

107.
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

EL PAPEL Y LAS HABILIDADES DEL PSICOLOGO
EN LA APLICACION DE LA REINGENIERIA EN EL
AREA DEL RECURSO HUMANO

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

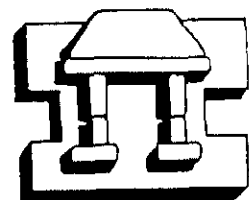
P R E S E N T A :

RUIZ CERVANTES TANYA ELIZABETH

ASESORES: JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

EDY AVILA RAMOS



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA EDO DE MEXICO ABRIL 1999

TESIS CON
LLA DE ORIGEN

50
107



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:

A Mis Padres:

Por haberme brindado la vida y entender al ser humano.

Así como su apoyo incondicional y desvelos día tras día para culminar ésta meta que me fijé.

A Enrique Rojas y Edy Avila:

Por sus conocimientos transmitidos y la paciencia que me tuvieron para la culminación de ésta tesina.

A ti Vaquero:

Por ser antes que nada el ser humano más maravillosos que he conocido y por ser el profesor más querido y del cual he adquirido gran parte de los conocimientos que tengo sobre la carrera y que he podido extrapolarlo en mi trabajo con mucho éxito.

Y a todas aquellas personas y profesores que de alguna manera contribuyeron semestre a semestre para culminar una meta que me fijé y que he podido concluir el día de hoy.

A Luis S:

Por ser el amigo incondicional que me motivaba siempre, con sus palabras y actos que lo hacen único.

V a mi Gran Amor:

Que a pesar de que ya no estemos juntos el día de hoy, lo llevo en mi corazón.

V que gracias a su paciencia y lucha incansable pude terminar ésta tesina (te quiero y nunca te olvidaré) G.C.S.

A ti Señor:

Por haberme ayudado a vencer retos difíciles en mi vida y lograr mis objetivos.

A mi pequeño ser:

El cual ya no está aquí, pero fue un gran generador para cumplir ésta meta (te quiero).

INDICE.

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo 1	
Antecedentes y Desarrollo de la Psicología Industrial.....	6
1.1 Período de 1900-1916.....	6
1.2 La Primera Guerra Mundial 1917-1918.....	9
1.3 Período de 1919-1940.....	10
1.4 La Segunda Guerra Mundial 1941-1945.....	11
1.5 Período de 1950-1994.....	13
Capítulo 2	
Antecedentes Históricos y Legales del Proceso de la Capacitación..	16
2.1 Historia de la capacitación.....	16
2.2 Definición de capacitación.....	20
2.3 Aspectos legales de la capacitación.....	23
2.4 Tipos de capacitación.....	31

Capítulo 3

La Reingeniería Aplicada al Recurso Humano.....	33
3.1 Historia de la reingeniería.....	33
3.2 La nueva forma de pensar.....	38
3.3 Definición de reingeniería.....	39
3.4 Aspectos del personal y la reingeniería.....	44
3.5 ¿Quiénes participan en la reingeniería?.....	49
3.6 Metodología.....	53

Capítulo 4

Habilidades y Aptitudes del Psicólogo en la Aplicación de la Reingeniería.....	61
4.1 Detección de necesidades.....	61
4.2 Elaboración de planes y programas.....	62
4.3 Ejecución de planes y programas.....	64
4.4 Evaluación del proceso.....	68
Conclusiones.....	71
Referencias Bibliográficas.....	76

RESUMEN.

En el presente trabajo se realizó una recopilación de la concerniente a los procesos de capacitación que hoy en día se manejan en empresas mexicanas entre la que destaca la llamada reingeniería, que consiste en la reestructuración organizacional es decir el “empezar de nuevo”, aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Se hizo una revisión histórica sobre los antecedentes de la Psicología Industrial y su desarrollo en México desde el periodo de 1900 hasta nuestros días.

Posteriormente, se describe los antecedentes históricos y legales del proceso de capacitación especificando los artículos expuestos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por el que debe cumplir empresas que imparten un curso de capacitación.

Así como los profesionistas que participan en su elaboración metodológica, de la reingeniería de procesos.

Asimismo se señala el papel fundamental del psicólogo en el área del recurso humano de cualquier organización, ya que es el que se dedica a elaborar y aplicar reingeniería de proceso, haciéndose una descripción de las habilidades y aptitudes que debe tener para cumplir adecuadamente dicha actividad.

INTRODUCCION.

La época en la que se vive se caracteriza por el cambio, la novedad y el proceso de evaluación y desarrollo en el que se ven inmersas las diferentes empresas que se encuentran en México, razón por la cual éstas deben mantener una constante comunicación con la sociedad y sus necesidades.

Debido a la modernización, al crecimiento, a la competitividad y deseo de superación, la cual ha sido el elemento clave que se ha presentado en nuestro país las organizaciones empresariales también han crecido exigiendo habilidades claramente psicosociales para negociar, elevar su productividad y establecer una relación más estrecha con los trabajadores lo cual se puede llevar a cabo con la aplicación de los principios de la psicología, a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, creándose de esta manera un gran campo de trabajo para el psicólogo. Entre la que se encuentra:

La Psicología Industrial, también llamada organizacional y actualmente conocida como del trabajo, siendo una de las ramas de la psicología, relativamente nueva ya que fue fundada formalmente a principio del siglo XX (Blum, 1977).

El trabajo del psicólogo en las industrias mexicanas, consiste en ofrecerles a los empresarios y trabajadores el desarrollar y mejorar

habilidades que permiten ampliar y desempeñar diversas tareas, afrontar decisiones que son requeridas en sus respectivos puestos y aumentar las probabilidades de acceso o mejores niveles de vida, calidad laboral y proporcionar cambios económicos por el desempeño en el trabajo, se posibilita una vida más digna.

Por lo que, actualmente la presión competitiva para satisfacer las expectativas de los clientes crece a un ritmo más acelerado que nunca. La mejora constante en productos (calidad del mismo) y servicios ya no es suficiente para sobrevivir en el mercado global. Es necesario modificar, de manera radical, la forma de trabajar. Dentro de los procesos de capacitación que se aplican en empresas mexicanas actualmente se encuentra la reingeniería siendo de gran utilidad para las organizaciones que deseen efectuar ese cambio.

La aplicación de la reingeniería de procesos ha sido tan rápido, y la experiencia, tan diversa, que se genera cierta confusión respecto a lo que abarcaba el término. En realidad, la reingeniería, de procesos es el resultado de la modernización, transformación y reestructuración, de los procesos de capacitación. Por lo que, la meta de la reingeniería: aumenta la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Los elementos por llevar a cabo la reingeniería son:

- 1. La recopilación de datos acerca de la compañía o institución: se compara dónde está y dónde quiere estar.*
- 2. Conocer el comportamiento organizacional.*

Este punto es de suma importancia para el campo laboral del psicólogo del área industrial. Ya que los expertos sobre el conocimiento el comportamiento es el psicólogo.

La reingeniería puede aplicarse en el área del Recurso Humano donde los psicólogos centran su atención en estudiar el comportamiento individual, los sistemas de incentivos, políticas del personal, motivación y trabajo, para satisfacer las demandas de la organización.

El objetivo de esta tesina es el de examinar la aplicación de la reingeniería en las organizaciones en el área del recurso humano y analizar la importancia de las habilidades del psicólogo en la aplicación de la misma.

En el primer capítulo se describe de forma general en él los antecedentes de la psicología industrial desde el año de 1900 hasta nuestros días en las empresas mexicanas.

En el segundo capítulo, analiza la historia de la capacitación, las diferentes definiciones de la misma, aspectos legales de la capacitación

señalados por la Secretaría de Previsión Social, así como los dos tipos de capacitación, capacitación para el trabajo y del trabajo.

En el tercer capítulo, se analizan a los profesionistas que participan en la elaboración y aplicación de la reingeniería de procesos y cuáles son las cuatro etapas para llevar a cabo su metodología que son: preparación, innovación, instrumentación y la evolución.

En el cuarto capítulo, se analiza sobre las habilidades y aptitudes del psicólogo que debe tener para aplicar la reingeniería de procesos en el área del Recurso Humano, como son: la detección de necesidades (DNC) utilizando instrumentos como cuestionarios, encuestas y entrevistas.

Así como elaborar planes y programas de capacitación su ejecución, las técnicas expositivas de apoyo, así como materiales de apoyo utilizados y el proceso de evaluación y la validez y confiabilidad.

CAP. 1 ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1. PERIODO DE 1900-1916.

En sus comienzos lo que se conoce hoy como psicología industrial-organizacional o del trabajo no tenía ni siquiera nombre. Fue el resultado de la combinación de dos fuerzas que cobraron ímpetu antes de 1900. La mayoría de los psicólogos en este momento eran estrictamente científicos y evitaban deliberadamente el estudio de los límites de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo (Bryan Harter, 1897), sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del código morse. Unos pocos años después, en 1903, Bryan en una reunión de la Asociación de Psicólogos Americanos (Bryan 1904) se refirió a que los psicólogos deberían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana. Bryan no aludió al estudio de los problemas relacionados con la industria (Muchinsky, 1995).

Más bien, se centró en el examen de las habilidades reales como base para desarrollar una psicología científica. Bryan no es considerado como el padre de la psicología industrial es más bien un precursor.

