

Existe la suposición de que las partes están más o menos equilibradas en el poder del que disponen, por lo cual el acuerdo de negociación o de contrato psicológico se aprueba voluntariamente.

La defensa principal de los empleados es la siguiente: ellos pueden o bien mostrarse amables y colaboradores, manteniendo la producción a un nivel establemente alta o si no, cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o tomar parte en las huelgas que se organicen.

Por su parte la gerencia tiene muchas armas, como premios pequeños pero altamente deseados, concesiones menores, castigos mezquinos pero muy reales, puede asignar trabajos fáciles o difíciles, puede hacer concesiones en tiempo libre y aceptar excusas quizá falsas en los casos de retardo o ausentismo, o regañar a los empleados por faltas menores. Está en condición de prestar la ayuda que hace un trabajo más fácil o de hacer la tarea casi imposible. En muchas situaciones esta política de "vivir y dejar vivir" es el método más disponible que tiene el supervisor. Con todas sus desventajas, lo cierto es que hace posible un nivel satisfactorio de producción y crea relaciones razonablemente más armoniosas entre trabajadores y supervisores, obreros y dirección.

Los empleados tienen un gran sentido de libertad que les niega la motivación por la fuerza y la bondad del paternalismo. Los privilegios se conceden solamente mientras el supervisor piense que los subalternos están haciendo un trabajo satisfactorio de lo contrario se les retiran.

La Competencia. Strauss (1981)

Otra forma de motivación es la competencia por aumentos de sueldo y ascensos que van destinados a quienes sobresalen en su trabajo.

La competencia ofrece diversas formas de satisfacción de las necesidades. La perspectiva de ganar una promoción o un aumento de salario es una meta significativa a la cual todos los trabajadores aspiran, el llegar a esa meta, significa para el empleado poder disfrutar de la recompensa económica, como también de un sentido de realización y cumplimiento, un sentido de progreso y de mayor prestigio social.

Se requiere de menos supervisión cuando la competencia es la fuerza motivadora, pues cada trabajador se encarga por su propia cuenta de hacer una mejor labor.

Entre los obreros (o trabajadores de cuello blanco en oficinas donde se produce en masa), la competencia suele ser más eficaz entre grupos que entre individuos.

La competencia entre individuos es más aceptada a los niveles de trabajadores de cuello blanco y grupos administrativos. Efectivamente es la forma tradicional de motivación entre los vendedores. Aún entre empleados fabriles la competencia como medio de motivación sufre de ciertas limitaciones y efectos laterales indeseables. Por ejemplo no todos los empleados están interesados en progresar, en ciertas ocasiones el exceso de competencia ha llegado a desquiciar a toda una empresa, pues la competencia entre empresas es buena, pero la competencia en una misma empresa es peligrosa. En muchos campos es difícil medir quién ha tenido mayor éxito, pues es imposible identificar el rendimiento de cada empleado, de este modo a menos que haya un método objetivo para determinar quién recibe ascensos y recompensas, la competencia puede hacer a los subalternos demasiado dependientes del jefe.

La competencia excesiva puede hacer más mal que bien. En su forma más pura, la teoría de la motivación por medio de la competencia parece suponer que el trabajo en sí carece de interés pero empleada con moderación junto con otras formas de motivación la competencia entre individuos puede ser útil, particularmente dentro de ciertos grupos, (vendedores por ejemplo) y en situaciones en que el trabajo por equipo no es esencial.

La Motivación Interiorizada. Strauss (1981)

Otro método es proporcionar oportunidades para la satisfacción de las necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizar la motivación de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo.

La administración debe de crear condiciones para que el empleado trabaje por su propia voluntad y con gusto, se hace más énfasis en las necesidades egocéntricas, por sobre todo se considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales bien dirigidas podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales y personales.

Algunas formas en que se podría lograr la motivación interiorizada son:

Rediseño de oficios: la satisfacción se puede aumentar mediante el rediseño de oficios y el enriquecimiento de éstos.

Participación: se puede ofrecer la oportunidad de trabajar en equipo, pues cuando los miembros participan en las soluciones de problemas del trabajo, se comprometen más en el oficio, de modo que su productividad aumenta.

Supervisión general: Es muy importante el estilo de liderazgo de la gerencia. Se puede dar la oportunidad a los empleados de ser sus propios jefes hasta donde les sea posible.

Dedicación a metas superiores: El objetivo es tratar de superar los intereses particulares del individuo, para realizar las metas superiores de la organización.

Libertad de escoger la carrera: se ha observado que hay algunas organizaciones que permiten al empleado (especialmente a los profesionales y a los gerentes) una gran libertad para escoger el entrenamiento que desean y las clases de oficios que les gustaría desempeñar.

Desde muchos puntos de vista, la motivación interiorizada es la mejor forma de motivar al personal, pues proporciona a los individuos las mayores oportunidades de satisfacer sus necesidades y desarrollar su personalidad.

Es importante señalar que idealmente la conjunción de cada una de las técnicas antes mencionadas daría como resultado la excelencia tanto de la organización como del trabajador, ya que al readaptar los oficios como se vaya requiriendo, dará trabajadores más satisfechos con sus actividades laborales; al promover la libre participación del trabajador en cuanto a la solución de problemas, generará personas más creativas y productivas; el tener la oportunidad de supervisar su propio trabajo, forjará su independencia y realización; el contar con la oportunidad de superación mediante el señalamiento de metas más satisfactorias y elegir su propio entrenamiento dentro de la empresa o institución, generará trabajadores motivados para desempeñarse óptimamente no sólo en el aspecto laboral sino personal, que redundará para ambas partes en mayores beneficios.

4.3 LAS ACTITUDES.

Las actitudes se refieren a la predisposición o inclinación para responder de modo predeterminado a los estímulos relativos. Lerbinger (1979).

