

123



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA

ANALISIS DE LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO  
EN LA CAPACITACION.

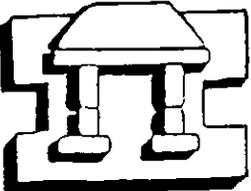
296826

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N :  
**MARIA DEL PILAR OROZCO TORRENTERA**  
**NORMA FOSADO BARAJAS**

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

ASESORES:  
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN  
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2001



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.



---

# ***INDICE***



**INDICE**

<b>RESUMEN</b>	..... 6
<b>INTRODUCCION</b>	..... 8
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>LA PSICOLOGIA</b>	
1.1 Historia.	.....18
1.2 Marco teórico cognitivo - conductual.	.....23
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Definición.	.....28
2.2 Psicología y las organizaciones.	.....33
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>LA CAPACITACION</b>	
3.1 Definición de capacitación.	.....39
3.2 Importancia y alcances de la capacitación.	.....42
3.3 Tipos de capacitación.	.....49
3.4 Objetivos organizacionales y psicológicos de la capacitación.	.....52

**CAPITULO 4****EL TRABAJO PSICOLOGICO EN  
CAPACITACION**

4.1 Delimitación de las labores del psicólogo.	.....58
4.2 Técnicas y métodos de enseñanza – aprendizaje.	.....62
4.3 Nuevas tendencias en capacitación.	.....67
4.4 Premisas de capacitación.	.....77

**CAPITULO 5****EL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL  
DE IZTACALA**

5.1 Formación profesional.	.....82
5.2 Otros conocimientos	.....86

<b>CONCLUSIONES</b>	.....90
---------------------	---------

<b>REFERENCIAS</b>	.....95
--------------------	---------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	.....97
---------------------	---------



---

# ***RESUMEN***



## RESUMEN

*La presente tesis tiene por objetivo delimitar la participación del psicólogo en el área de capacitación de las organizaciones, ofreciendo otra perspectiva a los estudiantes de psicología que les permita una mejor comprensión del trabajo que se puede realizar en esta área.*

*En primer término se realiza una breve revisión histórica de la psicología, enfatizando en el desarrollo del enfoque cognitivo - conductual, así como en los elementos que lo sustentan. Basándonos en este fundamento teórico, se describen los objetivos de la psicología organizacional, la aplicación de sus principios en las empresas productivas, comerciales y de servicio, remarcando con esto la importancia que la capacitación tiene al contribuir no sólo en que una organización sobreviva en estos tiempos de recesión económica, sino también alcance la excelencia y la competitividad en sus procesos y productos para llegar a ser totalmente rentable.*

*Se define la capacitación, estableciendo sus alcances e importancia en las empresas, así como se enumeran los diferentes tipos de capacitación, diferenciando los objetivos organizacionales de los psicológicos.*

*Se analiza el proceso de la capacitación, cuáles son sus metas, sus premisas y sus características de implementación; así como los diferentes métodos de enseñanza - aprendizaje. También se desarrolla el sistema de capacitación, haciendo énfasis en sus objetivos y remarcando su importancia.*

*Se delimitan las labores psicológicas distinguiéndolas de los conocimientos y habilidades administrativas necesarias para cumplir con las metas de una organización, y finalmente se contrasta la formación profesional del psicólogo egresado de la UNAM campus Iztacala con los requerimientos de las empresas en el área de capacitación.*



---

# ***INTRODUCCION***



## INTRODUCCION

La capacitación es la forma en que una organización mantiene al día a su personal en lo referente a conocimientos y habilidades, mediante un proceso educativo e instruccional específico. La educación para el trabajo ha existido desde los inicios de la civilización, de manera individual y después colectiva, permitiendo mayor eficiencia en los métodos de producción y la elaboración de productos de calidad. La transmisión de conocimientos relacionados con el trabajo era en sus inicios mediante la línea familiar (padres a hijos), después al surgir los grupos, y por lo tanto los primeros trabajos especializados, el maestro artesano era el encargado de entrenar a los principiantes.



Los aprendices, que se conocen desde 2000 años antes de Cristo y las primeras estructuras de gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación y preparación para el trabajo. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial, primera mitad del siglo XVIII, aparecen

innumerables escuelas industriales y la meta era lograr la mayor difusión de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Siliceo, 1989).

Posteriormente, durante las dos guerras mundiales se inició la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar reclutas; también se elaboraron varios programas de adiestramiento especializado, así como evaluaciones del rendimiento. Procedimientos que después se aplicarían en los escenarios industriales. Por eso, Blum y Naylor (1992) mencionan que fue entre 1930 y 1940 cuando se comenzó a entender que la labor de la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, especialmente en el área organizacional



La capacitación en el siglo XX, se denominó comúnmente como la actividad educativa encaminada a proporcionar los conocimientos básicos y perfeccionar las habilidades físicas para cumplir cierta actividad laboral.

Ya en México en el año de 1931, se identificó la necesidad de mejorar el aprendizaje en el área laboral, mediante la utilización de nuevos métodos de trabajo, contemplado esto en la Ley Federal del Trabajo; pero no es sino hasta el año de 1970, cuando se sentaron las bases legales de la capacitación y el adiestramiento en nuestro país. Al final de la década de los 70's, se creó una nueva Ley Federal del Trabajo que formalmente incluía a la capacitación. El "contrato de aprendizaje" es aprobado y no es sustituido por ningún precepto similar; asimismo queda expresada la obligación patronal de capacitar y adiestrar

a su personal, en los términos que señala la Constitución; estableciéndose así sus lineamientos generales (Reyes, 1986).

Sin embargo, es hasta hace aproximadamente dos décadas que en México las empresas le dieron importancia a la capacitación, generalmente sólo para cumplir con el aspecto legal y evitar sanciones, más que por el verdadero interés de instruir a sus trabajadores. A partir de entonces, fueron creados diversos institutos y asociaciones de enseñanza a los que las empresas acuden todavía a satisfacer sus necesidades de capacitación (Siliceo, 1989).



Las necesidades reales de capacitación en una empresa se originan ante los cambios tecnológicos e incluso políticos de un país. En el caso de México, fueron evidentes los cambios económicos y las diferentes transformaciones en los sistemas productivos y las técnicas empleadas, ya que siete años después de la integración de México al GATT en 1986, nuestro país concretó junto con Estados Unidos y Canadá el tratado trilateral de libre comercio, considerado el más grande del mundo por la derrama económica que arrastró en los momentos de integración absoluta (Santillán, 1995).



Posteriormente, a fines de 1994, México tuvo que afrontar la devaluación de nuestra moneda frente a la divisa norteamericana, lo que trajo consigo una de las peores crisis económicas por las que ha atravesado nuestro país, pero que exige al mismo tiempo de las empresas nacionales una mayor competitividad en calidad y precio de sus productos para permanecer en el mercado.

Ante esta situación en la que para la mayoría de los mexicanos disminuyó abruptamente su poder adquisitivo, las empresas vieron disminuidas sus ventas, bajando su producción y generándose un alto índice de desempleo; la población sin trabajo o en el mejor de los casos con un ingreso mínimo, se volvió más selectiva y ahora pide más por el menor precio, siendo éste el reto de todas las empresas y motivo de justificación para analizar el trabajo del psicólogo en el área de capacitación, dado que ésta es una de las formas de garantizar la optimización de recursos humanos y por lo mismo, la de los demás recursos materiales y financieros.



En la adecuada marcha de un programa de capacitación, el psicólogo tiene un papel fundamental, pues su trabajo está enfocado básicamente al recurso humano. Es el cambio de la conducta individual la función del psicólogo en la organización, sin embargo esto no es un trabajo totalmente definido, dado que muchas de las veces tiene que hacer cosas muy alejadas de su perfil profesional.

La psicología en general, tiene por objeto de estudio la conducta en interrelación con el medio, considerando también lo cognitivo para poder dar cuenta de las cosas que no son observables y pueden influir en el comportamiento. Por lo tanto, este trabajo parte desde la perspectiva cognitivo - conductual, tomando en cuenta que nos permite examinar de mejor manera la participación del psicólogo en el complejo proceso administrativo de capacitación. Las técnicas cognitivo - conductuales regularmente empleadas en el área clínica dan fundamento a las intervenciones que en materia de capacitación pueden realizarse, desde las áreas estrictamente de productividad hasta las relaciones sociales y el desarrollo del personal.