La fuerza importante en la evaluación de la disciplina vino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Se preocupaban principalmente de la economía y la fabricación así como de la

productividad de los empleados. Dos ingenieros industriales, Frederick Taylor y Frank Gilbreth rediseñaron trabajos, desarrollaron programas de entrenamiento, y usaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de empleados. Así, al combinar la psicología con intereses concretos surgió la psicología industrial.

Tres individuos permanecen como los padres de la psicología industrial. Aunque trabajaron independientemente, sus contribuciones merecen una breve revisión.

Walter Dill Scott psicólogo dio una charla a hombres de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios. Su charla fue muy bien recibida y le llevó a publicar dos libros Teoría de la publicidad (1903) y la psicología en publicidad (1908), (Muchinsky, 1995). El primer libro trataba de la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente. El segundo libro iba dirigido a mejorar la eficiencia humana a través de estrategias como la imitación, competencia, lealtad y concentración.

Frederick W. Taylor era ingeniero se dio cuenta del valor de rediseñar la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un salario mejor para el trabajador. Taylor mostró que los trabajadores que manejaban pesados lingotes de hierro podían ser más productivos mediante la utilización de los momentos de descanso.

Hugo Musterberg era un psicólogo alemán con experiencia

académica. Aplicó los métodos psicológicos tradicionales a problemas industrial concretos.

Uno de sus más renombrados estudios trata de determinar qué hace que un conductor de tranvía sea seguro. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio. Algunos autores lo llaman el padre de la psicología.

La Agencia de la Investigación Comercial fue creada por Walter Bringham en la Institución de Tecnología de Coernegie. En aquel momento existían pocos precedentes de este tipo de cooperación entre universidades e industria (Robles, 1990).

Sin embargo, en la década de 1920, el énfasis de la psicología industrial se centró en el interés de realizar pruebas mentales en un laboratorio o pasar pruebas de empleos a trabajadores. El Diario de Investigación de Personal comenzó en esta época, y sigue siendo útil, especialmente para profesionales.

Para el año de 1914 comenzaron una serie de experimentos en la Compañía Eléctrica Occidental en Hawthone, el estudio original intentaba encontrar la relación entre la iluminación y eficiencia. Los investigadores instalaron diversos grupos de luces en las salas donde se elaboraban los equípos eléctricos.

En algunos casos, la luz era intensa y en otros, se redujo al equivalente del claro de luna. La sorpresa de los investigadores fue

enorme al descubrir que la productividad de los trabajadores aumentó o permaneció en un nivel satisfactorio si la iluminación disminuía, aumentaba, o permanecía constante.

Asimismo, uno de los hallazgos importantes de estos estudios fue el llamado efecto Hawthone. El desempeño en el trabajo comenzó a mejorar desde el comienzo de la investigación y continuó a causa de la novedad de la situación, es decir, los empleados respondieron positivamente al tratamiento novedoso que recibían por parte de la investigación.

Los estudios Hawthone también han dado a conocer la existencia de grupos informales de trabajo y su control sobre la producción, la importancia de las actividades.

1.2 LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL (1917-1918).

La Primera Guerra Mundial influyó positivamente en la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podrían ofrecer un valioso servicio a la nación, algunos vieron en la guerra un medio para acelerar el progreso de la profesión.

Yerkes como presidente de la Asociación de Psicólogos Americanos (APA), incluyó maneras de seleccionar reclutas y de asignar trabajos adecuados dentro del ejército.

Los comités de psicólogos investigaron la motivación del soldado, su

moral, problemas psicológicos, incapacidad física y disciplina (Churdem y Sherman, 1991).

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

Dichas pruebas de evaluación de la inteligencia no contribuyeron a la guerra tanto como Yerkes hubiera deseado. Si bien 1,726,000 individuos fueron evaluados en el programa, el uso real de los resultados fue mínimo.

1.3 PERIODO DE (1919-1940).

La psicología aplicada surgió como disciplina reconocida a partir de la guerra.

La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. Después de la guerra, florecieron varias agencias psicológicas de investigación.

Su revelación sobre la complejidad del comportamiento humano abrió nuevas puertas para la psicología industrial, que durante aproximadamente 40 años había sido dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las compañías.

Esta era la psicología industrial terminó con la conclusión fortuita de los estudios Hawthorne y el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales encargaron una tarea inmensa, movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.

1.4 LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1941-1945).

Cuando los Estados Unidos encontraron en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales habían estudiado los problemas de la colocación y selección de empleados y habían reafirmado sus técnicas considerablemente.

A diferencia de lo que ocurrió en la Primera Guerra Mundial el ejército fue quien solicitó los servicios de los psicólogos. Una de las primeras tareas del comité fue desarrollar una prueba que permitiese clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías en base a su capacidad de aprender los deberes y responsabilidades de un soldado dicha prueba denominó (PCGE), y ha sido un punto de referencia para evaluar a grupos (Schultz, 1985).

Los psicólogos también en el desarrollo y uso de pruebas sobre estrés, un proyecto emprendido por la Oficina de Servicios Estrategias de los EEUU.

Otra área que también trabajaron fue la selección y entrenamiento

de los pilotos para aviones militares.

Por tanto, la Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales y las habilidades de la psicología aplicada.

Durante esta época es importante mencionar que los psicólogos mostraron tener las habilidades necesarias para desempeñar en el área industrial, en un inicio sus actividades se limitaron solamente al área de reclutamiento y selección del personal y a la aplicación de pruebas, pero posteriormente se ha ido ganando terreno y se han llegado a ocupar puestos en el área de capacitación de personal y en general en todo lo que se concierne a recursos humanos (Hoell, 1989).

El primer paso que se dio en nuestro país en lo que se refiere al área industrial, fue en 1942 cuando el Banco de México inició la selección de personal constituida por tres procedimientos técnicos, examen médico, examen psicotécnicos y encuesta social. Este procedimiento de selección estaba dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón (Rodríguez, 1992).

En 1943 en el Banco de Comercio se realiza la selección técnica de su personal bajo la dirección del Dr. Germán con técnicas y procedimientos similares a los del Banco de México.

En 1944 la empresa de Teléfonos de México S.A. inicia con el Ing. David Mehel la aplicación de exámenes de admisión para el ingreso de sus empleados. Las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes

necesarias que se requerían para el puesto en una batería que comprendía test de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de nombres y números. También en esta empresa funcionó desde 1938 una escuela tecnológica que proporcionaba a sus trabajadores una enseñanza básica en telefonía, contribuyendo enormemente a su capacitación (Nuñez, 1985).

1.5 PERIODO DE 1950-1994.

En 1950 se crea el Instituto de Personal A. C, institución privada que cuenta con una oficina de servicios técnicos especializados en nuestro país. El objetivo principal de este instituto era incrementar la aplicación de técnicas de administración de personal. Sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Joaquín Rivero Borell.

Incluyeron en sus servicios el análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización del personal y problemas derivados del trabajo. Los procedimientos psicotécnicos empleados fueron los mismos del Banco de México pero enriquecidos y modificados con otros tests (Pérez, 1993).

En ese mismo año surge la OTI, que es una organización encargada de promover el progreso social como condición necesaria para un desarrollo socioeconómico estable.

Sus actividades cubren campos como la formación de recursos humanos para la industria, seguridad social, mano de obra, productividad, cooperación, higiene, seguridad, legislación del trabajo de mujeres y niños y además proporcionar asistencia técnica (Sánchez, 1994).

En la década de los sesentas el movimiento de tecnificación en las grandes empresas se vuelve evidente, se requiere en ellas la planificación empresarial con técnicas administrativas modernas, se usan procedimientos de investigación de operaciones y computación en la planeación d la producción (Graj, 1991).

A su vez, la psicología industrial-organizacional que es conocida actualmente como del trabajo se enfrenta con una tarea ardua ajustar el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo al tiempo. Asimismo, hoy en día la fuerza de trabajo es diferente ya que mucho más gente busca empleo y poseen niveles más altos de educación.

Hoy más mujeres que entran a formar parte de la fuerza de trabajo y buscan empleo o jornadas completas.

Por otro lado, los cambios económicos rápidos provocan despidos de empleados a gran escala frecuentemente exigen a los individuos aprender nuevas habilidades de trabajo a edades ya avanzadas.

Los cambios rápidos a gran escala en la automatización y computarización cambian niveles de habilidades requeridas a los empleados. Las expectativas de vida aumentan y muchos una vez retirados

vuelven a la fuerza de trabajo. Los costos médicos están aumentando enormemente y los patronos se ven obligados a encontrar maneras para mantener su responsabilidad en los gastos relacionados con la salud de sus empleados las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día, y los empleados afectados deben adaptarse al trauma de la pérdida de trabajo, traslados y reinstalaciones.

Factores como estos se suman a las presiones para diseñar trabajos que sean económicamente eficientes y personalmente satisfactorios (Muchinsky, 1995).

Asimismo, el trabajador lleva al hogar sus problemas laborales y sus problemas personales pueden afectar a su vez su vida laboral.

CAP. 2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y LEGALES DEL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.

2.1. HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación es tan antigua como el hombre mismo y el proceso de enseñanza aprendizaje ha estado presente desde los intentos que se hicieron por transmitir e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos (Siliceo, 1981).