¿Por qué la importancia de hablar de las actitudes en el tema que nos ocupa?

Porque al reconocer la importancia de la comprensión del comportamiento humano, las actitudes "son la parte de una persona que sintetiza, almacena y organiza su experiencia pasada, al enfrentar cualquier situación nueva". Newcomb (1965 cit. por Lerbinger, 1979). El propósito del conocimiento de las actitudes es elaborar -mapas cognoscitivos- que le permiten entender su ambiente. Lerbinger (1979).

Las actitudes las diferenciamos de otras predisposiciones por las siguientes características: son aprendidas, son relativamente estables, implican la existencia de una relación entre sujeto y objeto, poseen características de tipo motivación-afectivo.

Las actitudes tienen tres componentes principales que son: ideas acerca del objeto, sentimientos hacia él y tendencias conductuales. Mc. Guire (1969 cit. por Lerbinger 1979).

En lo que se refiere a ideas tenemos por ejemplo el conocimiento que se tenga sobre el objeto, hechos, opiniones. De los sentimientos tenemos simpatía, aversión, odio, etc. Las tendencias se refiere a la inclinación de obrar de tal o cual forma respecto al objeto, como rechazarlo, acercarse a él, entre otras.

El conocimiento de las actitudes va encaminado básicamente a dos campos de acción:

Controlar las actitudes de las personas para inducir prácticas o hábitos en detrimento de su estado físico, mental, económico y cultural.

Conocer las actitudes con la finalidad de resolver problemas sociales y como factor básico que debe tomarse en cuenta en la administración de los recursos humanos, para incrementar la eficacia de las organizaciones de interés público.

Son varios los procedimientos para conocer las actitudes, su aplicación está en función de la profundidad que se desee, la muestra, el tiempo y el costo.

Una forma muy común para investigar las actitudes es a través del análisis de opiniones por medio de la encuesta, escalas de actitud, etc.

Desde el punto de vista psicológico, para medir las actitudes tenemos formas directas como son las escalas de actitudes desarrolladas por Bogardus, Thurstone, Likert (1932), etc., pero también se pueden medir indirectamente, donde el sujeto revela actitudes sin saberlo.

4.4 Tipos de actitudes.

El personal como centro de la problemática del cómo motivarlo para lograr un alto rendimiento en la empresa y por ende una mayor producción nos lleva a analizar a las personas e ubicarlas en seis tipos diferentes de esquemas sobre las actitudes y que pueden clasificarse como:

- **Ambicioso.**
- **Que responde.**
- **Realizado.**
- **Confuso.**
- **Frustrado.**
- **Derrotado.**

El ambicioso.

El trabajador ambicioso es aquel que tiene un sentimiento de esperanza y confianza de que alcanzará los objetivos ocupacionales elevados. Normalmente busca objetivos ocupacionales más altos para conseguir una mayor autoridad, status y/o ingresos.

El trabajador ambicioso posee una fuerza motivante intensa que le compromete en la lucha competitiva para situarse a la cabeza.

Nuestra cultura aprueba este tipo de comportamiento, destacando la iniciativa y definiendo al éxito como el movimiento laboral que progresivamente eleva al individuo a puestos de mayor responsabilidad.

La historia laboral de los que poseen orientaciones de carreras ambiciosas constituyen crónicas de movimientos laborales que elevan al trabajador desde una posición de status o ingresos a otra. Esta progresión laboral se caracteriza por el ascenso. Los trabajadores ambiciosos son comparados con los escaladores.

El que responde.

Este queda identificado como aquel que está desempeñando el trabajo, la carrera que otros esperan que realice. El modelo ocupacional más habitual es el del hijo que sigue una ocupación del mismo o semejante nivel que la del padre. Las investigaciones demuestran que la mayoría de las ocupaciones habituales de los hijos son iguales o semejantes de los niveles ocupacionales de sus padres, los trabajadores que heredan

ocupaciones en el mismo nivel socioeconómico se les denomina que responden. Algunos pueden tener fuerzas motivantes intensas, puesto que se ven obligados a igualar los logros del padre. Otros descubren que las circunstancias de la vida los llevan con menos esfuerzo y con curso casi automático a su trabajo para toda la vida. Estos últimos son los casos de los hijos de los propietarios, quienes asumen finalmente las responsabilidades de su negocio o práctica profesional. Tanto el trabajo final como las etapas intermedias de la educación y del aprendizaje pueden planificarse y se supone que el trabajador sencillamente cumplirá su destino siguiendo el plan.

El realizado.

El trabajador realizado es aquel que se caracteriza por un sentimiento de satisfacción sobre el logro de un objetivo ocupacional deseado, puede haber sido extremadamente ambicioso en las primeras etapas de su vida laboral cuando estaba luchando por obtener su posición laboral actual, ahora que ocupa el puesto, no desea más que mantenerse con éxito en el mismo, la historia laboral que se asocia con esta situación podría denominarse finalizada. Existen pruebas de una progresión de trabajos menos responsables a más responsables. El trabajador realizado puede buscar dinero y prestigio, pero se halla satisfecho con su elección de ocupación y no tiene ambición de moverse en otra dirección diferente.

El confuso.

El trabajador confuso posee un sentimiento de incertidumbre respecto al desarrollo laboral del pasado y del presente e indecisión respecto a sus movimientos futuros. La historia laboral se halla caracterizada por pruebas de movilidad ocupacional vertical y horizontal errática; constituye una crónica de vacilaciones y fluctuaciones aventureras.

Dos componentes parecen explicar la aparente falta de objetivo del modelo; características de la personalidad del trabajador y la naturaleza inestable de los puestos ocupados. Características personales como el deseo de aventura y la dificultad de entenderse con otras personas se manifiestan en una movilidad ocupacional errática elevada. La inestabilidad de los puestos de categorías semiespecializadas y sin especializar revela así mismo este estado confuso.