Partir de una perspectiva conductual que contempla lo cognitivo, nos permite la utilización de instrumentos y evaluaciones que ampliamente se emplean en el área organizacional. Particularmente en la capacitación, es necesario el uso de instrumentos que nos permitan verificar los efectos de la intervención educativa.

Para diferenciar el estudio de la conducta humana en las organizaciones de otras áreas aplicadas, se creó el término "Modificación de conducta organizacional", utilizado originalmente por Luthans (1973). Según este autor, todas las conductas son aprendidas, incluidas las que se observan en las organizaciones, y afirma que la modificación de la conducta organizacional debe dar a la administración, según el enfoque conductual, tanto bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende, como la conducta en general, de sus consecuencias:



El psicólogo organizacional tiene mucho que ver en el alcance de dichos objetivos, pero su cargo en la empresa varía según su actividad real, el tipo de responsabilidad a su cargo, e incluso de la cultura organizacional. Por ejemplo, algunas áreas en las que trabaja el psicólogo están regularmente vinculadas a: *Reclutamiento y Selección de Personal, Estudios de Productividad, Relaciones Laborales, Administración de Personal (nóminas, prestaciones, análisis de puestos, evaluaciones de desempeño, etc.), Capacitación y Desarrollo de personal.*

Es evidente entonces que los psicólogos cumplen diferentes actividades y que por lo mismo el cargo asignado varía:

- *Coordinador o Jefe de Personal*
- *Coordinador o Jefe de Reclutamiento y Selección*
- *Coordinador o Jefe de Capacitación*
- *Coordinador o Jefe de Relaciones Laborales*
- *Coordinador o Jefe de Recursos Humanos*
- *Coordinador o Jefe de Relaciones Industriales*



En ocasiones, dependiendo de la relevancia que la organización le otorgue a la capacitación, el psicólogo puede ocupar cargos a nivel gerencial o directivo.

Dentro del proceso de capacitación el psicólogo es el responsable de coordinar las acciones a realizar en dicho proceso, el cual comprende las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, y conocimientos y habilidades en cualquier área. La capacitación tiene una finalidad específica dentro de la industria: debe suministrar experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización (McGehee, 1986).

El proceso típico de capacitación consta de los siguientes pasos: *Detección de necesidades, Valoración y Determinación de la intervención, Implementación de programas, Evaluación inmediata y Seguimiento e índices de variación.*

El trabajo del psicólogo en las organizaciones repercute en la sociedad en general, su labor se traduce en mejores condiciones de trabajo, incremento en la productividad de la organización, mayores utilidades y en consecuencia mejores productos para los consumidores.



En ello la capacitación juega un papel central, mientras mejor preparados estén los trabajadores, podrán desarrollarse y aspirar a condiciones de vida superiores. Proporcionalmente las organizaciones y el país mejorarán sus condiciones.



Este trabajo analiza qué es lo que hace el psicólogo en la capacitación, cómo y dónde realiza sus actividades, y hasta dónde llega su responsabilidad. Se recopila la información relevante al tema, extrayendo los conceptos fundamentales y cómo estos influyen en la delimitación del perfil del psicólogo.

En el capítulo 1 se hace un análisis histórico de la psicología y en particular del enfoque cognitivo - conductual, su desarrollo y las premisas que lo conforman.

El capítulo 2 se describe a la psicología organizacional y sus objetivos, cómo se aplican los principios de la ciencia básica en las áreas tecnológicas y las características generales de las organizaciones.

El capítulo 3 define el proceso de capacitación y su importancia, también describe sus metas, sus alcances y las características de su implementación. Se identifican los tipos de entrenamiento y se distinguen los objetivos organizacionales de los psicológicos.

En el capítulo 4 se delimita el trabajo psicológico en la capacitación, las técnicas de enseñanza – aprendizaje, las premisas del departamento de capacitación y se desarrolla el sistema de capacitación, su importancia y alcances.

Finalmente, en el capítulo 5 se contrasta la formación profesional del psicólogo en Iztacala con los requerimientos reales de las organizaciones en el área de capacitación, y se enumeran las habilidades que en ocasiones debe realizar el psicólogo para cumplir con las metas organizacionales. Finalmente se exponen las conclusiones.

Este trabajo pretende, además de delimitar la participación del psicólogo, ofrecer otra perspectiva a los estudiantes de psicología para una mejor comprensión del trabajo que se realiza en el área de capacitación en las organizaciones





---

# ***CAPITULO 1***

## **LA PSICOLOGIA**



## CAPITULO 1

# LA PSICOLOGIA

## 1.1 Historia.

La psicología es la ciencia encargada del estudio de la conducta de los organismos en interacción con el ambiente, analizando los cambios a nivel cognitivo y conductual. Por lo tanto, es de nuestro interés particular en este escrito la conducta humana y las implicaciones de tal comportamiento en distintos núcleos sociales.

Para poder entender lo que es la psicología organizacional, y en particular delimitar las habilidades y tareas que puede realizar el psicólogo en el proceso administrativo de capacitación, es necesario hacer una revisión de la historia de la psicología en general, para así poder identificar claramente cuál es el objetivo en ésta u otras áreas aplicadas.

De acuerdo con Keller (1985), en un principio, los griegos creían que todos los contenidos de la mente se derivaban de los sentidos. Por ejemplo, Platón desarrolló esta concepción distinguiendo en el alma las funciones de nutrición para las plantas, sensitiva para los animales y racional para los hombres.

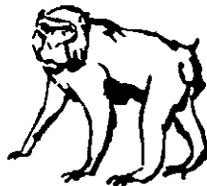


Aristóteles (384-322 a. C.) escribió un tratado sobre el alma, donde recalcó la unidad del alma y del cuerpo, y la importancia de considerar al organismo como un todo para comprender la percepción y la acción.

Santo Tomás de Aquino estuvo influenciado por la ciencia aristotélica arábica, con una nueva orientación naturalista y racionalista. Descartes (1596-1650) intentó resolver el problema de la interacción mente – cuerpo; considerando que ambos pueden interactuar en el organismo, aunque sean de naturaleza distinta.

Thomas Hobbes (1588-1679), John Locke (1632-1704), George Berkeley (1685-1753), David Hume (1711-1776) y David Hartley (1705-1757), según Caparrós (1990), coinciden en que el conocimiento del mundo externo llega a través de los sentidos y la experiencia. Su argumento era que los humanos son conscientes y aprovechan la experiencia que tienen de los objetos para establecer nuevos juicios y relaciones.

Los trabajos realizados por Darwin en el siglo XIX representan los primeros intentos por comprender el efecto que tiene el ambiente y el comportamiento de los seres vivos en el éxito de una determinada especie y el predominio de ésta sobre otras. La teoría de la evolución puso en claro que tanto el efecto de la selección natural como ciertas pautas de comportamiento, vienen a transformar el entorno y la constitución fisiológica de los organismos.



La fisiología sensorial en Alemania se estableció durante el siglo XIX, siendo Johannes Muller, quien enunció la ley de las “energías específicas de los nervios sensoriales” y creó la escuela alemana de fisiología. Otros representantes de esta

corriente son Ernest H. Weber (1785-1879) y Gustav Theodor Fechner (1801-1887), quienes introdujeron la medición de los procesos mentales a partir de su correlato fisiológico. Whilhem Wundt (1832-1920) es considerado el padre de la psicología experimental y creador del primer laboratorio de psicología.

La reflexología rusa tuvo como exponentes a Bejterev (1857-1927) y Pavlov (1849-1936). Ambos coincidían en el rechazo del análisis de los fenómenos subjetivos y del método introspectivo y su substitución por el estudio de los fenómenos objetivos y el método de observación. Pavlov desarrolló lo que hoy se conoce como condicionamiento clásico (un estímulo neutro que no produce una respuesta, adquiere las propiedades de otro, el cual evoca una respuesta refleja).

El conductismo, al surgir como un movimiento influenciado por la doctrina evolucionista propuesta por Darwin y los trabajos de los primeros psicólogos experimentales, conservó una fuerte carga de las concepciones fisiológicas del comportamiento; en las cuales se hace énfasis en la adaptación biológica por medio de la conducta, y el papel de los sentidos con relación a la experiencia. La filosofía positivista sustentó los intentos por "reproducir" y "comprobar" los datos de y en el laboratorio.



Tiempo después apareció John B. Watson (1878-1958), quién se proponía liberar a la psicología, de una vez por todas, de los vestigios de los estados de la conciencia. Watson creía que era posible definir a la psicología como la ciencia de la conducta, sin hacer referencia a los términos mentales. Adoptó pues, un enfoque riguroso en términos de estímulo - respuesta (E - R) para explicar la

conducta". El desarrollo del conductismo psicológico es uno de los eventos más significativos en toda la historia de la psicología (Keller, 1985).