Así tenemos, que desde la edad de piedra el hombre mostró sus habilidades al utilizar sus manos para la obtención de sus satisfacciones y adoptar actitudes que permitieran su evolución. El poseer un dedo prensil fue condición necesaria que permitió la evolución del hombre y de su trabajo, gracias a esto pudo obtener los elementos necesarios para su supervivencia, como el poder tomar un garrote o piedra y defenderse de sus enemigos (Siliceo, 1973).

De esta forma, podemos suponer que el hombre logró manipular los objetos, mediante el entrenamiento continuo de sus manos agarrando y soltando dichos objetos.

Esta situación hizo que el hombre lograra sobresalir de las demás especies obteniendo mejores niveles de vida construyendo sus chozas, abrigo, cortando frutos y cazando. Así llega a descubrir el metal que sustituye a la piedra hasta entonces utilizada, y gracias a la gran habilidad

manual que había adquirido logró fabricar sus herramientas y crear más posibilidades de desarrollo. Al llegar a la edad media las técnicas y los medios de producción se encontraban en pleno desarrollo, en esta época el modo de producción se caracterizaba por la elaboración de mercancías la capacidad y destreza de los artesanos se transmitían solamente de padres a hijos.

En ese tiempo los artesanos vivían repartidos por especialidades y cada especialidad tenía su propio barrio (barrio de los albañiles, de los carniceros, de los fundidores, etcétera) (Archila y Quintero 1992).

Durante el siglo XIX en Gran Bretaña y Francia se inicia la Revolución Industrial que después se extiende por el Continente Europeo y los Estados Unidos. Esta época se caracteriza por tener un acelerado desarrollo de principios mecánicos y energéticos que ocasionaron cambios trascendentes en sectores económicos como la agricultura, la rama textil y el procesamiento de alimentos.

Durante el crecimiento industrial que se presentó en esta época, fue indispensable que las personas estuvieran suficientemente capacitadas para poder desempeñar satisfactoriamente su trabajo. De esta forma se hizo necesario capacitar al personal para poder cumplir con los nuevos objetivos de las organizaciones que demanda la nueva tecnología.

Uno de los efectos más visibles que acarrió la industrialización, fue la reducción del número de trabajadores que se requerían en un proceso

de producción, sin embargo, los empleados que quedaron tuvieron que ser sometidos a un entrenamiento que asegura el buen manejo de la nueva maquinaria (Alvarez, 1990).

La capacitación se creó en un principio como el único propósito de incrementar la productividad de una empresa, tomando en cuenta variables como el ambiente, condiciones de trabajo, motivación y el efecto de la fatiga en rendimiento humano. Posteriormente la capacitación se centró en la productividad como al desarrollo del personal, debido a que se pensó que como una organización está formada por individuos, ésta crecería en la medida en que sus empleados también lo hicieron (Aranburu, 1992).

Durante el principio del siglo XX la economía en nuestro país se basaba solamente en el trabajo de los campesinos, que eran explotados y relegados a las peores de las condiciones.

Durante la Revolución Mexicana la nación atravesó por una de las etapas más difíciles, la desorganización social llegó a su punto culminante y no fue sino hasta el gobierno del General Lázaro Cárdenas que volvió a estabilizarse nuestra sociedad.

Con el gobierno de Cárdenas se inicia la política de desarrollo económico que favorece la expansión del sistema económico gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. En este período se constituye la mayor parte productiva del país y se generan

necesidades de recursos humanos calificados y especializados (Aguilar y Frías, 1989).

En México se comienza a dar importancia en las empresas tanto públicas como privadas a la educación y al entrenamiento creando diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas.

Por su parte, Toledo (1988), en el ABC de la capacitación, reconoce que este siglo se ha caracterizado por un avance sin precedente en todos los campos del conocimiento, los cuales han contribuido a simplificar las tareas y que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el elemento más valioso de la empresa (Toledo, 1998).

Gómez (1994) afirma que capacitar a los empresarios supone facilitar su participación en el proceso productivo, agrega que un trabajador capacitado se acopla a los valores, normas y formas de comportamiento del grupo al cual une. Enfatiza que capacitar es significado de ayudar a crear un ambiente de trabajo en que los seres humanos podrán experimentar niveles superiores de satisfacción.

Por esta razón es que la Ciencia de la Administración del Personal ha dado mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las organizaciones (Herrera, 1995).

2.2. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

La función que realiza el psicólogo en el campo de la industria en México, no dista en comparación de países como los Estados Unidos de Norteamérica o Argentina donde mayor avance ha tenido la Psicología como profesión.

La actividad que comúnmente ha realizado el psicólogo industrial o del trabajo en México comprende:

- 1) Reclutamiento y selección.*
- 2) Inducción del personal.*
- 3) Análisis de puesto.*
- 4) Capacitación.*

La capacitación ha sido definida por estudiosos del tema; entre los cuales mencionaré a continuación:

Siliceo (1973) define a la capacitación como una función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores.

Castañedo (1977) define a la capacitación desde el punto de vista psicológico como un proceso activo que pretende lograr un conocimiento

por medio de la participación e involucramiento de la persona en un esfuerzo por cambiar su conducta y donde además se exige un aprendizaje.

Bravo (1978) define a la capacitación como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado.

En 1981 García (citado en Vergara, 1985) señala que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa, orientada hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Para Siliceo (1981), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Núñez (1985) especifica que la capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que puedan responder a las necesidades de la empresa, de tal forma que el personal cuente en el momento óptimo con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuados que se requieren para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Arias (1989 citado en Robles, 1990) señala que la capacitación es un proceso que está encaminado hacia la adquisición de bienes culturales y conocimientos técnicos, científicos y administrativos.

Villagran (1992 citado en Vidart, 1995) define a la capacitación como el proceso en el cual se prepara al trabajador para que desarrolle de manera más completa y eficaz las funciones y tareas que se le encomiendan en su puesto de trabajo.

Asimismo, en nuestro país la Secretaría del Trabajo y Previsión Social promulgó la Ley de Capacitación (Art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo), en el cual se considera que los conceptos capacitación y adiestramiento son sinónimos, no obstante lo anterior aún se persiste en las organizaciones hacer distinciones entre tales conceptos:

Capacitación.- consiste en preparar al individuo incrementando el nivel de sus conocimientos para adquirir habilidades con más facilidad.

Adiestramiento.- Es el conjunto de actividades enfocadas a la adquisición de destrezas en una función particular; normalmente la refieren al dominio de herramientas que le permitan desempeñar mejor su trabajo.

A su vez, en nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 (en su fracción XIII en donde se considera como obligación para las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores) de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social (Urbina, 1993).

En general, la capacitación tiene como fin el de satisfacer los intereses de una empresa, es sumamente necesario que se considere al

factor humano, pues es precisamente éste el que conforma la empresa misma; por lo tanto, se debe destacar el beneficio personal que adquiere un trabajador al recibir capacitación ya que ésta viene a facilitar el ajuste de los trabajadores a sus actividades y a su ambiente laboral y permite que posibiliten probabilidades de cambios (como serían ascensos, transferencias, etcétera), además de que proporciona sentimientos de seguridad a los trabajadores porque cumple con sus expectativas de desarrollo y formación (Briseño, 1985).

2.3. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez señaladas las diferentes definiciones de capacitación. En éste punto se exponen los criterios legales establecidos por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social relacionados con la Capacitación.

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, fracción VI y 153-R, los patrones deben presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación que hayan formulado de común acuerdo con sus trabajadores, a fin de dar cumplimiento a la obligación que señala el artículo 132, fracción XV, de la Ley antes citada.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios números 01-6364, 01-5360, 01-219, 01-4548, 01-6779, 01-6780 y 01-2280, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 8 de enero y 15 de octubre de 1979, 16

de enero y 22 de agosto de 1980, 2 de febrero y 17 de abril de 1981, respectivamente, se emitieron criterios en materia de planes y programas con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por patrones y trabajadores en el Foro de Consulta Popular para la planeación Democrática de Capacitación y Productividad, considerados en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Asimismo, en los términos del Artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes en los términos de su Reglamento Interior, como consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día del mismo año, habiéndosele encomendado a esa unidad a su cargo la materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado.

Asimismo, en el Capítulo III Bis de Título Cuarto se refiere a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores compone de 24

artículos que considero necesario mencionar cada uno por ser la parte en que se describe minuciosamente los derechos y obligaciones que existen en cuanto a la capacitación (Buen Lozano, 1977).

Art. 153 A: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 B. La capacitación y adiestramiento se proporciona a los trabajadores dentro de la misma empresa o fuera de ellas por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, escuelas y organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Artículo 153 C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

El Artículo 153 D. Los cursos o programas de capacitación y adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

El Artículo 153 E. “La capacitación o adiestramiento que se refiere al Artículo 153 A, deberán impartirse al trabajador durante las 8 horas de trabajo la capacitación.

El Artículo 153 F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- 1. Actualizar y perfeccionar el conocimiento del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.*

El Artículo 153 G. Durante el tiempo que un trabajador de medio ingreso que quiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar.

El Artículo 153 H. Los trabajadores a quienes se imparte la capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades.*
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.*
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.*

En el Artículo 153 I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de

representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El Artículo 153 J. Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funciones oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar al trabajador.

El Artículo 153 K. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales, o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta ley.

En el Artículo 153 L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

En el Artículo 153 M. En los contratos relativos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación Patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento.