El frustrado.

El trabajador frustrado considera que ha sido contrariado en sus aspiraciones ocupacionales. Desea conseguir otro objetivo ocupacional, pero se encuentra bloqueado. Se halla en un bache ocupacional, sabe que está bloqueado y desea ansiosamente salir de su trabajo actual.

La historia laboral del trabajador frustrado se identifica por las pruebas de que no se consiguió lo que él esperaba en el ámbito laboral y que por esto el empleado es incapaz de dirigirse hacia otras metas y objetivos.

El derrotado.

El trabajador derrotado posee un sentimiento de resignación y desesperanza respecto al progreso del trabajo. Su reacción más habitual es considerarse un fracasado. Su historia laboral queda identificada por un expediente laboral regresivo que comprende la pérdida continuada de ingresos o prestigio o en todo caso ambos. Puede suceder que durante la primera parte de la carrera exista un movimiento ascendente que se detiene y entonces se inicia el movimiento descendente, la caída puede ser grande o pequeña. Las variaciones no interesan, a no ser porque contribuyen a una mejor comprensión de las adaptaciones sociales del trabajador derrotado.

En este caso lo que es realmente interesante es el impacto emocional del descenso ocupacional y de sus ramificaciones en la vida social del trabajador y su familia.

El problema de la motivación es un problema que continúa vigente hoy en día y que sigue despertando expectativas en cuanto a la forma adecuada en que se debe de motivar al personal de esta nueva generación.

Anteriormente se creía que el mejor motivador era el dinero, pero esto queda refutado. Se han buscado otras maneras que surtan los mismos resultados que el dinero en épocas difíciles.

Psicólogos han abarcado este tema como motivo de estudio, creándose algunas teorías con las cuales se trata de dar una explicación de lo que es la motivación, a pesar de esto quedan abiertas a nuevos aportes que faciliten el entendimiento de la motivación en un ser tan complejo como el ser humano, algunas de estas teorías fueron propuestas por psicólogos como McClelland (1953), Maslow (1954), Herzberg (1965), Alderfer (1972), Hackman (1975) y Oldham (1979).

En resumen las teorías que se mencionan se ocupan del contenido de la motivación o sea de las necesidades internas que suscitan la conducta y la guían. Estas teorías incluyen *la de Expectativas*. Teoría de Vroom (1964 cit. por Koontz, O'Donnell 1985).. la cual pone en primer plano la suposición de que el sujeto con ciertas conductas conseguirá determinados premios; *la del Establecimiento de Metas*. Porter y Lawler (1968, cit. por Koontz, O'Donnell 1985).. la cual sostiene que la persona en su afán de conseguir alguna meta es una fuente motivadora, la de equidad que se percibe en las consecuencias de su propia conducta y sobre la relación que se advierte con sus demás compañeros, estas teorías dan por hecho que al llevarlas a cabo se obtendrá una determinada satisfacción en el sujeto lo cual llevara a evitar grandes problemas laborales como son el rotamiento de personal, el ausentismo, el malestar en el individuo que lo lleva a ser negligente, y al sabotaje verbal y físico en la empresa, con actitudes negativas hacia todos y que repercuten en el objetivo primordial de la empresa *la productividad*.

Las personas como seres individuales, tienen necesidades y deseos en grados diferentes puesto que el trabajo que satisface a una persona puede frustrar a otra, de ésto se han deducido algunas categorías en las cuales se puede clasificar al personal: como puede ser el tipo ambicioso que es aquel que firmemente desea alcanzar sus metas, el que responde que es aquel que realiza lo que los demás esperan de él, el realizado que es la persona que llega a sus objetivos y se siente satisfecho, el confuso el cual posee un sentimiento de incertidumbre hacia el mañana y de lo que hace en el presente, el tipo frustrado se caracteriza por ser una persona que se siente bloqueada a realizar sus aspiraciones y por último el derrotado es aquel que se considera un fracasado y se siente resignado con ello.

Se han analizado algunos componentes de la motivación como son las actitudes y diversos tipos de ellas; se mencionan métodos de motivación que abordan ésta misma problemática por ejemplo:

El método de *relaciones humanas* que elimina algo de la dureza del método tradicional, puede servir para alistar empleados y hacerlos aceptar voluntariamente sus oficios. Pero las relaciones humanas por sí solas motivan apenas lo suficiente para realizar el mínimo trabajo requerido para evitar el despido.

La *negociación implícita*, se atiene a la gerencia higiénica, a veces el método más realista, especialmente cuando hay un sindicato. Proporciona un ambiente de vivir y dejar vivir, pero rara vez proporciona una motivación que aumente la productividad.

La *competencia* tiene sólo una efectividad limitada; la competencia excesiva puede entorpecer el trabajo de equipo y conducir a la frustración y a situaciones indeseables.

Desde muchos puntos de vista la motivación interiorizada es la mejor forma de motivación pues proporciona a los individuos las mayores oportunidades de satisfacer sus necesidades y desarrollar su personalidad.

La gerencia higiénica recalca el contexto del oficio, la motivación interiorizada hace hincapié en su contenido y pueden aplicarse simultáneamente.

Se ha tratado de estudiar un componente vital en toda organización, la motivación, pero esto no es sencillo porque ninguna persona es igual a otra, depende de la población, de la cultura, del nivel socioeconómico, y de la época en que se viva, así estos factores como muchos más no deben de olvidarse a la hora de hacer una evaluación objetiva del

trabajo que se ha hecho hasta ahora sobre este tema. Algo de lo que sí podemos estar seguros es que no hay soluciones simples al problema de la motivación ya que debemos considerar la complejidad del ser humano inmerso en la productividad, ésto nos hace reflexionar sobre la importancia y trascendencia del trabajo de los psicólogos industriales y de sus necesarias investigaciones.