Los procedimientos experimentales en psicología influyeron notablemente sobre diferentes corrientes psicológicas; la aplicación del método científico en el estudio de lo psicológico, permitió una mayor aceptación por parte de otros científicos.



El fortalecimiento del conductivo (Hothersall, 1997) ocurre con los trabajos de Edward Chace Tolman (1886-1961), Edwin Ray Guthrie (1886-1959), Clark Hull (1884-1952) y B. F. Skinner (1904-1990).

Tolman tuvo influencia de la psicología Gestalt, el propósito y la cognición serían las preocupaciones centrales del conductismo molar de Tolman. El intentó desarrollar un conductismo "sensible" basado en la conducta pero que incluyeran al propósito y a la cognición.

Guthrie mantuvo una postura clara acerca del aprendizaje: todo aprendizaje está basado en la contigüidad entre el estímulo y la respuesta. Planteando que básicamente de las características de tiempo y espacio, dependen la forma y la ocurrencia del aprendizaje.

A Hull se le atribuye el intento de desarrollar un sistema conductual comprensible mediante la investigación y la elaboración de instrumentos de evaluación. Estas

evaluaciones se interesaban en los procesos tradicionalmente analizados por otros psicólogos, como la memoria o los tiempos de reacción.

Skinner se caracterizó por enfocarse al estudio de la conducta observable, ya que formuló un tipo de reflejo diferente al de Pavlov, al que denominó operante; con el que trató de separar a la conducta de la fisiología. El modelo fue llamado de triple relación de contingencia, con el cual intentó explicar la conducta de los organismos. Asumiendo que los determinantes de la conducta animal son los mismos para los hombres, el conductismo radical skinneriano desarrollado en los años 30's del siglo XX desechó el modelo de la caja negra de Hull y Tolman.



La mayoría de la investigación conductual que se realiza actualmente, está fundamentada y guiada por los principios del condicionamiento operante. Algunos problemas han surgido al tratar de explicar todo el comportamiento en términos "observables"; el pensamiento, la imaginación, la inteligencia dejaron de estudiarse más por una limitación de los instrumentos que por su "inexistencia".

Es hasta hace pocos años que la experiencia en terrenos prácticos de algunos psicólogos conductuales, los llevó a explorar otras alternativas, entre ellas las prácticas eclécticas para la solución de problemas, así surgió una nueva propuesta estrechamente vinculada con la labor clínica: la teoría cognitivo - conductual.

## 1.2 Marco teórico cognitivo – conductual.

En los años 50's se advirtió una aprobación creciente de los procesos mentales como objeto de estudio para los conductistas. Algunos psicólogos apoyaron el enfoque cognitivo pero éste se consolidó hasta algunos años después.

Con base en lo anterior, es decir, la aparición de la computadora y la analogía entre ésta y la mente; y la psicología genética desarrollada por Jean Piaget, enfocada a la construcción de la inteligencia (principalmente en niños); podemos decir que son estos dos factores, los principales antecedentes de la teoría cognoscitiva.



Hoy en día predomina la teoría computacional en la psicología cognitiva, dirigiendo sus investigaciones a definir los procesos mentales relacionados con el comportamiento.

Advirtiéndose así que existe una fuerte influencia determinista para la explicación de las capacidades mentales; dicho de otra forma, que genéticamente los sujetos tienen determinadas características psicológicas, pero afortunadamente y por influencia del conductismo, se ha incorporado la idea de que el aprendizaje es primordial.

La invención de las computadoras permitió a la psicología hacer una analogía entre la teoría del procesamiento de información y los procesos cognoscitivos. La

similitud entre mente - computadora fue un factor para el desarrollo de la psicología cognitiva (Vega, 1992).

El hecho de contar con un enfoque psicológico en que también se contemplara la cognición, resultó prioritario para algunos conductistas que encontraban límites para el uso aplicado de su conocimiento (principalmente esto sucedió en el área clínica). Así es como se creó el enfoque cognitivo - conductual y las diferentes técnicas de intervención que hoy se aplican con bastante éxito. Por esto, es en 1948, cuando Albert Ellis y Aaron Beck, conductistas inconformes con los alcances de la teoría, deciden tomar en cuenta los aspectos cognitivos en la explicación del comportamiento, desarrollando así con éxito terapias desde la perspectiva cognitivo - conductual en el ámbito clínico.



La gran importancia para el área clínica de este enfoque es la de poder explicar los procesos cognitivos generadores de conductas disfuncionales, recalcando el papel que tienen los procesos cognitivos en el desarrollo y solución de determinadas problemáticas psicológicas. En la terapia cognitivo - conductual existen varias corrientes, siendo las más representativas las siguientes:

1. La terapia Racional Emotiva de Ellis, supone que la interpretación irracional de la realidad es la causa de los trastornos emocionales. La

terapia consiste en adiestrar al paciente en identificar dichas ideas para, después, sustituirlas por patrones de pensamiento funcionales.

2. La Terapia Cognitiva de Beck, indica que una serie de errores cognitivos sustentan conductas desadaptativas. El objetivo de la terapia es desarrollar patrones de pensamiento racionales para conseguir una conducta normal.
3. La Terapia de Autoinstrucción de Meichenbaum, supone que el diálogo interno (pensamientos) de una persona es responsable de determinados desajustes. La terapia consiste en entrenar autoinstrucciones convenientes, modificando las autoverbalizaciones y las autoinstrucciones negativas.

El enfoque cognitivo - conductual está fundamentado en una concepción de la Psicopatología que considera, por una parte, al componente cognoscitivo como pre-requisito a lo emocional y por otra, a lo conductual en tanto observable y por tanto, verificable. Se entiende a la presentación de estos eventos como una interrelación que da lugar a un circuito de retroalimentación: pensamiento - emoción - conducta - pensamiento - emoción. Los terapeutas cognitivos - conductuales están abocados al análisis de los contenidos del diálogo ideacional; es decir los pensamientos automáticos, los supuestos o creencias y la organización de las percepciones auto o heterodirigidas (esquemas); como en el análisis minucioso de las conductas y actitudes sintomáticas.

En función de lo revisado anteriormente, podemos definir a la psicología como la ciencia que tiene por objetivo el estudio del comportamiento y los procesos del pensamiento involucrados en la interacción con el medio ambiente y otros organismos. Teniendo como objetivo principal el análisis y modificación de la conducta y el pensamiento.

De este "tronco" que es la psicología general, se desprenden diferentes áreas aplicadas, las cuales intentan atender a determinadas poblaciones y solucionar problemas particulares; La psicología organizacional es una de estas áreas aplicadas en la cual se centra nuestro interés.





---

## ***CAPITULO 2***

# **LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**



## CAPITULO 2

# LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## 2.1 Definición.

Antes de abordar el tema que nos ocupa y para comprender mejor lo que es hoy la psicología cuando se aplica en el ámbito organizacional, es necesario dar una definición que nos proporcione los parámetros de actuación y así fundamentar la base teórica. Definición que ha sufrido diversos cambios y se le ha dado distintos significados desde diferentes perspectivas teóricas como la psicoanalítica, la cognitiva, la sistémica y muchas otras. Este trabajo parte de la cognitivo - conductual, ya que ha demostrado ampliamente su viabilidad en la práctica.

Es evidente que cada época en el desarrollo histórico de la humanidad, se ha caracterizado por diferentes formas de vivir y de agruparse para conseguir los bienes necesarios para sobrevivir; pero es cuando sucede algún cambio importante en la forma de obtener estos satisfactores, que la gente crea nuevas formas para adaptarse. Ejemplo de esto son los cambios durante la época feudal que originaron la época industrial.

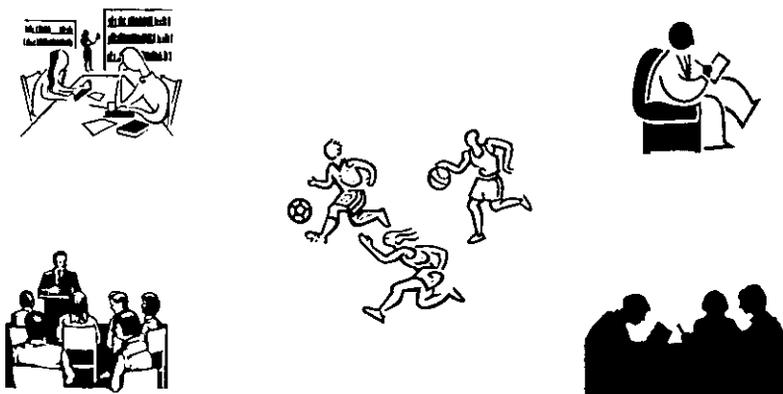


El sistema feudal tenía una forma de trabajo básicamente artesanal donde las unidades de producción eran pequeñas y estaban integradas regularmente por

familiares directos, además de que las técnicas y herramientas eran rudimentarias.