En el Artículo 153 N. Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga de contrato colectivo los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en sus casos las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

En el Artículo 153 O. Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento común.

En el Artículo 153 P. El registro del que trata el Artículo 153 C. se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- 1) Comprobar quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos.*
- 2) Acreditar satisfactoriamente a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.*

3) *No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.*

En el Artículo 153 Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153 N y 153 O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de 4 años.*
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.*
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.*
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.*
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.*
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.*

El Artículo 153 R. Durante los 70 días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ésta, los aprobará o dispondrá que se les hagan modificaciones que estimen pertinentes.

El Artículo 153 S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante al Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programa de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda en los términos de los Artículos 153 N y 153 O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento.

El Artículo 153 U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir estas por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

El Artículo 153 V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, en el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, (Trueba, 1981).

Una vez establecidos, los criterios legales que deberán cumplir las empresas para llevar a cabo la formulación y presentación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que el psicólogo debe conocer y llevar a cabo.

En el siguiente punto de este capítulo, mencionaré que existen diferentes tipos de capacitación que son aplicadas al individuo.

2.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Dentro de los tipos de capacitación que se manejan se encuentran dos:

1) Capacitación para el Trabajo: Es la dirigida por un profesor a jóvenes en formación académica, impartida por instituciones educativas públicas o privadas con el propósito de que los alumnos acumulan conocimientos teóricos impartidos en base o programas educacionales de carácter general.

El resultado de la formación, se mide en función del aprendizaje y por el resultado de los exámenes que presenta el educado, lo que permite obtener una calificación y grados académicos.

2) La Capacitación en el trabajo.- La finalidad es la de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en el personal para mejorar su desempeño en la organización (Bravo, 1978).

CAPITULO No. 3 LA REINGENIERÍA APLICADA AL RECURSO HUMANO.

3.1 HISTORIA DE LA REINGENIERÍA.

Se puede decir que México necesita modernizar su sistema de producción. Debido a la participación que tiene en el tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, así como la posibilidad de introducirse en otros comercios con países como el caso de China, que hace inevitable considerar que México necesita tener una salida estructural de educación tecnológica, una formación de adaptación al cambio y una orientación hacia la productividad.

Para poder entender el proceso de la reingeniería en la reestructuración del área del recurso humano es preciso reflexionar sobre sus antecedentes históricos que proporcionaran herramientas para definir y vincular con la capacitación.

Los grandes pasos revolucionarios en el desarrollo de las organizaciones industriales modernos ocurrieron a principios del siglo XX con dos grandes industriales del automóvil: Henry Ford y Alfred Sloan.

Ford cambió el concepto de Smith de dividir el trabajo en pequeñas tareas repetitivas. En lugar de tener hábiles ensambladores que hicieran todo un automóvil completo con piezas que iban armando, redujo el oficio de cada trabajador a instalar una pieza, en una forma prescrita. Al dividir el

montaje de un automóvil en una serie de tareas nada complicadas, Ford hizo los oficios mismo infinitamente más sencillos, pero hizo muchísimo más complicado el proceso de coordinar a la gente que realizaba aquellos oficios y combinar los resultados para obtener una automóvil completo.

Por su parte Alfred Sloan de General Motors asumió una actitud casi imperial, proclamaba. "Lo que es bueno para General Motors es bueno para la nación".

Al crear las compañías automotrices expotencialmente después de la Guerra Mundial, el estilo autocrático se tornó más burocrático, con jefes funcionales que manejaban sus departamentos como feudos; gerentes del primer nivel que no se ponía de acuerdo en las estrategias; y donde las decisiones se llevaban hasta quien estaba al más alto nivel por el temor que tenía quien tomaba una decisión de ser ignorado por alguien de mayor jerarquía que no estuviera de acuerdo.

Sin embargo, en la década de 1960, unas cuantas compañías japonesas comenzaron a encaminarse hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos en un esfuerzo se encontraban Toyota Motor Company, con su sistema de administración. Toyota enfatizaba la necesidad de lograr un sistema de producción correcto, con la suposición de que ello tendría una influencia positiva en su participación en el mercado.

Mientras esto sucedía, los estrategas accidentales se esforzaban por analizar, segmentar y reanalizar el mercado. En Occidente el mercado se

fue expandiendo, primero en los Estados Unidos y posteriormente en Europa al recuperarse de la guerra.

El estilo de administración seguía siendo burocrático, y la mercadotecnia era la “reina”. Los ejecutivos de mercadotecnia se desenvolvían en un mundo de vacas sagradas” y de “apostar todo”. La estrategia, si la había, rara vez se ocupaba de las filosofías de fabricación o de cómo alcanzar objetivos estratégicos mediante la excelencia operativa.

Con el embargo del petróleo que se presentó en Europa en 1973, otras compañías japonesas aprendieron los conceptos hacia los procesos de Toyota y comenzaron a aplicarlos en la producción. El occidente seguía empeñado en la mercadotecnia, compitiendo por un mercado con crecimiento desacelerado en la década de 1970. Además, Japón estaba comenzando a incursionar en los mercados de Occidente. Toyota, Nissan y Honda aparecieron con toda su fuerza en el mercado estadounidense pasado el año de 1973, y más tarde en el europeo. Sony y otras compañías electrónicas apuntaron sus baterías hacia el Occidente a colocar a la venta sus productos en dicho mercado.

Asimismo, todos los cambios que se dan con plena conciencia, la esencia, es extrema a la organización. Los japoneses modificaron la percepción de los clientes en cuanto a lo que podrían y deberán de empezar. Esto hizo surgir la revolución de la Calidad en Occidente, que se ilustra con conceptos como la Administración de la Calidad Total. A lo

largo de la década de 1980, el movimiento que promovía la Calidad cuestionó las prácticas y conductas tradicionales de la dirección. La concentración en el cliente y en los procesos de negocios estimuló el pensamiento gerencial. Al mismo tiempo, se generó una comprensión cada vez más profunda de otros factores que inciden en la actividad empresarial.

Empresas o compañías estadounidense que han manejado la reingeniería como AT & T, la cual planteó que en un plazo de dos años debería lograr lo siguiente en la implantación de la reingeniería. (Macdonald, 1996).

Preparar nuevas descripciones de puestos para cientos de personas.

- ◆ *Diseñar nuevos sistemas de distribución y reconocimiento.*
- ◆ *Modificar todas las políticas del personal.*
- ◆ *Emprender una nueva capacitación a nivel masivo.*
- ◆ *Rediseñar los sistemas de cómputo.*
- ◆ *Cambiar los sistemas de información financiera.*
- ◆ *Desarrollar nuevas propuestas y contratos.*
- ◆ *Modificar los procesos respecto a proveedores, producción, embarque, instalación y facturación.*

Estas son, las raíces de las corporaciones de hoy los principios forjados por la necesidad, sobre los cuales se estructurarán las compañías actuales. Si ellas fragmentan el trabajo en tareas que no tienen ningún significado, es porque así fue como en un tiempo se logró la eficiencia. Si diluyen el poder y responsabilidad a través de burocracias masivas es porque así aprendieron a controlar organizaciones no funcionales.

Sin embargo, la realidad que se tiene que enfrentar es que viejas maneras de negociar la división del trabajo sobre la cual las instituciones se han organizado desde Smith crea el principio sencillamente no funciona. Súbitamente existe un mundo distinto.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsado a las instituciones o penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los directivos y administrativos es conocido. Se le denominan a estas fuerzas las tres Ces:

Cientes: Obtener el respeto de los clientes mediante el suministro oportuno de los productos y servicios que satisfagan y resuelvan sus problemas

Competencia: Antes era sencilla, quien lograban al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio, realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que de muchas clases distintas. Se ofrecen artículos similares en distintos mercados sobre bases

competitivas totalmente diferentes; a base de precio, selección, calidad, servicio antes o después de la venta.

Cambio: Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de producto y servicio.

3.2. LA NUEVA FORMA DE PENSAR.

Hoy en día, la reingeniería es un tema en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombre entre ellos, modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta siempre es la misma: Aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la presentación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la intervención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempos y movimientos, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de compartir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

La economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no sólo reconoce hecho sino que está emprendiendo encaminados a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas.

3.3. DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA.

Actualmente, algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería de negocios aparece como la respuesta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos.

Por lo que, el término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información. Durante algún tiempo, quizá desde cuando los computadores incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar los computadores, consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores

procesos de negocios antes que emplearlos para automatizar los antiguos procesos.

Pero para evitar la proliferación de nuevas definiciones de reingeniería, es mejor limitar el uso del término al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, debe emplearse otro término para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias, encaminadas a hacer que el trabajo de reingeniería produzca su principal beneficio, la ventaja competitiva. Este término es posicionamiento o reposicionamiento y está dirigido a una visión de más alto nivel y el conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería para implementar sus directrices. El posicionamiento determina el área donde se aplica el proceso de reingeniería y el inicio de las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

El posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el marco de planeaciones estratégicas para la reingeniería y a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz.

El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o instituciones; se compara dónde está hoy y dónde quiere estar.

El segundo elemento en importancia es la recopilación de información de la forma cómo se dirige el negocio. Esta información suministra un marco de trabajo para el cambio; define las relaciones entre las unidades de negocio de la empresa y sus respectivos procesos; proporciona una guía básica frente a la cual se puede medir el futuro y respaldar el análisis de las mejoras en costo y efectividad.