II.- OBJETIVOS DEL SERVICIO SOCIAL.

Objetivos Generales del Programa del Servicio Social de la carrera de licenciado en Psicología.

1.- INSTITUCIONALES.

Propiciarán situaciones de aplicación de la práctica psicológica que permita relacionar al psicólogo como profesional de la conducta, comprometido con la solución de problemas nacionales.

Adecuar el perfil profesional del psicólogo a los problemas nacionales prioritarios.

Propiciar situaciones que permitan detectar formas concretas de intervención psicológica como medios alternativos de docencia.

Propiciar situaciones de intervención que permitan implementar técnicas de investigación psicológica al análisis de la problemática nacional y de la eficiencia de la carrera de psicología, para formar profesionales de utilidad.

1.1- ESTUDIANTIL.

Desarrollar habilidades que permitan realizar acciones concretas que demuestren el dominio operacional y el conocimiento integral de un concepto dado.

Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información teórica adquirida e integrada durante su carrera.

Desarrollar habilidades que permitan abstraer y generar información relevante a partir del análisis y aplicación de las diferentes dimensiones de un concepto dado.

2.- OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

a) Elevar el nivel académico de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México, que les permita participar en cursos de capacitación y aspirar a ocupar plazas de mayor categoría para mejorar sus ingresos económicos.

Objetivos Generales:

b) Ampliar su nivel de cultura general para comprender la realidad que les rodea y elevar su nivel de vida.

c) Estimular al trabajador a incrementar sus destrezas y habilidades para elevar el nivel de eficiencia en la ejecución de sus tareas.

d) Posibilitar el desarrollo de sus funciones en forma óptima, lo que permitirá a la institución a la que pertenecen avanzar como lo requiere el momento histórico por el que se atraviesa.

3.-OBJETIVOS Y PROPÓSITOS DEL PASANTE.

Participar como "facilitadora de los trabajadores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cómo:

Elaborando cursos-taller de hábitos de estudio, técnicas de lectura, redacción, elaboración de cuadros sinópticos y resúmenes.

Implementar cursos sobre administración del tiempo.

Organizar cursos motivacionales.

Elaborar programas de Orientación Vocacional.

Aplicar pruebas psicológicas.

Proporcionar terapia psicológica.

Aplicar todos aquellos conocimientos adquiridos a través de la carrera profesional en el área de Psicología.

Ser " profesional " en todas las actividades que emprenda, honradez, seriedad y puntualidad serán cualidades inherentes a mi práctica profesional.

Mejorar las técnicas empleadas y renovar los conocimientos adquiridos.

Actualizar los estudios y ampliar horizontes.

III.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.

1.- Delegación Política.

La delegación política Iztapalapa representa territorialmente el 7.2% de la superficie total del Distrito Federal, colinda al norte con la delegación Iztacalco y el Estado de México, al este con el Estado de México y la delegación Tláhuac, al sur con las delegaciones de Tláhuac y Xochimilco, al oeste con las delegaciones de Coyoacán y Benito Juárez. (INEGI.1990)

Las principales localidades son Iztapalapa, Culhuacán, Santa Cruz Meyehualco, Escuadrón 201, San Lorenzo Tezonco, Santa Martha Acatitla, Tepalcates y Edificio sede delegacional.

Las elevaciones principales son: Volcán Guadalupe (El Borrego), Cerro La Estrella, Volcán Yahualixquí, Cerro Peñón del Marqués. (INEGI. Carta topográfica).

El clima es templado, subhúmedo con lluvias en verano de menor humedad en 82.42% de la superficie delegacional y semiseco templado en el 17.58% restante. (INEGI. Carta de climas).

Asimismo cuenta con la estación meteorológica Iztapalapa.

Las corrientes de agua con que cuenta son: El Canal Nacional, Churubusco (entubado), Canal Chalco, Canal de Garay (entubado). (INEGI. carta topográfica).

De la infraestructura para el transporte con que se cuenta, entre otros, está el sistema de transporte colectivo Metro, (estaciones del Metro) y Tren Ligero.

1.1 Población.

Para el INEGI XI Censo General de Población y Vivienda de 1990 la población total del Distrito Federal, ascendió a 8235744 de los cuales 1490499 corresponden a la delegación Iztapalapa; hombres 730466 y mujeres 760033, 49 y 51% respectivamente.

Viviendas particulares habitadas que disponen de agua entubada, drenaje y energía eléctrica. (INEGI 1990).

| | |
|-------------------|-------|
| Agua entubada | 94 % |
| Energía eléctrica | 96.7% |
| Drenaje | 89 % |

1.2 -SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL.

Población derechohabiente del ISSSTE, al 31 de diciembre de 1993. (ISSSTE, Subdirección General de Finanzas, Subdirección de Programación).

| | |
|---|--------|
| Asegurados o trabajadores (activos) | 66721 |
| Familiares pensionados y dependientes (Incluye familiares de trabajadores, pensionados y sus familiares). | 238868 |

Población derechohabiente del IMSS según delegación administrativa.

Los datos vertidos a continuación corresponden a la Delegación Administrativa noreste, donde entre otras comprende la delegación Iztapalapa. Datos hasta el 31 de diciembre de 1993.

(Memoria estadística del IMSS 1993).

| | |
|---------------------------|--------|
| Asegurados o trabajadores | 390957 |
| Familiares y pensionados | 709410 |

(excluye dependientes).