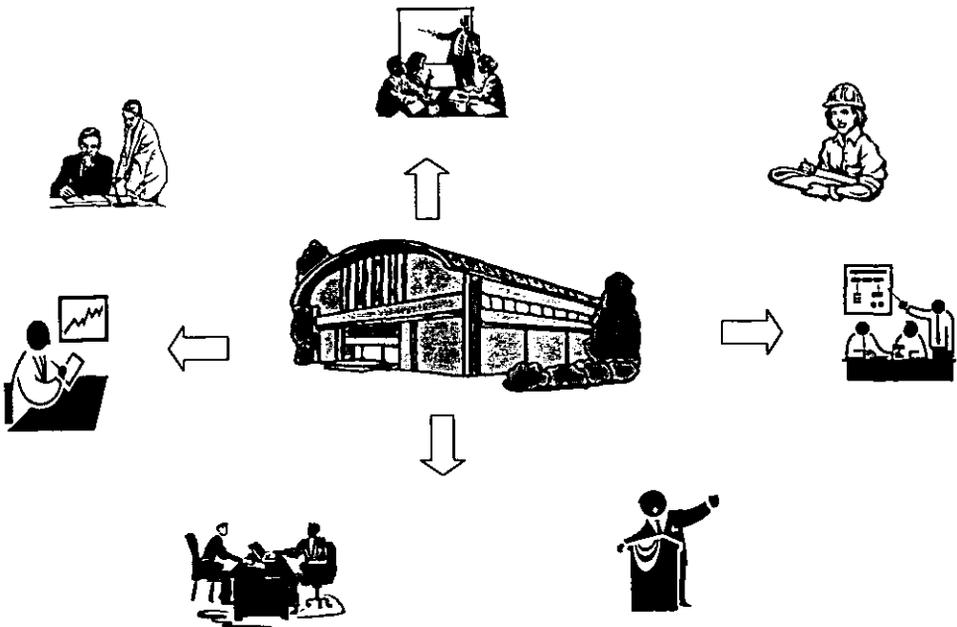
En cambio, cuando aparecieron la industria y las primeras organizaciones, los métodos de producción se hicieron más complejos y los grupos también más grandes; los mercados se expandieron y se obtuvieron mayores niveles de producción.

A partir de esto, el trabajo del psicólogo cobró mayor importancia en los diferentes núcleos productivos ya que se convirtió en el especialista en lo referente al comportamiento de los individuos dentro de la organización. Aunado a lo anterior podemos mencionar también, que además del campo organizacional, la labor del psicólogo comenzó a tomarse en cuenta en otros campos como el de la educación, el deporte, la clínica, lo social, etc.



Siendo de nuestro interés particular la psicología organizacional, la definiremos como el área aplicada psicológica que estudia el comportamiento de los individuos en el ámbito de las organizaciones.

En forma general, el área de la empresa en la que generalmente se inserta la actividad del psicólogo organizacional, es en recursos humanos o relaciones industriales, haciendo labores de reclutamiento y selección (conseguir el hombre adecuado para el puesto adecuado), la capacitación (preparación especial para el trabajo), el desarrollo organizacional (las dinámicas de relación entre los grupos que integran la empresa y la solución de sus problemas), relaciones laborales (relaciones patrón – sindicato – trabajadores) y la administración de personal (todos los aspectos relacionados con el bienestar económico y de seguridad social de los empleados). La capacitación es el punto que desarrollaremos más adelante, por ser una de las labores del psicólogo que mayor impacto tiene en la producción y en toda la organización vista como un todo, ya que de la capacitación muchas veces depende que los trabajadores se adapten a nuevos sistemas de trabajo o aspectos asociados al desarrollo tecnológico, e incluso a las variaciones de los mercados que conlleva la búsqueda de nuevas estrategias de distribución y comercialización.



Para este trabajo se utilizan como términos similares los de psicología industrial, psicología del trabajo o psicología del personal con el de psicología organizacional, aunque debe aclararse que la intención de utilizar el término organizacional es para poder agrupar en esta categoría tanto aquellas empresas que elaboran físicamente un producto, así como también las que por sus características ofrecen algún tipo de servicio, como lo son las escuelas, los hospitales, despachos, hoteles, restaurantes, etc.

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones: primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., que los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos y de investigación no estaban a su disposición (Rodríguez, 1988).



Un elemento substancial para el progreso de la psicología organizacional ha sido dar respuesta a las necesidades que se presentan en las organizaciones. De igual forma mientras mejor tenga delimitada el psicólogo su actividad, aportará mayores beneficios para todos e incrementará sus alternativas de intervención.

## 2.2 Psicología y las organizaciones.

Si bien es cierto que en cada época el hombre ha intentado cubrir sus demandas de vestido, comida, etc., asociándose con otros, cada vez ha resultado más complicado poder coordinar esos esfuerzos y poder cumplir con las crecientes demandas de la población. En épocas muy antiguas los grupos tenían relativamente pocos individuos y necesidades muy elementales que cubrir, pero poco a poco las sociedades se hicieron complejas y la distribución del trabajo y la riqueza fue aún más difícil.

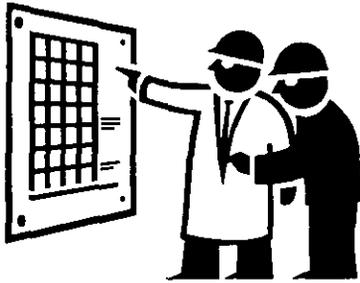


Después de transcurrida la edad media y con la desaparición de los feudos, la revolución industrial transformó la forma de vida y trabajo de toda la gente. Se comenzaron a invertir grandes capitales en estructuras y maquinaria, dando lugar a la creación de ciudades que se expandían alrededor de las industrias de donde se tomaba la mano de obra.

Los dueños de las empresas, al pasar el tiempo y al aumentar la demanda de los volúmenes de producción, presionaron a sus trabajadores para aumentar sus niveles de productividad.

Pero no fue sino hasta 1911 cuando Frederick Taylor comienza a hablar de la administración en las empresas. Taylor sostenía un enfoque de control en el trabajo, en el cual el sistema es primero, y las actividades del trabajador serían

medidas para después eliminar las innecesarias e insuficientes y con esto incrementar la productividad industrial.



Taylor también inició con los pagos a destajo, en los cuales el trabajador recibe su pago con relación al número de objetos que produce (Hothersall, 1997). Es así que a Taylor se le considera como el padre de la administración científica, que tiene como objetivo que todos los empleados sean considerados como elementos esenciales en el proceso de la producción.

Otros autores comenzaron a cambiar la idea de la participación del sujeto en la industria, como Walter Dill Scott a quien se le ha llegado a considerar como el primer psicólogo industrial por ser el primero en proponer, en el año de 1901, la aplicación de la psicología a la publicidad (Blum y Naylor, 1992).

Elton Mayo, otro autor de la administración científica, proporcionó un enfoque diferente a esta, al afirmar que los empleados buscaban algo más que dinero. Un incentivo sólo podía ser efectivo cuando implicaba la satisfacción de otras necesidades del hombre. También resolvió un problema de producción en una fábrica textil de Filadelfia al poder incrementarla con cambios estratégicos en las condiciones de trabajo. Sus resultados apoyaron la idea de resolver los problemas "humanos" en las empresas y encaminar recursos económicos para tener mejores condiciones en los centros de trabajo.

Por otro lado, en 1924 se realizó un experimento en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company para determinar cuales eran las condiciones óptimas de iluminación para la realización de una labor particular, encontrando que además de que existen mejores formas de iluminación, es posible lograr cambios al hacer sentir a los empleados que se les presta atención (Smith, 1982).



Históricamente, la Primera Guerra Mundial facilitó el desarrollo de esta área de la psicología al promover la utilización de las evaluaciones psicológicas en el ejército, tales como la prueba Alfa (verbal) y la Beta (no verbal), que fueron aplicadas a más de dos millones de reclutas.