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente en donde se pueda implementar el cambio con rapidez, eficacia, y sin afectar a la organización (Morris y Brandon, 1996).

Mchugh y Wheeler (1994) definen a la reingeniería como “empezar de nuevo”. Esto significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una organización y entregarle algo de valor al cliente.

Hammer y Champy, (1995, citado en Flores 1995) consideran que la reingeniería es la más rápida, fundamental y radical rediseño de las estrategias y procesos relevantes sistemas, políticas y estructura organizacional que soporta para optimizar espectacularmente los flujos de trabajo y productividad en una organización.

Esta última definición contiene cuatro niveles:

- 1) Fundamental. Al emprender la reingeniería, la organización debe hacerse las preguntas básicas sobre ellas y sobre cómo funciona: ¿Por*

qué se hace lo que se está haciendo?, ¿Por qué se hace en esa forma?. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado. Por eso determina primero qué debe hacer la organización, luego cómo debe hacerlo.

2) Radical. Significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar la organización. No mejorarla o modificarla.

3) Espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantes en rendimiento.

4) Procesos. Es el más importante de los cuatro, también es el que da más trabajo. A éste se le define como una serie de actividades relacionadas entre si que convierten insumos en productos.

Existen tres tipos de Procesos:

1) Los que agregan valor (actividades importantes para los clientes).

2) Actividades de traspaso (los que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son funcionales, departamentales u organizacionales.

3) Actividades de control, los que se creen en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas.

Los cambios decisivos que se generan a través de la reingeniería deben ser tratados con mucho cuidado por las áreas de capacitación, pues es la forma de desempeñar en el trabajo, las actividades necesarias y las relaciones laborales y humanas no serán iguales, pero antes que nada la capacitación debe rediseñarse.

Autores como Hammer definen a la reingeniería como un replanteamiento fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocios, a fin de lograr mejoras en las medidas del desempeño que hoy en día resultan críticas, como costos, calidad, servicio y velocidad (Macdonald, 1996).

Este enfoque se basa en la premisa de que la mejora cuantitativa continua es incapaz de satisfacer el desafío que plantea el mercado global. Para tener éxitos en las empresas requieren mejoras trascendentales en el desempeño y a superar en términos cualitativos a los competidores. La reingeniería de procesos pretende lograr cambios sorprendentes, no dar pasos pequeños para lograr un progreso mínimo aunque constante. En lugar de obtener mejoras en un diez por ciento, la reingeniería de procesos espera abatir los ciclos de desarrollo de producto en un 50%, a fin de reducir el tiempo que transcurre entre el pedido y la entrega de un mes a un día, y eliminar del sesenta al ochenta por ciento los costos, en tanto se mejoran los niveles de servicio. Esto representa un cambio por demás asombroso.

Harbour (1995) define a la Reingeniería de Procesos en 2 niveles:

- ◆ *1er. Nivel. El Proceso: Es la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimiento. Un proceso algo se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio.*
- ◆ *2do. Nivel. La Reingeniería: Es el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio.*

Con la definición de los dos niveles mencionados, el autor plasma que, hay que mejorar y rediseñar los procesos de trabajo, y hacer éstos mejores, más rápidas y más baratas. Asimismo, trata de hacer el trabajo más sencillo y más fácil, menos frustrante y se espera, más agradable y con mayores recompensas para todos.

3.4 ASPECTOS DEL PERSONAL Y LA REINGENIERÍA.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. Si bien no es muy común encontrar una organización que emplee algunas personas que aportan menos de lo que reciben, cualquier empresa para sobrevivir sólo tolerará de estas personas, ya que en todos los casos un trabajador de bajo rendimiento puede afectar en alguna medida el desempeño de todo el grupo. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender

más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.

Por lo que, un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización, retirarlas o asesorarlas.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto; además aportar información relacionada con la planta de personal y ayuda a rediseñar, los procesos de negocios; obviamente resulta muy deseable que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

Asimismo, cuando el proyecto de reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la conciencia para un esfuerzo de reingeniería exitoso, que está en la fuerza laboral del trabajador, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Cualquier aislamiento marcado que se forme dentro del equipo de reingeniería comenzará a desaparecer al aplicar este concepto.

Los temas que el proyecto de reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que ofrece pues en ocasiones se necesita reducirla. Los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades.

Para señalar las actividades, es importante mencionar el primer elemento para llevar a cabo de la reingeniería es:

- 1) La recopilación de datos acerca de la compañía o institución: se compara dónde está y dónde quiere estar.*
- 2) El segundo elemento en importancia es la recopilación de información acerca de la forma cómo se dirige el negocio.*
- 3) El tercer elemento es conocer el comportamiento organizacional.*

Sólo éste último punto es de suma importancia para el campo laboral del psicólogo dentro del área industrial, que los expertos conocedores en el comportamiento organizacional son los psicólogos.

La reingeniería puede aplicarse al área del Recurso Humano donde los psicólogos centren su atención bajo la concepción elemental de ciencia clásica enfocada a la problemática a nivel individual, se interesen en estudiar el comportamiento individual, los sistemas de incentivos, políticas del personal, motivación y trabajo, para satisfacer las demandas de la organización (Viladomat, 1987).

La Psicología influenciada por la nueva conceptualización contemporánea de los sistemas se interesen en estudiar los problemas de las organizaciones como subsistemas en constante desarrollo, esto es, se concibe a la organización como una entidad dinámica con cambios permanentes desde la visión del sistema abierto al entorno (Casco, 1991).

La idea de llevar a cabo procesos sistemáticos en las organizaciones surge el Taylorismo, en donde se demanda al psicólogo por su naturaleza profesional para cuantificar los métodos de Selección y Capacitación del personal acorde a los requerimientos organizacionales.

Una vez señalando los elementos para aplicar la reingeniería se mencionará la lista de actividades que el psicólogo debe realizar:

- 1) Definir destrezas y posiciones.*
- 2) Definir una nueva organización.*
- 3) Reubicar al personal.*
- 4) Entrenar y reentrenar.*
- 5) Reclasificar.*
- 6) Retirar si se requiere.*
- 7) Implementar cambios.*

Durante todo este desarrollo, el personal deberá mantenerse en un alto nivel. Estas tareas parecen casi arrolladas y muchos proyectos de cambio han sido abatidos por ellas.

Por fortuna existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería, quien convierte en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden hacer una parte de su propio trabajo de implementación.

En realidad pueden en parte autoadministrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al parecer así, el personal puede solucionar sus propios problemas de moral y motivación, incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de reingeniería. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

A continuación se mencionarán quiénes participan en la elaboración y aplicación del proceso de capacitación de reingeniería. Así como, su metodología y evaluación de la misma.

3.5 ¿QUIÉNES PARTICIPAN EN LA REINGENIERÍA?

La aplicación de la Reingeniería de Procesos es importante señalar que se va a aplicar a empresas que ofrecen servicios y productos al cliente. Por lo que, el propósito de empresas de este tipo es la de comprender y satisfacer las necesidades del consumidor.

Asimismo, los beneficios que las empresas desean obtener cuando intervienen en la reingeniería de procesos en los negocios son:

- 1) Mayor concentración en los clientes.*
- 2) Mejorar en las utilidades.*
- 3) Mejorar en calidad.*
- 4) Mayor velocidad para brindar servicio.*

La totalidad del personal de una empresa participa para encargarse de cada proyecto de reingeniería siendo crucial para el éxito de la iniciativa. A menos que los altos ejecutivos participen de manera plena y que algunos de los integrantes más brillantes de la organización se dediquen de tiempo completo, habrá pocas esperanzas de que los resultados sean satisfactorios. La reingeniería de procesos no es una panacea por tanto las personas que se encargan de los procesos deben comprometer con ella durante periodo que van de 6 a 18 meses. Desde un principio se trabaja con restricciones de tiempo.

El número de personas que participarán varían en función del tamaño de la empresa. Casi todos los programas de reingeniería que se asigne personal a las siguientes posiciones o equipos:

1) Adalid. Debe desempeñar el papel del líder del proyecto de reingeniería de procesos. Este puesto no es de tiempo completo, sin embargo, supone un liderazgo cotidiano. El adalid ejerce la autoridad. Asimismo, el adalid deberá:

a) Establecer la visión y los objetivos trascendentales.

b) Liberar recursos.

c) Faculta a sus empleados para desempeñar las funciones y los obliga a rendir cuentas.

d) Resuelve conflictos internos.

e) Comunica el cambio y funge como líder en él.

2) El comité de guía: Está formado por un comité directivo de ejecutivos (por lo general el consejo de administración) abordará aspectos a medida que surjan. Esto asegura que la dirección al mando resultarán de vital importancia durante la etapa de instrumentación que se mencionará más adelante.

Por lo que el papel del comité directivo consiste en:

a) Lograr que se resuelvan los aspectos importantes.

- b) Cuestionar cualquier tipo de suposición.*
- c) Participar.*
- d) Formar equipos compuestos por las personas indicadas.*
- e) Eliminar los obstáculos o dificultades que se interponen en el éxito de equipo.*
- f) Asegurar el uso de los métodos apropiados de cuantificación.*
- g) Escuchar.*

3) El zar de Reingeniería: Está conformado por un equipo interno de consultores especialistas, capacitados en la reingeniería de procesos. En la terminología de la reingeniería, el líder de este equipo se conoce como zar de la reingeniería.