Unidades Médicas en servicio del IMSS en la zona noreste donde está comprendida la delegación Iztapalapa, hasta el 31 de diciembre de 1993. (Anuario estadístico de servicios médicos, 1993, Vol. I IMSS).

| | |
|--|----|
| Unidades de Medicina Familiar | 11 |
| Unidades auxiliares de Medicina familiar | 15 |
| Hospital General de Zona | 1 |
| Hospital General de Zona con medicina familiar | 1 |
| Hospital General Regional | 1 |
| Hospital de Gineco Obstetricia | 2 |
| Hospital de Psiquiatria | 1 |

Unidades Médicas en servicio del ISSSTE en Iztapalapa hasta el 31 de diciembre de 1993. (ISSSTE Subdirección General de Finanzas, Subdirección de Programación).

| | |
|-------------------------------|---|
| Clínicas de Medicina Familiar | 2 |
| Unidad de Medicina Familiar | 1 |
| Consultorio Auxiliar | 4 |
| Hospitales Generales | 1 |
| Hospitales Regionales | 1 |

Unidades Médicas en servicio del Departamento del Distrito Federal en Iztapalapa hasta el 31 de diciembre de 1993. (DDF Dirección General de Servicios de Salud).

| | |
|-------------------------------|----|
| Consulta externa | 12 |
| Hospitalización General | 3 |
| Hospitalización Especializada | 1 |

1.3- Educación.

La población de 15 años y más en la delegación Iztapalapa hasta 1990 es de 969900 de los cuales el 5.1% es analfabeta. (INEGI XI Censo General de Población y Vivienda).

La delegación Iztapalapa cuenta con los siguientes establecimientos de asistencia social, hasta el año de 1991 (DIF Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, Subdirección de informática).

| | DIF | DDF | OTROS (comprende INSEN,IMSS,ISSSTE,CIJ y privados) DIF. |
|--|-----|-----|---|
| Centro de desarrollo infantil. | 1 | 21 | - |
| Centro Familiar. | 1 | - | - |
| Centro de bienestar Social y Urbano. | 1 | 7 | - |
| Centro de Desarrollo de la Comunidad. | 4 | - | - |
| Centro de Salud Comunitario. | 1 | - | - |
| Centro de Rehabilitación y Educación Especial. | 1 | - | - |

| | | | |
|----------------------------------|---|----|---|
| Albergue Temporal | - | 1 | - |
| Centro Cultural y Recreativo. | - | 3 | 9 |
| Servicios Funerarios. | - | 10 | - |
| Centro de Integración Juvenil | - | - | 2 |
| Casa Hogar para Ancianos. | - | - | 1 |

(a) Comprende establecimientos de INSEN, ISSSTE, CIJ y privados.

A continuación haremos referencia a los alumnos inscritos, personal docente y escuelas de diversos niveles en la delegación Iztapalapa hasta el ciclo 92/93. (SEP Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública en el Distrito Federal. SEP Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto).

| | Alumnos | Personal docente | Escuelas |
|-------------------------|---------|------------------|----------|
| Preescolar | 50025 | 2291 | 556 |
| Incluye CENDI y DIF. | | | |
| Federal | 35946 | 1371 | 233 |
| Particular | 13957 | 915 | 321 |
| Autónomo | 122 | 5 | 2 |

| | | | | |
|---|---------------|-------------|------------|-----------|
| Primaria (incluye general internados) | 210031 | 7184 | 504 | |
| Federal | 192708 | 6543 | 438 | |
| Particular | 17323 | 641 | 66 | |
| Elemental terminal | 6372 | 332 | 58 | |
| Capacitación para el trabajo.(Incluye CECAP y CECATI). | | | | |
| Federal | 2532 | 111 | 22 | |
| Particular | 3840 | 221 | 36 | |
| Secundaria (Incluye secundaria: general, para trabajadores, tele-secundaria, técnica industrial y agropecuaria). | 87815 | 4607 | 158 | |
| Federal | 84298 | 4383 | 141 | |
| Particular | 3517 | 224 | 17 | |
| Autónomo | ---- | --- | --- | |
| Medio terminal técnico | 9752 | 706 | | 19 |
| (Incluye CET,CONALEP Y/o). | | | | |

| | | | |
|-------------------|-------------|------------|-----------|
| Federal | 8239 | 547 | 16 |
| Particular | 52 | 17 | 2 |
| Autónomo | 1461 | 142 | 1 |

Medio superior 30225 1216 14

(incluye General 3
años, técnico industrial,

Colegio de Bachilleres,
de Arte, CBTIS, CECYT
y Pedagógico).

| | | | |
|-------------------|--------------|------------|-----------|
| Federal | 14931 | 702 | 10 |
| Particular | 614 | 61 | 2 |
| Autónomo | 14680 | 453 | 2 |

Fuente. SEP Dirección General de Servicios Coordinados de Educación Pública en el D.F.

SEP. Dirección General de Planeación Programación y Presupuesto.

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN.

La Ciudad Universitaria fue inaugurada en 1954 y diseñada para una población de aproximadamente 34000 estudiantes, sin embargo ya para el año de 1958 albergaba aproximadamente 30000 estudiantes, años después en 1970 la población casi triplicaba su capacidad para la que fue diseñada. 10 años después en los 80s contaba con 280000, este crecimiento desmesurado entre la década del 70 y 80 generó una política de descentralización. En el año de 1975, el 7 de agosto en una reunión del Consejo Universitario se acordó por mayoría la creación de un grupo de escuelas a nivel profesional con características sui generis, el funcionamiento de éstas nuevas escuelas consistía en que serían autónomas y autogestionables en lo administrativo, y el nombre que se les conocería sería el de "Escuela Nacional de Estudios Profesionales " ENEP " cinco serían las nuevas escuelas, las que albergarían diferentes carreras. Al norte de la ciudad en Iztacala una escuela, Cuautitlán otra, en Acatlán la otra, al Noroeste una en Aragón y una más al Oriente por la carretera a Puebla, la ENEP Zaragoza, hoy Facultad de Estudios Superiores, se encuentra ubicada al oriente de la Ciudad enclavada en la delegación política de Iztapalapa, entre las Avenidas J.C. Bonilla y la Calzada Ignacio Zaragoza, la población de la que está compuesta es generalmente de alumnos egresados del CCH Oriente, Prepas Populares, del Colegio de Bachilleres y algunos más de la Escuela Nacional Preparatoria, entre otras.