Binet es el precursor de las actuales pruebas psicológicas, las cuales proporcionan un medio para distribuir en categorías a los individuos según sus capacidades. Estas pruebas se extendieron a las organizaciones para la selección de empleos y el ingreso a instituciones educativas.

También en la Segunda Guerra Mundial los reclutas fueron sometidos a pruebas, junto con otros individuos que prestaban algún servicio al gobierno, por lo que muchas empresas se interesaron por el uso de pruebas para seleccionar a sus empleados. "Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo." (Rodríguez, 1988, 5).



Además de las ventajas que representó para los empresarios el que el psicólogo pudiera seleccionar efectivamente a su personal, éste comenzó a participar en otras actividades para las cuales resultaba apto. El interés por la organización como sistema total, se presentó a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas del personal y las relaciones intergrupales.

Los psicólogos comenzaron a darse cuenta que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual sencillamente reaccionan. La cantidad y la calidad de trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más, se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro.



Este reconocimiento es el que después se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de vida laboral". En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Rodríguez, 1988).

Uno de los enfoques que ha contribuido a la transformación y perfeccionamiento del área de psicología organizacional es el cognitivo - conductual al permitirnos una percepción integral del hombre. Podemos, con este enfoque, explicar cómo el ser humano se comporta, cómo aprende, y cómo y por qué realiza su trabajo.



## CAPITULO 3

### LA CAPACITACION

#### 3.1 Definición de capacitación.

Una de las actividades de soporte que mayor importancia tiene actualmente dentro de las organizaciones, es la capacitación. No existe institución pública o privada que no cuente con una estructura para la capacitación, tanto para el cumplimiento legal de obligaciones como para el perfeccionamiento de sus procesos productivos.

Etimológicamente el término capacitación viene del verbo latino "capare" o dar cabida, que en la actualidad se emplea como adjetivo de "capacidad" para hacer algo y como "capacitación" al acto y efecto de volver capaz a alguien (Reyes, 1986).



Para nosotros la capacitación es el conjunto de actividades planeadas y basadas en necesidades reales de la organización, orientadas a proporcionar

conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para un mejor desempeño de su trabajo.

De esta forma este concepto contempla lo siguiente:

- *SABER COMO HACER*: conocimientos que requiere un trabajador para desempeñar eficientemente su actividad.
- *PODER HACER*: habilidades necesarias para el puesto.
- *QUERER HACER*: reforzadores, actitudes, intereses y estímulos presentes en la esfera afectiva de los individuos que los llevan a realizar mejor su trabajo.

Otro de los términos comúnmente empleados dentro del ámbito de las organizaciones es el de adiestramiento, el cual aunque legalmente se considere diferente, como actividad de enseñanza para el psicólogo es similar.



El término adiestramiento tiene su origen etimológico en la palabra latina "dexter" o derecho, empleado como adjetivo de "diestro".

El adiestramiento guarda gran similitud con la capacitación y lo definimos como el conjunto de actividades encaminadas a incrementar las habilidades y destrezas de

cada trabajador, de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de una forma más efectiva (Reyes, 1986).

La capacitación, desde la perspectiva psicológica, es el conjunto de procedimientos empleados para perfeccionar las actividades laborales de cada sujeto acorde con los objetivos de la organización. La distinción entre capacitación y adiestramiento para fines de la intervención psicológica no es necesaria.

A partir de lo anterior es necesario complementar definiendo que el aprendizaje, como resultado de la capacitación es un proceso interno, en el que a través de la práctica se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a la modificación de la conducta. Sin embargo, no sólo es un proceso intelectual sino también emocional; ya que el trabajador tiene metas en el proceso de aprender, que deben ser claras y precisas para que sean motivantes.

Por último, cabe señalar que la capacitación se distingue de la enseñanza escolar en tanto ésta se encuentra encaminada principalmente a adultos que laboran en una organización y por lo mismo se asocia con el trabajo organizado y la productividad.



### 3.2 Importancia y alcances de la capacitación.

El énfasis en la capacitación adquiere sentido en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado, exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva, sino de un vasto proceso de readaptación de la mano de obra activa.

La competitividad se asocia ahora con los conceptos de calidad total, mejora continua y productividad. Ante estos cambios que ya están en curso, la capacitación demanda un impulso significativo a todos niveles, tanto en áreas administrativas, operativas y técnicas, y deberá ser ahora un proceso continuo en todas las empresas.

Partiendo de estas premisas, que tanto la competitividad, como la productividad y la calidad son ahora retos que no se pueden atribuir en exclusiva a los empresarios, a los trabajadores e incluso a instancias gubernamentales; sino que son tareas que involucran a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social del país; y por lo tanto, se deben constituir en una responsabilidad colectiva.



En algunas empresas se considera a la capacitación como el medio más inmediato para desarrollar los recursos humanos, los cuales constituyen el principal determinante del proceso productivo, y como el elemento organizacional que dirige, encabeza y aprovecha los demás recursos. Por lo tanto, la capacitación

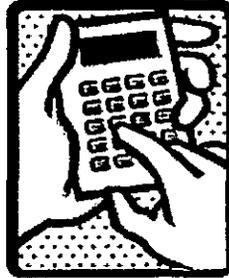
tiene un papel fundamental como agente de cambio en lo que se refiere a los tres elementos mencionados anteriormente: calidad, competitividad y productividad (Reyes, 1994).

De estos tres factores se antepone la calidad, ya que en tanto se hace el trabajo bien a la primera vez y con una actitud de superación permanente (actitud de cero defectos), los demás se darán en consecuencia.

En el contexto de **CALIDAD**, la capacitación es el medio para enseñar al personal a cumplir con los resultados especificados, proporcionándoles las herramientas para determinar las causas de los problemas y así poder establecer acciones correctivas inmediatas, pero también poder implementar estrategias de intervención preventivas. El paso de acciones correctivas a acciones preventivas, es el principal aporte de la capacitación en el contexto de calidad. De esta forma, la capacitación cumple con la misión de lograr que las empresas cuenten con un personal de calidad, es decir, que hagan bien su trabajo y desde la primera vez.

En lo que se refiere a la **COMPETITIVIDAD**, ésta consiste en lograr la mejor y máxima producción con gastos mínimos, para obtener en el mercado la preferencia de los consumidores, ofreciendo así precio y calidad superiores a los de las empresas competidoras; de ahí que la competitividad de una empresa, aumenta conforme se disminuyen los costos de operación en sus diferentes áreas. En este rubro, el objetivo de la capacitación es contribuir a la optimización de todos los recursos al proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para realizar procesos y productos con calidad, eliminando errores y desperdicios, así como también orientar la actitud del personal para cuidar y aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa. Para comprender la importancia de este propósito en capacitación, hay que puntualizar que el precio de los productos o servicios se fija con base en la siguiente fórmula:

$$PV = PC + PI + U$$



En donde:

**PV:** es el precio de venta.

**PC:** es el costo del producto o servicio hecho bien desde la primera vez

**PI:** es lo que cuesta hacer las cosas incorrectamente (desperdicios, devoluciones, retrabajos, etc.)

**U:** margen de utilidad

A partir del análisis de esta fórmula, se deduce la misión de capacitación en la competitividad, la cual se puede decir que es contribuir a eliminar el precio del incumplimiento (P I), que de acuerdo con cálculos financieros en las organizaciones, representa de un 20% a un 35 % del costo del producto. En consecuencia, al eliminar este precio del incumplimiento, es factible para las empresas disminuir el precio de venta, incrementar el margen de utilidades y en consecuencia aumentar el nivel de competitividad de la empresa.

Con respecto a la **PRODUCTIVIDAD**, podemos decir que ésta consiste en realizar el trabajo con calidad, optimizar al máximo todos los recursos y utilizar el menor tiempo y esfuerzo posible en la producción de un bien o servicio. La productividad de una empresa indica la relación entre los productos obtenidos y todos los

recursos invertidos para ese fin, incluyendo como ya vimos, el tiempo de producción.

Es en este sentido que la contribución de la capacitación a la productividad consiste en proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes a todo el personal, para que se reduzca al mínimo posible el tiempo invertido en la realización de un producto o servicio de calidad, lo que necesariamente implica también mejorar continuamente las condiciones en que ha de realizarse el mismo para un beneficio mayor de la empresa.