4) Entidades Externas. En el diseño e instrumentación de los procesos existen dos elementos que puedan llevar a la necesidad de entidades externas.

a) La disponibilidad o ausencia de personas capacitadas y con conocimientos en técnicas de reingeniería de procesos.

5) Equipos responsables de subprocesos. Asimismo, en las organizaciones de gran tamaño, la dispersión funcional y geográfica complica los procesos y obstaculiza los propósitos de la empresa. Aunque no existían estas complicaciones, cada proceso clave se

subdivide en múltiples subprocesos pequeños. Es de vital importancia vital que al equipo responsable del proceso no se vea absorbido por los detalles que sea incapaz de detectar la estrategia fundamental.

6) Titular del Proceso. El primer paso en la implementación es que el comité de guía designe a un titular de proceso. Este será responsable de la reingeniería real y rendirá cuentas de los objetivos de procesos.

El titular del proceso será un gerente de línea de alto nivel, y por lo general se le debe seleccionar entre los miembros del equipo responsable del diseño de procesos.

El puesto de titular es muy importante y de tiempo completo, cuyo desempeño tendrá un impacto considerable en el de la empresa.

7) Equipo responsable de la instrumentación. Los responsables de la instrumentación son los supervisores y gerentes del proceso recién diseñado. A éstos se les seleccionarán entre los que se desplazaron de los procesos antiguos, los miembros del equipo responsable del diseño de procesos y de los grupos responsables de los subprocesos (Harbour, 1995).

3.6 METODOLOGÍA.

Un proyecto de reingeniería en un proceso fundamental puede durar dos años o más desde la selección hasta la terminación de la retroalimentación y la evaluación cuantificada (Macdonald, 1996).

La metodología de reingeniería se divide en cuatro fases:

Fase 1. Preparación.

La preparación 1 puede dividirse en varias etapas:

1.- Definición de Objetivos: Corresponde a la alta dirección de la organización, definir los objetivos estratégicos de la empresa. Cuando se unen a los principios y valores de ésta, dan origen a una visión, pero en el mundo actual, que cambia en forma continua, los objetivos y visiones no permanecen estáticos.

Los objetivos radicales comunes de la reingeniería de procesos son:

a) Reducir los gastos de operación en un 60% mientras se mejora el servicio a los clientes.

b) Reducir de 21 días a 3 el tiempo que se emplea en producir y entregar una póliza a cualquier objeto de servicio al cliente.

2. Capacitación del equipo. Se elige a los miembros entre los más brillantes y aptos, y también es posible incluir entre ellos a entidades externas. La capacitación preliminar puede ser impartida por fuentes

internas o externas. En esencia, es una mezcla de sesiones de estudio y cursos específicos.

3. Mapa del Modelo del Proceso General. En esta etapa, es importante concentrarse en el panorama general, en lugar de preocuparse por los detalles. A esto, en ocasiones se le llama vista panorámica.

4. Definición de las Necesidades de los Clientes. Existen muchas técnicas para conocer las necesidades de los clientes. La elección de organizaciones individuales dependerá de la naturaleza de bienes o servicios que brinde. En este rango se incluyen:

1. Comunicación actual con un grupo fuerte de usuarios.

2. Consultores externos especializados.

3. Cuestionarios o encuestas.

4. Grupos de debate integrados por clientes seleccionados.

5. Encuestas independientes que buscan clasificar a los proveedores.

6. Entrevistas telefónicas.

5. Definición de las Necesidades Estratégicas de la Empresa. El equipo encargado de la metodología de reingeniería debe concentrarse en definir en primera instancia las necesidades de la empresa u

organización y después mezclarlas con el trabajo previo en relación a las necesidades de los clientes.

Fase 2. Innovación y Diseño.

El propósito de la innovación consiste en encontrar soluciones trascendentales para los aspectos del proceso. Es preciso que los equipos cuenten con una guía clara y permiso para:

- a) Cuestionar la autoridad.*
- b) Cuestionar los límites de los sistemas o tecnologías existentes.*
- c) Identificar suposiciones falsas.*
- d) Preguntar por qué.*

Todos los aspectos que se han considerado anteriormente, son sólo preparación de la tercera fase, la instrumentación. Han concluido en la teoría y la planeación, ahora es preciso hacerlos realidad.

Fase 3. Instrumentación.

La instrumentación de un proceso importante, desde la etapa piloto o la aceptación final, puede llevar tanto como dos años. Durante ese lapso, el equipo de instrumentación enfrentará muchas frustraciones. La tecnología de información predomina en la fase del diseño, para su influencia es sólo secundaria en cuanto al éxito o fracaso de la etapa de la instrumentación. Los aspectos más difíciles serán las personas y cultura organizacional.

Para la mayor parte de las organizaciones, los cambios más complicados consisten en desarrollar nuevas habilidades y modificar el enfoque de las actitudes de los gerentes de niveles medio y de supervisión. Para asegurar que se superan estas dificultades, la tercera fase debe centrarse en las siguientes zonas:

a) Pruebas piloto.

El equipo responsable del diseño habrá de desarrollar modelos de las nuevas operaciones que se emprenderán.

Para el comité de guía y por su propio beneficio, el equipo utilizará una gran variedad de técnicas de simulación para comprobar la eficiencia del nuevo método. Sin embargo, la simulación jamás podrá reproducir el trabajo real. Existen demasiados factores que escapan al control de los administradores del proceso como para simular la totalidad de un proceso que se ha emprendido por no hablar de los factores de conducta humana de los empleados y los clientes.

b) Metas y Objetivos.

Al terminar la etapa de diseño habrá que llegar a un acuerdo con el patrocinador del proceso y el comité de guía respecto a las metas y objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso rediseñado. Antes de la instrumentación, es preciso comunicar con claridad las metas definidas a todos los participantes en el proceso.

c) Mediciones Racionales.

Cuando se desarrollan las mediciones del proceso recién diseñado, el equipo responsable debe tener en mente los siguientes principios. Una medición eficaz deberá ser:

- ◆ Orientada a los procesos y no a las funciones.*
- ◆ Centrada en los requerimientos del cliente respecto al proceso o nivel interno o externo.*
- ◆ Fácil para comprender para los que participen en el proceso.*
- ◆ Fácil de recabar o medir.*
- ◆ Centrado en el desempeño.*
- ◆ Debe mostrarse y comunicarse a las personas indicadas.*

Es de fundamental importancia que el director y los participantes en el proceso no olviden el propósito de las mediciones. Estas proporcionan una verificación continua de que el desempeño, en función de las metas, es satisfactorio.

d) Elemento Humano.

No es posible ignorar los aspectos culturales y humanos. Las implicaciones de la reingeniería de procesos en las políticas de personal y administración de recursos humanos sólo se reconozcan después de experimentar el cambio.

Las personas trabajan en procesos y el desempeño de éstos depende de ellas. Por lo tanto, una reingeniería inteligente incluirá los aspectos humanos como elementos fundamentales del proceso del diseño. La instrumentación exitosa exige resolver otros factores en la etapa del diseño, y éstos formen parte del criterio de la prueba del plan piloto.

e) Trabajo en Equipo.

Para que los equipos funcionen con eficiencia en esta modalidad, los trabajadores generalistas deberán ampliar las habilidades y conocimientos. Al mismo tiempo, el especialista habrá de aprender nuevos patrones de conducta y participar en el equipo. Los trabajadores de oficina y las técnicas necesitarán varios años para desarrollar un conjunto de conocimiento.

f) Educación y Capacitación.

Los aspectos recién especializados subrayan la importancia de la educación y la capacitación para el éxito de la reingeniería de procesos. Durante la década de 1980, gran variedad de iniciativas de calidad y despliegue acentuarán la necesidad de una mayor inversión en educación en la industria y el comercio. Existen indicios de que los ejecutivos comienzan a comprender que el costo de la ignorancia es mayor que el precio de la educación. La reingeniería de procesos, con su necesidad de recapacitación, contribuye a acelerar este cambio en la actitud (Champy, 1995).

El programa educativo no sólo deberá incluir capacitación en habilidades específicas que se adopten a las necesidades de los empleados en sus nuevas funciones, sino que también debe diseñarse de modo que ayude a cambiar el entorno en que se opera. Es necesario coordinarlo de manera precisa con las políticas de personal que se establezcan en la reingeniería de procesos. Esto significa que las estrategias de educación y comunicación son dos caras de la misma moneda.

El aprendizaje de los adultos en las empresas resulta más eficiente cuando se le relaciona de manera directa con el lugar de trabajo. Es probable que los empleados de cualquier nivel comprendan y retengan los conocimientos si hacen una transición fluida de la práctica de un nuevo concepto si tienen oportunidad de aplicar estos conceptos en su propio trabajo.

Los cursos de capacitación y educación en las empresas con tendencia a generar dificultades por la cantidad de material que se presenta. El método más eficaz, para el estudiante en las empresas, consiste en dividir la teoría en partes reducidas de manera que puedan practicar con los colegas en un taller y probar de inmediato en su entorno real. Las sesiones semanales breves resultaran más eficaces que los cursos intensivos.

Fase 4. Evaluación.