Se caracteriza por ser una escuela con una filosofía de trabajo multidisciplinario

dado que en ésta se estudian carreras enmarcadas en dos rubros de diferentes disciplinas que son: De la rama químico-biológicas y la rama de la salud, en la rama químico- biológicas se imparten las carreras de nivel licenciatura: Biología, Ingeniero Químico y Químico Farmacobiólogo.

Y de la rama de la salud se imparten las carreras de Enfermería (nivel técnico), Odontología, Medicina y Psicología.

Todas las carreras contienen un sustrato filosófico multidisciplinario se les enfoca hacia tres aspectos que son la docencia, el servicio y la productividad.

La FES Zaragoza cuenta con una población de aproximadamente 10000 estudiantes repartidos en dos turnos, matutino y el vespertino, la planta de profesores asciende también en forma aproximadamente a 2000 y cerca de 500 trabajadores administrativos y trabajadores manuales.

El organigrama de la FES. está conformado de la siguiente manera: Un Rector o Funcionario con la misma jerarquía de mando y siete directores uno por cada escuela, dos secretarios, uno Administrativo y otro Académico. La escuela cuenta con una planta de profesores aún jóvenes y dinámicos lo que la ha hecho crecer y manter un prestigio en todos los ámbitos de la vida tanto estudiantil como del trabajo.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIDAD DE TRABAJO.

El Departamento de Superación Administrativa, fue creado durante el primer período de gobierno del Doctor Benny Weiss, surge como producto de una petición hecha por los trabajadores administrativos y que serviría en lo futuro para formalizar la

Capacitación, el adiestramiento y la educación formal de los trabajadores; aunque dicha actividad ya se realizaba, desde hacía cuatro años, ésta se mantenía informalmente, en ella se impartían los cursos de Primaria, Secundaria y Preparatoria, todas estas actividades se circunscribían al Sistema de Educación Abierta.

Desde sus inicios el Departamento de Superación Administrativa ha tenido, acertadamente, como responsable al Lic. Elpidio Hernández quien junto con una planta de asesores que fue conformada entre alumnos y profesores de la misma escuela ofrecían los servicios al departamento en forma solidaria en favor de los trabajadores administrativos de la Facultad.

El departamento también recibe apoyo del ISSSTE del INEA y del STUNAM entre otros. A los alumnos de la facultad se les ofreció el espacio necesario para realizar sus actividades inherentes al servicio social en el departamento de Superación Administrativa, en tanto que a los profesores se les hace entrega de una carta de reconocimiento.

En cuanto a las instituciones externas a la UNAM, se firmó un convenio para la implantación de programas para la superación del personal administrativo.

2.2 TIPO DE SERVICIOS QUE LA UNIDAD DE TRABAJO PRESTA A LA COMUNIDAD.

El servicio que proporciona el departamento de Superación Administrativa, es dirigido principalmente a los trabajadores manuales y administrativos de la Facultad de Estudios Superiores "Zaragoza" campus 1 y 2, a sus familiares y público en general, en cuanto a la primaria, secundaria y preparatoria del sistema abierto se refiere. En esa

oficina se realizan los trámites necesarios para presentar exámenes, recibir calificaciones o trámites de certificados cuando así es el caso, en fin todos aquellos trámites administrativos que son necesarios en cuanto a la presentación de exámenes de acreditación de las materias que se incluyen en los programas correspondientes. Asimismo se proporcionan las asesorías de aquellas materias con alto índice de dificultad como son, matemáticas, inglés, etc.

Y exclusivamente dirigidos a trabajadoras y trabajadores administrativos, la UNAM, implementa cursos con fines de ascenso escalafonario, que son difundidos por el departamento de Superación Administrativa, también el departamento se encarga de promoverlos, inscribir a los interesados y en todos aquellos trámites necesarios ante las autoridades de la dependencia y en Ciudad Universitaria ante la Comisión de Capacitación y Adiestramiento.

Durante los periodos intersemestrales e interanuales se promueven cursos de utilidad para la comunidad como son: Cocina Vegetariana, Cortes de cabello, Computación, etc., no así durante todo el año.

Todas las actividades realizadas en los cursos de capacitación están encaminadas a la superación del trabajador, su bienestar y el de sus familias.

2.3 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE TRABAJO.

El departamento de Superación Administrativa fue creado por el doctor Benny Weiss en el año de 1990 a petición de los trabajadores y con el fin de formalizar las actividades de la capacitación que se venían desarrollando, así como una exigencia que

tenía como finalidad conseguir los espacios físicos necesarios para su ejecución, el tiempo necesario para que los trabajadores pudieran acudir dentro de su jornada laboral a capacitarse, el mobiliario y equipo necesarios.

El titular del departamento desde su creación ha sido el licenciado Elpidio Hernández, quien con más ayuda que el apoyo solidario de profesores y alumnos de la misma facultad, ha sacado al departamento adelante.

No existe una planta permanente de asesores, debido tal vez a que no existe remuneración económica alguna. Sin embargo actualmente ya existe la posibilidad de que los alumnos que así lo decidan colaboren con el departamento, realizando su servicio social en este departamento en favor de los trabajadores universitarios.

2.4 RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA UNIDAD DE TRABAJO.

Los recursos humanos y materiales con que cuenta el departamento son sumamente limitados si se toman en cuenta las actividades que allí se llevan a cabo y son: la capacitación, el adiestramiento y la educación formal del personal administrativo de la dependencia.

En cuanto a los recursos humanos de este departamento lo conforma una persona de tiempo completo y esporádicamente colaboradores, como son profesores y/o estudiantes, generalmente de la carrera de psicología de la misma facultad.