Además, la capacitación en una empresa cumple con una función educativa, por medio de la cual también se satisfacen necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de sus colaboradores. De tal forma, la capacitación es el instrumento del desarrollo sistemático que coloca en circunstancias de competencia a los trabajadores (Amaro, 1996).



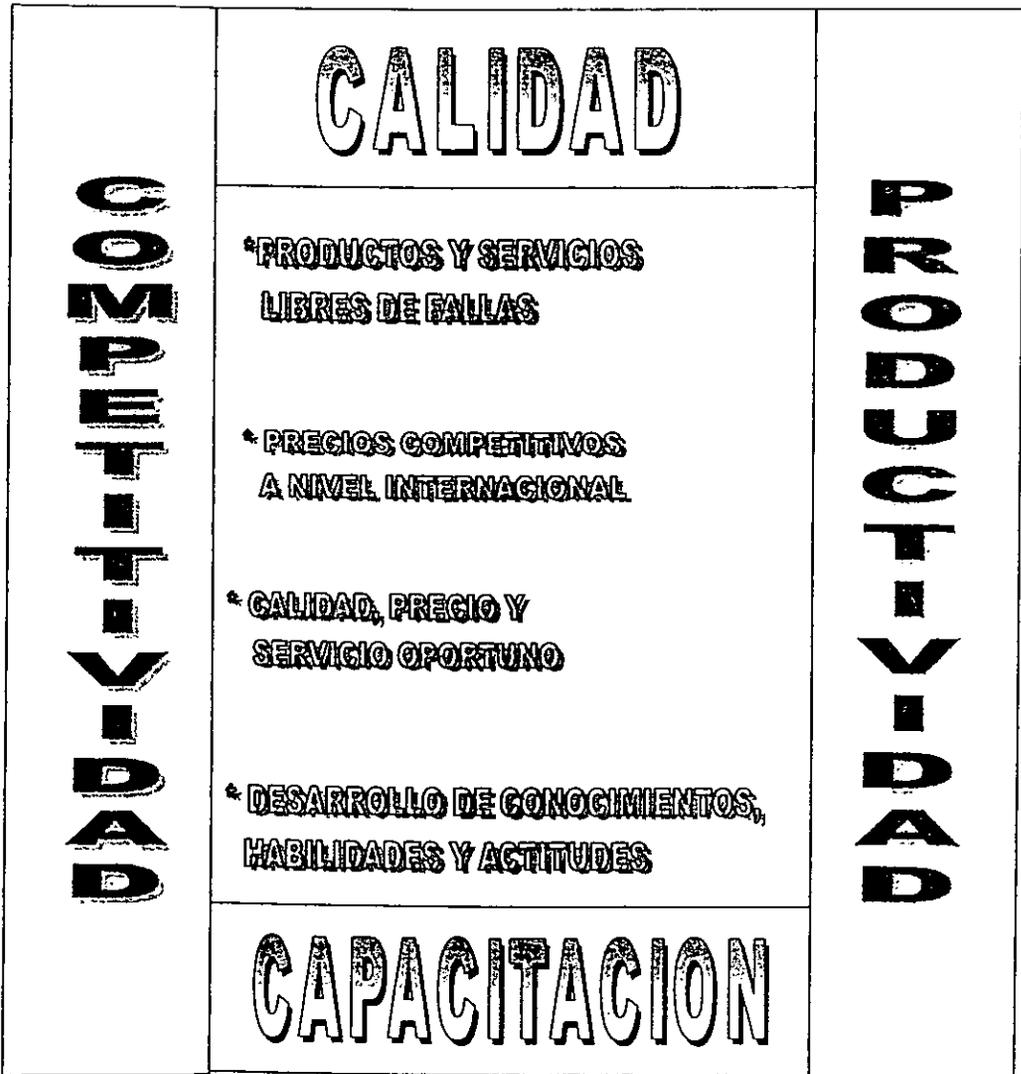
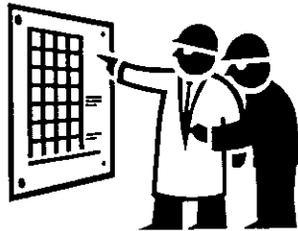


Figura 1. Alcances de la capacitación.

Dada la relación entre la capacitación y el progreso de las organizaciones, es importante distinguir los componentes de la productividad que pueden ser susceptibles de ser mejorados a través de esta actividad, aprovechando al máximo los sistemas y los recursos materiales.



El desarrollo de las habilidades técnicas de los empleados se plantea como el principal objetivo para después considerar actitudes humanas como la motivación, solidaridad, empatía, liderazgo y el deseo de superación.

Son varios los factores que promueven la calidad a través de la capacitación, y que resultan necesarios para cumplir este objetivo:

- Disposición a la acción y a los cambios
- Retroalimentación de los clientes.
- Delegación de responsabilidades.
- Identidad de grupo.
- Conocimiento de objetivos organizacionales.
- Liderazgo.

Estas condiciones además de facilitar el objetivo de la capacitación, se plantean como ideales para la operación integral de cualquier organización.

De hecho, sino existieran estas condiciones ya establecidas, difícilmente se podría pensar en una intervención formal.

Referente a las características de los individuos implicados en la capacitación se persigue lograr a través de ésta el desarrollo de:

- Autoestima
- Logro
- Disciplina
- Organización
- Escolaridad y cultura
- Salud



La tecnología cambiante origina un rápido desuso de los conocimientos y habilidades que en algún tiempo fueron pertinentes para la operación de una organización. La capacitación entonces también tiene por objetivo mantener al día a los individuos respecto a los adelantos y transformaciones en todos los niveles científicos y tecnológicos.

### 3.3 Tipos de capacitación.

En el proceso de capacitación se pueden distinguir diferentes tipos de intervención de acuerdo con el origen del cual deben surgir los aprendizajes por desarrollar, reconociendo los siguientes (Aprende Capacitadores, S.C., 1995).

- Capacitación inductiva
- Capacitación preventiva
- Capacitación correctiva
- Capacitación para la actualización
- Capacitación para generar y/o apoyar cambios
- Capacitación para el desarrollo

#### **CAPACITACION INDUCTIVA**

Se denomina inductiva a toda aquella capacitación que cumple la función de preparar a cualquier ocupante de un puesto a desempeñarlo de acuerdo con lo establecido antes de que inicie su rutina de trabajo. Esta formación puede ser:

- Inducción a la empresa o administrativa
- Inducción al puesto y área de trabajo

## **CAPACITACIÓN PREVENTIVA**

Las actividades de aprendizaje denominadas como preventivas se refieren a los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se requieren desarrollar en los trabajadores para que puedan responder en un futuro a nuevos procesos, áreas o cualquier otro cambio planeado en la empresa.

## **CAPACITACION CORRECTIVA**

Se refiere a los aprendizajes que sabemos que la gente necesita adquirir para no seguir participando en la generación de algún incumplimiento que por falta de destreza, conocimiento o actitud negativa, está provocando continua y significativamente.

## **CAPACITACION PARA LA ACTUALIZACION**

Esta capacitación está dirigida a quienes ya dominan una actividad pero ahora se requiere que modifiquen o incrementen sus habilidades y conocimientos para enfrentarse a situaciones diferentes.

## **CAPACITACION PARA GENERAR Y/O APOYAR CAMBIOS**

Muy parecida a la actualización, pero con la particularidad de referirse a aquellos aprendizajes que completan toda una estrategia en la organización.

## DESARROLLO

Son todas las acciones formativas que permitirán al trabajador crecer en forma personal y por consecuencia lograr nuevas oportunidades como cambios o ascensos, o mejor salario que le beneficien en un futuro (plan vida - carrera).



### 3.4 Objetivos organizacionales y psicológicos de la capacitación.

De forma general, se puede decir que la capacitación tiene por objetivos:

- Incrementar los conocimientos y habilidades de los trabajadores contribuyendo a un uso más eficiente de los recursos, para poder ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorando con esto sus niveles de vida.
- Abrir cauces a los trabajadores para una participación más activa y creativa en el proceso de producción; y para desarrollar su adaptación ante los retos del cambio tecnológico y las transformaciones de las estructuras productivas.
- Contribuir al incremento de la productividad y al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función dentro de un entorno propicio para su realización personal en el trabajo.



De cierta manera, se pueden distinguir los diferentes objetivos que el área de capacitación cumple en una empresa, ya que algunos especialistas los dividen en organizacionales y psicológicos.