Los parámetros por medir el desempeño de los procesos a los que se aplicó la reingeniería son los siguientes:

- ◆ *Insistir en que los diseñadores desarrollen mediciones del desempeño que proporcionen un programa preciso y oportuno del avance general del proceso y de la empresa.*

- ◆ *Las mediciones deben relacionarse de manera directa con la estrategia y con el proceso de la empresa.*

- ◆ *Responder a las medidas modificando la estrategia, las metas y el diseño del proceso, cuando resulte necesario.*

- ◆ *Asegurar que los resultados de todas las mediciones se comuniquen al personal pertinente.*

CAP. 4. HABILIDADES Y APTITUDES DEL PSICÓLOGO EN LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA.

Para que se lleve con éxito la planeación y aplicación metodológica de reingeniería en cualquier organización que ofrezca un servicio al cliente las habilidades del psicólogo son las siguientes:

- 1) Detección de necesidades.*
- 2) Elaboración de planes y programas de capacitación.*
- 3) Ejecución de planes y programas.*
- 4) Evaluación del proceso.*

4.1 Detección de Necesidades.

La detección de necesidades de capacitación, consiste en desarrollar un estudio de la problemática identificada en el análisis situacional, que abarque cada nivel de ocupación laboral, para ubicar los problemas que serán resueltos con capacitación de una atención distinto por parte de la empresa. En el caso del proceso de reingeniería, la detección de las necesidades (DNC) consiste en proporcionarle un servicio eficiente al cliente. Por lo cual, en el capítulo anterior se menciona cuáles son los instrumentos utilizadas que el psicólogo deberá aplicar entre las que más utilizará serían:

a) Cuestionarios o encuestas.

b) Grupos de debates integrados por clientes seleccionados.

c) Entrevistas telefónicas pueden ser estructuradas o semi estructuradas.

4.2 Elaboración de Planes y Programas de capacitación.

La elaboración de planes y programas deben contemplar en primera instancia, el tipo de organización a la que está proporcionando dicho servicio, así como las necesidades reales de ésta. Para que se tenga una visión más clara, es necesario definir lo que se entienda por un plan y lo que se considera por programa de capacitación y adiestramiento.

Un plan de capacidad es definida por Churdem y Sherman (1970), como aquel programa que contiene lineamientos y procedimientos a cada área de trabajo y que supone una ordenación general de actividades para presentar una visión legal de los programas que lo contienen.

Robles (1990) señala que las características de un plan deben ser las siguientes:

a) Sistémico. Deben formar parte del sistema que conforma la empresa.

b) Gradual. Las acciones que se determinan en su ejecución deberán aplicarse paso a paso.

c) Continúo. Debe tener permanencias ya que la mayoría se inicia pero no se termina.

d) Real y Objetivo. Debe corresponder a las necesidades reales.

e) Acorde a los objetivos. De acuerdo a la empresa, es decir a sus políticas, propósitos y situaciones propias de la misma.

Las razones para elaborar un programa de capacitación son:

Primero concentrar la atención del instructor y del grupo en áreas que requieren el máximo relieve. Segundo, asegurar que se tengan los recursos disponibles y que éstos se utilizan hasta su máximo potencial. Esto vale especialmente para uno de los recursos de capacitación más escasas: el tiempo. Establecer un programa e incluir horas generales, ayuda a mantener el grupo encausado y evitar que el programa se vuelva demasiado ambicioso.

Y en tercer lugar, ofrecer un medio para verificar que nada se haya pasado por alto.

La simple existencias de un plan pueda tener efectos positivos. Muchos participantes encuentran que el curso es una perspectiva intimidante y el hecho de establecer líneas directrices hace algo por tranquilizarla. Las presentará metas claras y hará ver las expectativas que el instructor tiene para ellos. Mientras muchas expectativas son realistas, ayudará a motivar a los individuos del grupo (Nuñez, 1985).

4.3 Ejecución de Planes y Programas.

Uno de los aspectos por considerar cuando se diseña un curso de capacitación es la manera como se pretende transmitir la información al grupo de alumno. Existen numerosos métodos diferentes de entrenamiento para escoger y seleccionar el más apropiado y así como lograr la adecuada recepción de nuestro mensaje y su retención prolongada en los receptoras.

Así existen algunas variables que influyen en la elección del método podrán ser:

- ◆ *Objetivo del curso.*
- ◆ *Tiempo disponible.*
- ◆ *Nivel de comprensión del participante.*
- ◆ *Experiencia previa.*
- ◆ *Recursos financieras disponibles.*
- ◆ *Equipos necesarios.*
- ◆ *Grado de interacción requerida.*
- ◆ *Grado de participación adecuada.*
- ◆ *Tamaño del grupo.*

No hay regla inviolable que diga que el instructor (psicólogo) debe utilizar un solo método durante el curso. El utilizar diversas técnicas no solamente aumenta el tiempo de atención del grupo, sino que frecuentemente reflejará la realidad funcional donde se podrá necesitar una combinación de métodos (Flores, 1990).

No existe por regla general que el instructor debe utilizar un solo método durante un curso (García, 1995).

Existen esencialmente tres formas en las cuales un facilitado puede ofrecer instrucción:

- 1. Comunicando verbalmente la instrucción.*
- 2. Demostrando las habilidades o tareas requeridas.*
- 3. Proporcionando a los alumnos las oportunidades de practicar las destrezas necesarias.*

Cualquier método de entrenamiento escogido comprenderá uno o más de estos componentes: comunicación, demostración o práctica. También es importante señalar que la inclusión de un componente no excluye el empleo de los demás (Tiffin, 1981).

Los métodos específicos más comunes en su uso son:

- a) Conferencia. Es una charla o presentación verbal dado por un catedrático, instructor o expositor ante el público. El objetivo es de*

que el conferencista transmita aspectos de sus conocimiento al grupo del cual se espera que los asimile y retenga.

- b) Desempeñar papeles: Juegos vivenciales o reales. Consiste en representar o ejecutar las partes involucradas en una situación laboral.*
- c) Estudio de Casos. Es el más popular utilizado en los últimos años, se les presente a los capacitados un registro de una serie de circunstancias ideales o imaginarios por lo que pueden pasar.*
- d) Gaveta de entrada o Canasta de entrada. El objetivo del ejercicio consiste en que el alumno participe se proyecte en la posición de la persona encargada de manejar los elementos de la gaveta de entrada y luego resolver todo el trabajo que contenga.*
- e) Lluvia de ideas. Proporcione alternativas, pero sin llegar a análisis o discusiones improductivas.*
- f) Discusión. Intercambio libre de conocimientos, ideas u opiniones entre instructor y alumnos (Muchinsky, 1995).*

Otro medio para facilitar el aprendizaje son los materiales de apoyo, son recursos completos, observables y manejables, que proporcionan la comunicación entre el instructor y los participantes y hacen más objetivo la información.

Por eso, los apoyos visuales son simplemente medios visuales utilizados para ayudar o mejorar la presentación del instructor.

Los investigadores estiman que la presencia de medios visuales apropiados pueden dar como resultado hasta un 93% de retención de información. Los apoyos didácticos son hasta cuatro veces más poderosos que las solas palabras y casi tan poderosos como tener experiencias de primera.

Existen cinco situaciones en las cuales el apoyo visual puede hacer una contribución efectiva en la capacitación y adiestramiento (Sánchez, 1994).

- 1) Cuando el tema es complejo y se refiere a hechos abstractos como ideas y conceptos.*
- 2) Cuando hay necesidad de mostrar relaciones, ya sea de vínculos organizacionales, de procesos, etc.*
- 3) Cuando se incluye información estadístico porque tienen dificultad para captar cifras y datos.*
- 4) Desea remarcar o agregar ímpetu en el mensaje verbal destacándolos.*
- 5) Cuando se desea mantener interés.*

Los materiales de apoyo se dividen en:

Proyectables y de uso directo.

Directo:

- ◆ *Pizarrón*
- ◆ *Lámina*
- ◆ *Impresos.*

Proyectables:

- ◆ *Diapositivas y filminas.*
- ◆ *Retrotransparencias o acetatos.*
- ◆ *Películas de cine.*
- ◆ *Video.*

4.4. Evaluación del Proceso.

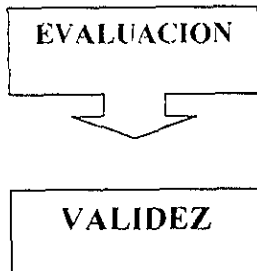
La evaluación de capacitación forma la parte restante del ciclo de entrenamiento que empieza con la identificación del problema y verificar si se llevaron a cabo los objetivos o no.

Medición. Es la asignación de un valor numérico; a los diferentes aspectos de la capacitación y la evaluación emite un juicio sobre el curso.

La evaluación de un programa de capacitación dependerá de la naturaleza del curso en cuestión. Existen tres categorías diferentes que dependen de su propósito principal.

- ◆ *Adquisición de habilidades.*
- ◆ *Cambio de actitudes y comportamiento.*
- ◆ *Adquisición de conocimientos.*

La cualidad más importante que se debe considerar cuando se selecciona o constituye un instrumento de evaluación, es la validez.



La Validez. Prueba y mide lo que realmente pretende medir.