La oficina se ubica en el campus 2 de la facultad donde el espacio físico con que

cuenta es un cubículo muy pequeño, apenas caben dos escritorios, dos archiveros y dos sillas.

En el campus dos, al frente, junto a la oficina de Intendencia, se ubica la pequeña oficina que cuenta con una computadora, una máquina de escribir eléctrica, los muebles de oficina, pero sobre todo muchos deseos por parte de los que allí laboran de apoyar en todas aquellas actividades necesarias y suficientes que benefician a las personas que tienen deseos de seguir superándose.

IV.- ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y POBLACIÓN ATENDIDA.

Muchas de las actividades que realizas cada día como asesor son motivadas por el deseo de ayudar a los adultos. Tu compromiso terminará con éxito cuando el adulto reciba una constancia o un certificado y quede en él el deseo de seguir aprendiendo.

A manera de ejemplo podemos citar algunas acciones y actitudes con las que uno, como asesor educativo, pone en práctica la solidaridad social:

- Preparar las asesorías.
- Estar dispuesto a seguir aprendiendo para mejorar tu práctica.
- Obtener con anticipación los materiales educativos y distribuirlos oportunamente a los estudiantes.
- Interesarse por cada adulto, considerando que puede haber diferentes ritmos de aprendizaje.
- Ser responsable, es decir, responder a lo que los adultos esperan de uno: como ser respetuoso, atento, paciente, comprensivo, amable y puntual.
- Buscar toda la colaboración posible para el desarrollo de los servicios del INEA, por ejemplo: el préstamo de un local, mobiliario, la donación de papelería o pintura, etc..
- Compartir tus experiencias como asesor solidario con otros asesores.

En la vida diaria, cuando nos encontramos con una persona optimista, que está convencida por su trabajo es un beneficio y un servicio hacia los demás, es muy posible que nos contagie su entusiasmo y nos convenza de colaborar. Esto vale particularmente con las labores relacionadas con la educación de los adultos. Por ejemplo, si pláticas con

alguna persona sobre tus experiencias como instructor probablemente siembras en esa persona la semilla de la participación social. Lo mismo sucede cuando los adultos con los que trabajas ven en ti un ejemplo de optimismo por tus labores y de cumplimiento en ellas, así, cuando invites a algunas personas para que participen como asesores, en más de una encontrarás una respuesta positiva.

Los asesores son gente de diversos niveles educativos, de diferentes actividades, regiones, edades o de ambos sexos. Entre todos se ha acumulado una experiencia valiosa que se quiere transmitir.

El trabajo como asesor dará mayores frutos si se recuerdan ciertos puntos clave que seguramente se deben tener presentes con anterioridad. Algunos son generales, para cualquier asesor, no importa el sitio donde esté trabajando, otros son específicos según el servicio en el cual colaborares, pero eso sí, porque es lo más importante que no falte, *el amor y dedicación* hacia la actividad que realices ya que por pequeña que a veces nos parezca, siempre tendrá sus repercusiones en nuestros semejantes.

El principal problema al que me enfrenté durante el Servicio Social es la limitación para participar en las actividades inherentes al departamento de Superación Administrativa, de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de la carrera profesional, ya que si bien es cierto se carece de la suficiente experiencia, también lo es el hecho que el ser principiante nos da un exceso de entusiasmo y deseo de colaborar en aquellas actividades relativas con la carrera de Psicología, como pudiera ser el apoyo psicológico para los trabajadores administrativos de la UNAM., entre otros.

V.- RESULTADOS.

Los resultados no son observables a corto plazo, debido a la naturaleza de las actividades realizadas, y a las personas a las que está dirigida la actividad.

Los trabajadores de la UNAM interesados en los círculos de estudio generalmente son gente adulta, madres y padres de familia que trabajan, atienden su hogar y a sus familias y las actividades escolares las van realizando poco a poco como sus espacios de tiempo lo permiten, más no por eso lo toman a la ligera o desiertan, todo lo contrario, trabajan con entusiasmo y con grandes deseos de aprender y superarse.

No hay que pasar por alto que el trabajador generalmente se inscribe varias veces antes de aprobar alguna materia, (del Sistema de Educación para Adultos) lo que va en detrimento de su economía, ya que hace varios desembolsos para inscribirse a las materias antes de aprobarlas, esto en cuanto al detrimento monetario, pero no menos importante es el costoso daño psicológico que provoca frustración y en ocasiones hasta deserción, por lo que es importante considerar que la UNAM, o el STUNAM, asuman el costo monetario de las materias del Sistema de Educación para Adultos.

Como lo pudimos manifestar durante el desarrollo del presente trabajo donde se teorizó respecto a la capacitación y adiestramiento, también pudo ser verificable en cuanto a que los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México cuentan con los programas óptimos de capacitación y adiestramiento adecuados

que les permiten ser personas creativas, independientes y pueden aspirar a ocupar puestos superiores, lo que los motiva para seguir participando en los programas relativos.

El hecho de que sean psicólogos o pedagogos los encargados de la instrucción a los alumnos, mejoraría el nivel de enseñanza-aprendizaje, dando como resultando menor índice de reprobación y frustración en los alumnos.

VI. CONCLUSIONES.

El trabajo abunda en cuanto a información referente a la *capacitación, el adiestramiento y la educación*, elementos todos y cada uno de ellos fundamentales en los programas que se implementan en la Universidad Nacional Autónoma de México a las trabajadoras y trabajadores administrativos de todas y cada una de las dependencias que la conforman.

Al participar en el proceso de capacitación se adquiere la responsabilidad de transmitir conocimientos y experiencias a los demás, y sobre todo conocer los componentes psicológicos que intervienen en el proceso como son: la motivación, los principios del aprendizaje, las características del grupo y del instructor.