### **Objetivos organizacionales de la capacitación.**

La capacitación tiene por objetivo para la organización incrementar la productividad y elevar el nivel socioeconómico de los trabajadores; más específicamente:

- Cumplir con requisitos legales.
- Elevar el nivel de eficiencia del personal.
- Incrementar la cantidad y calidad del trabajo, es decir, la productividad.



- Elevar la calidad del producto o servicio.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Eliminar los problemas ocasionados por la falta de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Disminuir la inasistencia y los retardos.

- Eliminar los desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales.
- Lograr la satisfacción del cliente.
- Diseñar e implementar las políticas y procedimientos de todas las actividades del departamento de capacitación.

### **Objetivos psicológicos de la capacitación.**

Al igual que los objetivos organizacionales, los psicológicos deben establecerse considerando la totalidad de la empresa y las normas en materia de administración de recursos humanos; sin olvidar por supuesto el marco legal que sustenta y regula la capacitación. Por lo tanto, estos son:

- Integrar a la organización al personal de nuevo ingreso.



- Lograr un mejor ambiente laboral.
- Favorecer la adaptación de los individuos cuando exista algún cambio que los involucre en cuanto a tecnología, procesos, etc.

- Diseñar estrategias de capacitación, como cursos, entrenamiento en el puesto de trabajo, equipos de trabajo, conferencias, etc.
- Determinar posibles causas a nivel psicológico en los trabajadores que estén generando incumplimientos e intervenir.
- Establecer planes de desarrollo (plan carrera – vida) para los trabajadores.
- Etc.

Los objetivos psicológicos también deberán comprender más específicamente las características de los instructores, el tipo de recursos empleados, las evaluaciones, el seguimiento, etc.

La capacitación como ocupación del psicólogo debe promover el desarrollo integral del personal, logrando así el desarrollo de la empresa, de acuerdo a los objetivos que ésta se haya propuesto; también debe alcanzar en los trabajadores un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.



El capacitador debe actuar como condicionador emocional, y hacer que los objetivos y las metas adquieran una valencia positiva para los trabajadores, ya que su papel es el de dirigir y motivar el comportamiento apropiado en el trabajador

con el fin de moldear su conducta en la dirección deseada (Aprende Capacitadores, S.C., 1994).

Para poder dar cumplimiento a estos objetivos es necesario hacer una planeación definida, siempre acorde a las políticas y objetivos organizacionales de la empresa donde se trabaje.

La psicología debe entender su papel en el proceso de capacitación, ya que no basta con apegarse a procedimientos administrativos, se necesita también tomar conciencia del impacto que tiene un correcto diseño de programas de capacitación por parte del psicólogo.

La experiencia del psicólogo en cuanto a la elaboración de proyectos de investigación y la planificación de intervenciones en distintos ámbitos, le permite ser uno de los profesionales mejor calificados tanto para la elaboración de programas de capacitación, como para impartir los cursos o formar instructores internos.





# ***CAPITULO 4***

## **EL TRABAJO PSICOLOGICO EN CAPACITACION**



## CAPITULO 4

### EL TRABAJO PSICOLOGICO EN CAPACITACION

#### 4.1 Delimitación de las labores del psicólogo.

El psicólogo persigue implementar los procedimientos y mecanismos para que los conocimientos, habilidades y experiencia ganados en el desarrollo de una organización no se pierdan y su efectividad para resolver problemas extraordinarios aumente. También persigue que las variaciones fuera de la organización como son el desarrollo tecnológico y científico, los cambios económicos o sociales, etc., afecten lo menos posible su operación normal y el margen de adaptación se reduzca.



La capacitación se encamina a controlar las situaciones de aprendizaje posibles en una organización, ya que solamente a partir de nuevas experiencias es posible esperar nuevas conductas. Las metas de la organización juegan un papel prioritario en la selección del tipo de instrucción y objetivos de la capacitación,

tanto que orientarán o modificarán los contenidos propios de un programa si estas metas varían.

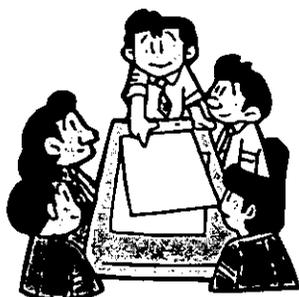
Aun así debe mantenerse una metodología rigurosa en cuanto al diseño general y las estrategias de evaluación, que de alguna u otra manera tienen que ser cumplidas. Ya que los programas de capacitación se generalizan a medida que las organizaciones encuentran beneficios potenciales independientemente de las variaciones o cambios a los que se enfrenten cuando la capacitación llega a ser flexible y efectiva. Es por esto que la investigación que se realiza junto con la práctica cotidiana es la que da la pauta para determinar los parámetros y funciones de la actuación del psicólogo en la capacitación u otra área de las empresas.



El modelo tradicional de capacitación considera los siguientes pasos a cumplir para lograr la implementación de planes y programas (Reyes, 1986):

- Sensibilización: hacer patente a la empresa la necesidad de capacitación de su personal y los beneficios posibles.
- Motivación: lograr que los empleados se interesen por su aprendizaje, comprendiendo así que esto los podrá beneficiar a corto o largo plazo.
- Detección de necesidades de capacitación: identificar plenamente las áreas problema.

- Planeación: estructuración de programas y contenidos con referencia al tiempo y espacio necesarios.
- Materiales: elaboración y manejo de material didáctico, y condiciones generales del área física de capacitación.
- Sistemas de evaluación: evaluación de la actividad de los participantes y de la funcionalidad propia del programa.
- Seguimiento: implicaciones a mediano plazo de la intervención realizada.



Algunos de los aspectos más importantes a considerar son los referentes al tiempo y lugar del entrenamiento ya que estos determinarán en gran parte la forma de implementar los cursos; por lo tanto la capacitación se puede hacer en:

- El lugar de trabajo y en horas de trabajo.
- El lugar de trabajo y fuera de horas de trabajo.
- Fuera del lugar de trabajo y en horas de trabajo
- Fuera del lugar de trabajo y fuera de horas de trabajo.

Aquí es importante señalar que según la legislación en materia de capacitación en México (Siliceo, 1989), establece que la capacitación se hará dentro del lugar y

horas de trabajo, y no siendo así los gastos de traslado o tiempo extra correrán por cuenta del patrón.



## 4.2 Técnicas y métodos de enseñanza - aprendizaje.

Las formas o procedimientos uniformes y estructurados de enseñar algo a una persona o grupo y lograr el aprendizaje deseado, se denominan técnicas.

Las técnicas de enseñanza – aprendizaje deben emplearse en el curso según lo exigen los objetivos, el tema, el área de aprendizaje, el tiempo didáctico y la medida en que se requiere profundizar en el tema a tratar. Es muy importante considerar también el tipo de grupo, el número de participantes y las condiciones del aula.

Existen numerosas técnicas según las necesidades que plantea la capacitación. Como psicólogo se puede recurrir a varias técnicas, pero generalmente se opta por la capacitación en un grupo, donde se pueden emplear diversos métodos de instrucción. Existen diferentes clasificaciones de estos, tanto de técnicas como de métodos (CAPINTE, S. C., 1995; Aprende Capacitadores, S.C., 1995) y pueden ser las siguientes:

1)

### **Método expositivo:**

En el cual la responsabilidad de la enseñanza recae solamente en el instructor.



### **Método participativo:**

La carga de la enseñanza recae en el participante y el instructor se convierte en asesor.

**Método demostrativo:**

La responsabilidad de la enseñanza también recae en el participante pero es entrenado en el puesto y el instructor se vuelve facilitador.

**Método individualizado:**

La enseñanza se vuelve totalmente responsabilidad del participante, en donde el instructor se ubica como un guía.

2)

**Instrucción oral (clase):**

Este es el método más común en la capacitación, el cual implica el desarrollo de temas y la constante verificación con los participantes. La ventaja de esta técnica es la posibilidad de implementar dinámicas de grupo variadas.

**Conferencia :**

En el caso de cursos especializados y de una gran cantidad de asistentes es recomendable la exposición en conferencia apoyada en materiales impresos y audiovisuales.



**Prácticas :**

La participación de los individuos en una situación ficticia da la oportunidad de detectar inmediatamente las aptitudes de los participantes y el ritmo en el que se impartirá la capacitación.

**Supervisión en el trabajo:**

Al igual que en el punto anterior, el contacto entre instructor y asistente es más estrecho, pudiendo corregir casi inmediatamente las conductas de interés.

**Modelamiento y moldeamiento:**

La realización del trabajo por parte de un especialista y la corrección continua de una actividad, puede asegurar un mayor margen de solución de problemas diferentes pero relacionados.