Existen esencialmente 3 tipos:

- 1) *Validez de Contenido: Medida en que las tareas que presenta el capacitado corresponde a los objetivos del programa.*
- 2) *Validez Ligada: La validez debe evaluarse siempre en relación a la situación específica en que ha de usarse una medida.*
- 3) *Validez de Construcciones: Consiste en realizar la interpretación a través de términos psicológicos de construcción, e involucrar la identificación y la clasificación de los factores de pruebas (análisis cuantitativo y cualitativo)*

**CONFIABILIDAD
DEL
INSTRUMENTO**

Confiabilidad. Se refiere a la consistencia que tienen resultados de la evaluación, es decir, que tan consistentes son los resultados entre una prueba y otra.

La confiabilidad de un instrumento disminuye, cuando sus resultados son afectados por diferencias en la elaboración del mismo (preguntas vagas, preguntas que sugieren la respuesta, etcétera) o cuando factores externos influyen en sus resultados (apreciaciones subjetivas del evaluado (os), factores motivacionales del capacitando, etcétera).

CONCLUSIONES

Como conclusión al presente trabajo se puede establecer que desde comienzos del siglo XX, profesionistas entre los que destacan ingenieros y más tarde psicólogos se interesarán por estudiar variables que motivaban al trabajador. Puesto que señalaban que la parte humana era la más importante en una organización.

Para poder realizar aquellas variables que motivaban al trabajador, los psicólogos utilizaron sus métodos psicológicos tradicionales del laboratorio a la práctica de campo; y más tarde durante la Segunda Guerra Mundial con soldados , el los que descubrieron que el someterlos a situaciones de estrés, falta de motivación y reforzamiento positivo en sus actividades laborales y el no tomar en cuenta que los problemas familiares afectaban su rendimiento laboral.

Asimismo, durante la Primera Guerra Mundial. Yorkes como Presidente de la Asociación de Psicólogos Americanos (APA), incluyó maneras de seleccionar a los reclutas aplicando una serie de pruebas de inteligencia que denominaron Ejército Alpha y el Ejército Beta, siendo este último una prueba especial para quienes no sabían leer y escribir.

Todos estos estudios realizados, contribuyeron para que la psicología aplicada surgiera como una disciplina reconocida por la sociedad denominándole Psicología Industrial que podría resolver

problemas prácticos. Por lo que después de la Guerra florecieron varias agencias psicológicas de investigación.

Durante esta época es importante mencionar que los psicólogos mostraron tener las habilidades necesarias para desempeñar en el área industrial, en sus inicios, sus actividades se limitaron solamente al área de reclutamiento y selección de personal y a la aplicación de pruebas.

Pero actualmente ha ido ganando terreno y ocupa puestos en el área de capacitación de personal y en general en todo lo que concierne a los recursos humanos.

Ya que los cambios económicos rápidos que México se han presentado han provocado despido de empleados a gran escala, exigiendo así a los individuos aprender nuevas habilidades de trabajo. Así como, los cambios en la automatización y computarización cambian niveles de habilidades a los empleados.

Creándose así la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en México, promulgada la Ley de Capacitación, en la que se establecen los criterios legales que deberán cumplir las empresas para llevar a cabo la formulación y presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento que el psicólogo debe conocer y llevar a cabo.

La Reingeniería de Procesos es una nueva forma de capacitar a personal, la cual se deriva de los procesos de capacitación tradicional las ISO 9000.

Ya que debido a los cambios que México ha sufrido económicos como el caso del Tratado de Libre Comercio se hace necesario que México necesita tener una educación tecnológica; una formación de adaptación al cambio y una orientación hacia la productividad.

Los Japoneses modificaron la percepción de los clientes en cuanto a lo que podían y deberían de empezar. Esta hizo que surgiera la revolución de la Calidad en Occidente, tomando conceptos como la Administración de la Calidad Total, siendo esta las raíces la Reingeniería de Procesos, siendo la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costo, siendo este objetivo aplicable por igual a la producción de bienes o al prestación de servicios.

Retomando, los conceptos básicos de los procesos de capacitación para aplicar su metodología, que son:

CAPACITACION	REINGENIERIA
1. <i>Detección de Necesidades y objetivos señalados.</i>	<i>Fase 1. Preparación:</i> 1) <i>Definir objetivos:</i> a) <i>Capacitación por equipo.</i> b) <i>Mapa del Modelo del Proceso.</i> <i>Definición de las necesidades estratégicas de la empresa.</i>

<p><i>2. Elaboración de Planes y Programas de capacitación.</i></p>	<p><i>Fase 2. Innovación y Diseño.</i></p>
<p><i>3. Ejecución de Planes y Programas.</i></p>	<p><i>Fase 3. Instrumentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a) Pruebas Piloto.</i> <i>b) Metas y Objetivos.</i> <i>c) Mediciones racionales.</i> <i>d) Elemento humano.</i> <i>e) Trabajo en equipo.</i> <i>f) Educación y Capacitación.</i>
<p><i>4. Evaluación del Proceso.</i></p>	<p><i>Fase 4. Evaluación.</i></p>

1) Recopilación de datos acerca de las organizaciones, se compara dónde está hoy y dónde quiere estar.

2) Recopilación de información de la forma cómo se dirige el negocio.

3) Conocer el comportamiento organizacional.

Todos estos aspectos de la capacitación han sido elaborados por el psicólogo, por el cual el debe ocupar un puesto a nivel directo en cualquier organización que aplique como capacitación el proceso de reingeniería. Quien mejor que él que el profesionalista experto para conocer el comportamiento humano u organizacional. Y es el profesionalista encargado

de elaborar todo un plan y programa de capacitación, así como de aplicarlo y evaluarlo.

De hoy su importancia del Psicólogo en las organizaciones, ya que desempeña el papel clave en el área del Recurso Humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Aguilar, L. y Frías, S. (1989). Guía para el psicólogo como Instructor de capacitación y adiestramiento. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
2. Alvarez, F.S. (1990). El psicólogo y la capacitación. Una alternativa de trabajo. México: Trillas.
3. Archila, A. y Quintero, M. (1992). Una metodología para la capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
4. Blum, M. y Naylor, J. (1977). Psicología industrial. México: Trillas.
5. Bravo, C. (1978). Citado en Herrera, R.A. (1990). Análisis conductual, su aplicación en el medio laboral. Dos áreas de selección: Selección y Capacitación. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
6. Briseño, A.R. (1985). Derecho individual del trabajo. México: Harla.
7. Buen Lozano, N. de (1977). Derechos del trabajo. México: Porrúa.
8. Cascio, W. (1991). Aplied Pshychology in Personal Magement. New Jersey: Prentice Hall.
9. Castañeda (1985). Psicología. México: Trillas.

10. Champy, G. L. (1995). La Certificación para la Calidad Total. México: CECSA.
11. Churdem, C. y Sherman, L. (1991). Psicología industrial contemporánea. México: Trillas.
12. Flores, L.A.M. (1990). Desarrollo organizacional. El papel del psicólogo en las instituciones: área industrial. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
13. Flores, Pineda, (1995). Actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y Selección Personal. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
14. Grai, M. (1991). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana.
15. Gómez, G. (1994). Psicología de la conducta. México: Mc Graw Hill.
16. Harbour, J. (1995). Manual de trabajo de Reingeniería de Proceso. México: Panorama.
17. Herrera, Morales, J. (1995). La capacitación de una Dependencia Gubernamental: Un análisis y Propuesta del Psicólogo. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
18. Hoell, W.C. (1989). Psicología Industrial y Organizacional, sus elementos esenciales. México: Manual Moderno.

19. Mac Donald, J. (1996). Cómo entender Reingeniería de Procesos: en una semana. México: Panorama.
20. Mchung, J. y Wheeler, P. (1994). Reingeniería de procesos de Negocios. México: Limusa Noriega.
21. Morris, D. y Brandon, J. (1996). Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. México: Mc Graw Hill.
22. Muchinsku, M. P. (1995). Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología industrial y organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwe, S.A.
23. Nuñez, M. (1985). La capacitación práctica en las organizaciones. México: Trillas.
24. Pérez, Flores, (1993). Detección de Necesidades y Adiestramiento: Una Guía. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.
25. Rodríguez, G. A. (1994). Reingeniería de procesos de negocios aplicada a una empresa. México: Tesis de Licenciatura Universidad Iberoamericana.
26. Robles, R. (1990). La Selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales. México: Tesina de Licenciatura UNAM-ENEPI.

27. Sánchez, M.I. (1994). La capacitación como herramienta fundamental en las dependencias de Gobierno. México: Tesis de Licenciatura Universidad Panamericana.
28. Schultz, D.P. (1985). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill.
29. Siliceo, A.A. (1973). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
30. Siliceo, A.A. (1981). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
31. Tiffin, J. Y Mc. Cormick, J. (1981). Psicología industrial. México: Trillas.
32. Toledo, E. (1988). Psicología Industrial. México: Trillas.
33. Trueba, U.A. (1981). Ley Federal del Trabajo. Reforma Procesal de 1980. México: Porrúa.
34. Vergara, G. M. R. (1985). Capacitación y desarrollo de personal. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEP Zaragoza.
35. Vidart, N. G. (1995). Capacitación y adiestramiento en el proceso del trabajo. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
36. Viladomat, A.A. (1987). La Psicología en la administración de empresas: un modelo de detección de necesidades de capacitación. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

37. Urbina, S.J. (1993). El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva. México: Tesis de Licenciatura UNAM-ENEPI.