Es importante mencionar la labor titánica del personal que de una u otra forma colabora, en la elaboración de programas, difusión, asesorías, trámites administrativos, etc., todos ellos con objetivos en común, que los servidores de la Máxima casa de estudios tengan como pago a su trabajo no sólo dinero en efectivo, sino que también dispongan de otras alternativas que les permitan ampliar sus horizontes, vislumbrar más alagüeño su futuro y el de sus familias.

VII.- ANÁLISIS.

Son elementos clave, los proceso de enseñanza aprendizaje, la capacitación, adiestramiento y la motivación en la educación del individuo a lo largo de su vida para lograr objetivos sólidos tanto individuales como institucionales, ya que son aspectos todos ellos sujetos a estudio de diversas disciplinas como son la Administración, Pedagogía, Psicología entre otras. Para que estos elementos se conviertan en motor de ingreso, permanencia y conclusión de los propósitos individuales e institucionales es importante estudiar dichos fenómenos, observar los factores internos y externos del sujeto y sociales inmersos en el fenómeno.

La Psicología como ciencia de la conducta hace importantes aportaciones al estudio del proceso de enseñanza aprendizaje, teorías motivacionales, la capacitación y el adiestramiento, que redundan en beneficio del ser humano y todo aquello que le es inherente como son sus relaciones personales, laborales y sociales en general.

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES.

Crear la infraestructura necesaria para que el proceso de capacitación y adiestramiento se proporcione con mayor eficacia y oportunidad.

El buen instructor no nace, se hace, por lo tanto una vez que el pasante de psicología ha participado de tales tareas se le debería brindar la oportunidad de formar parte de una plantilla permanente de asesores. Tomando en cuenta su formación académica compatible con las actividades propuestas.

Implantación permanente de asesorías, no sólo de algunas materias, sino de todas y cada una de ellas.

Crear un programa de estímulos para aquellos trabajadores que han obtenido su certificado de terminación de estudios.

Idealmente el departamento de Superación Administrativa deberá contar permanentemente con un grupo de psicólogos y pedagogos que se encargarán de planear cursos, pláticas y/o talleres motivacionales que alienten el ingreso, permanencia y culminación de los ciclos académicos en que participen los trabajadores universitarios.

Si tomamos en cuenta todos aquellos elementos psicológicos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje como son la atención, comunicación, motivación, retroalimentación, etc. se deberá aplicar la Psicología educativa en la sistematización de los conocimientos aplicados a los trabajadores ya que es donde encontramos sus fundamentos.

Y todos aquellos elementos humanos y materiales que hagan posible que la educación básica, por lo menos, la capacitación y el adiestramiento lleguen a todos y cada uno de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

BIBLIOGRAFIA.

- Amaro, Raymundo. *Administración de Personal*. Limusa, México 1986.
- Anderson, Richard y Gerald W. Faust. *Psicología Educativa, la ciencia de la enseñanza y el aprendizaje*. Trillas, México 1977.
- Arias, Galicia Fernando. *Administración de recursos humanos*. Trillas, México, 1981.
- Baer, E. *Las relaciones humanas en los negocios*. Limusa, México 1988.
- Beal G. *Conducción y Acción dinámica del grupo*. Kapeluz, México 1964.
- Bethel, Lawrence L., et al. *Organización y Dirección industrial*. Fondo de Cultura Económica., México, 1986.
- Blum, M. y Naylor, J.C., *Psicología Industrial*., Trillas, México 1973.
- Brown, J., *La Psicología Social en la Industria*., Fondo de Cultura Económica., México 1977.
- Delbert C. Miller, William H. Form, *Sociología Industrial*., Rialp Madrid España.
- Diccionario Enciclopédico de las ciencias, Trillas, tomo I.
- Dunnette, M., *Hand Book of industrial and organizational psychology*., Rand McNally, Chicago, 1976.
- Dunnette, Marvin., *Psicología Industrial*., Trillas., México 1979.
- Fleishman, Edwin A. y Alan R. Bas., *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*., Trillas. México, 1979.
- French, W., *Administración de personal*., Limusa, México, 1983.
- Grados, Espinoza Jaime., *Inducción, reclutamiento y selección*. El Manual Moderno. México, 1988.

- Hernández, Puy., *Análisis de tareas.* . Limusa, México, 1965.
- Hilgard, Ernest R. y Gordon H. Bower., *Teorías del aprendizaje.*, Trillas, México 1973.
- INEGI., XI Censo General de Población y Vivienda 1990.
- Kolb David A., *Psicología de las organizaciones.*, Prentice-Hall, Hispanoamericana, México 1977.
- Koontz, Harold, et al., *Administración.*, Mc. Graw- Hill, México 1985.
- Koontz, Harold, et al., *Elementos de Administración.*, Mc Graw-Hill, México 1983.
- Lerbinger, Otto, *Diseños para una comunicación persuasiva.*, El manual moderno., México 1979.
- Munch, Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, Mex. 1990.
- Ortueta, L., *Técnicas de dirección de personal.*, Limusa., México 1988.
- Pickle Hal., *Administración de empresas pequeñas y medianas.*, Limusa, México 1986.
- Reyes, Ponce Agustín., *Administración de Personal.*, Limusa, México 1987.
- Russel, Arnulf., *Psicología del trabajo.*, Morata, Madrid, 1963.
- Sauermann, Peter., *Psicología del Mercado.*, Herder, Barcelona 1983.
- Shultz, D.P. *Psicología Industrial.*, Mac-Graw Hill, México 1991.
- Schultz, Duane., *Psicología Industrial.*, Interamericana., México.
- Strauss, George, et al., *Personal, Problemas humanos en la administración.*, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1981.
- UNAM., *Curso de formación de Instructores.*, Mendoza., México 1988.
- Whittaker James y Sandra., *Psicología.*, McGraw-Hill, México 1989.