**Asesoría :**

La labor de consulta ante problemas específicos reduce los contenidos a tratar, permitiendo incidir directamente en el problema.

**Cambio de puesto:**

Si las condiciones lo permiten, lo indicado es que el sujeto participe por lapsos de tiempo determinados con alguna persona ya capacitada, y a su vez ésta trasmite directamente la información, basándose en manuales de procesos y procedimientos.

**Programas especiales:**

Si las condiciones físicas de la empresa, políticas, o cualquier variante interfiere con el curso normal de un programa puede ser necesario diseñar programas acordes.

3)

**Técnicas de encuadre:**

Consiste en que el instructor exponga los objetivos del curso y los participantes expresen sus expectativas iniciales, es decir, que expresen lo que esperan del curso; contrastando así estos dos elementos.

**Técnicas de rompimiento de tensión:**

Son las que tienen por objetivo eliminar la tensión entre los participantes y el instructor al inicio de cualquier evento de capacitación; y al incrementar con esto la comunicación y la confianza entre todos ellos, se facilita el aprendizaje.



**Técnicas de aprendizaje dirigido:**

Son aquellas en las que el instructor se convierte en el guía del proceso de enseñanza - aprendizaje.

**Técnicas de aprendizaje delegado:**

Son las técnicas en la que los participantes se responsabilizan de su aprendizaje, y en ocasiones son las que más profundizan en éste.

Finalmente es preciso señalar que dentro de las actividades generales del psicólogo en la capacitación, la evaluación de planes y programas es el punto donde se podrá determinar el éxito de la intervención. Para esto nos podemos valer del modelo experimental para grupos:

- Mediciones posteriores al entrenamiento sin grupo control
- Mediciones anteriores y posteriores sin grupo control.
- Mediciones posteriores con grupo control.
- Mediciones anteriores y posteriores con grupo control

En ocasiones, algunos psicólogos consideran que la más adecuada y funcional para la evaluación psicológica de la capacitación, es la medición anterior y posterior sin grupo control.



### 4.3 Nuevas tendencias en capacitación.

Actualmente, en muchas empresas se están considerando a las actividades de capacitación desde un nuevo enfoque en donde éstas se procesan como ciclos continuos dentro de la organización.

Algunos capacitadores visualizan este proceso continuo de capacitación de la siguiente forma:

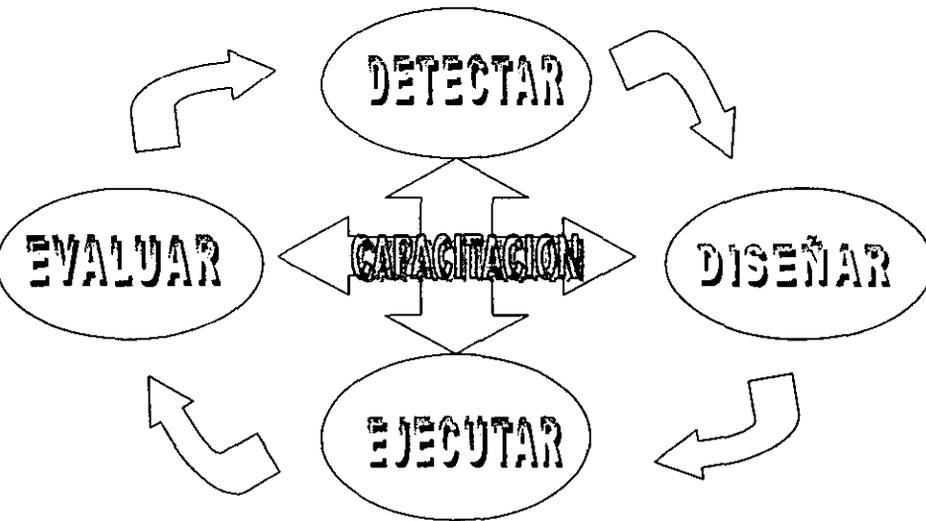


Figura 2. Proceso continuo de capacitación (Aprende Capacitadores, S.C., 1994)

Estos procesos, como se puede observar se encuentran relacionados entre sí, ya que desde este punto de vista, la capacitación no es rígida, sino al contrario, es un proceso dinámico y continuo (ya que nunca termina) tal como se deben considerar ahora a las organizaciones.

Otros capacitadores han desarrollado otro enfoque de intervención en las empresas para llevar a cabo el proceso administrativo de capacitación y lo han denominado Sistema de Capacitación (CAPINTE, S.C., 1996), el cual se basa en los elementos de las últimas teorías de la administración.

Este proceso cumple el objetivo de seleccionar los cursos de acción y diseñar los medios y los recursos necesarios para implementar el sistema acorde a los objetivos, intereses y necesidades individuales y colectivas dentro de la empresa.

La administración efectiva de este sistema implica la satisfacción de objetivos predeterminados a través del uso equilibrado de los recursos humanos, técnicos y materiales destinados para ello.

Los principales elementos que deben considerarse en la conformación de un sistema de capacitación son:

#### **1.- Factores que determinan el desarrollo del proceso de capacitación:**

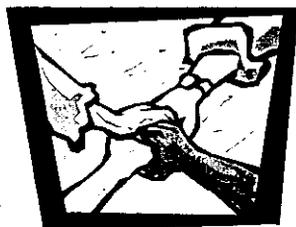
- las obligaciones de orden legal y contractual
- las necesidades de capacitación de los recursos humanos
- la tecnología de los procesos productivos
- los planes de desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo
- y la cultura organizacional, entre otros.

#### **2.- Las distintas actividades que conforman el proceso:**

- el diagnóstico de necesidades
- la elaboración de programas
- diseño de cursos

- contratación de servicios (outsourcing)
- la coordinación de eventos
- etc.

**3.- Los elementos que conforman un sistema y sus características, para hallar las interrelaciones entre las actividades del proceso y los insumos, los procedimientos y los productos del sistema.**



**4.- Las fases del proceso administrativo:**

- previsión
- planeación
- organización
- ejecución
- control

La integración de este conjunto de elementos, da por resultado el siguiente modelo del Sistema de Capacitación:

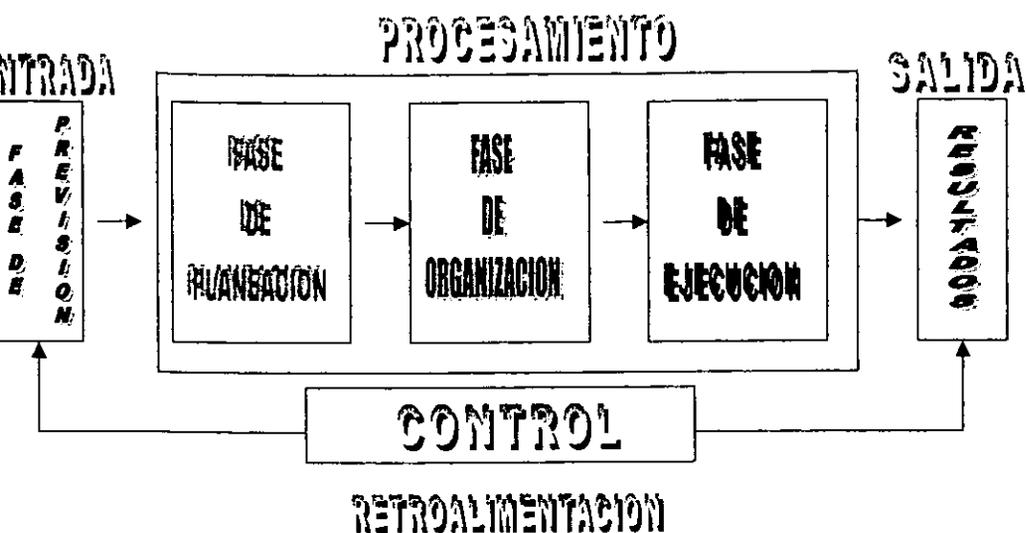


Figura 3. Fases del proceso administrativo de capacitación (AMARO, 1996).

Como puede observarse, el sistema está compuesto por cinco fases que corresponden a las funciones básicas o bases de la administración moderna. Cada una de las fases tiene insumos y también productos que a su vez se convierten en insumos de la siguiente fase. Estos productos son los resultados parciales del sistema que permiten una retroalimentación continua en el mismo.

Estas fases, al ordenarse en etapas que representan las actividades fundamentales de todo proceso de capacitación, nos presentan el siguiente esquema:

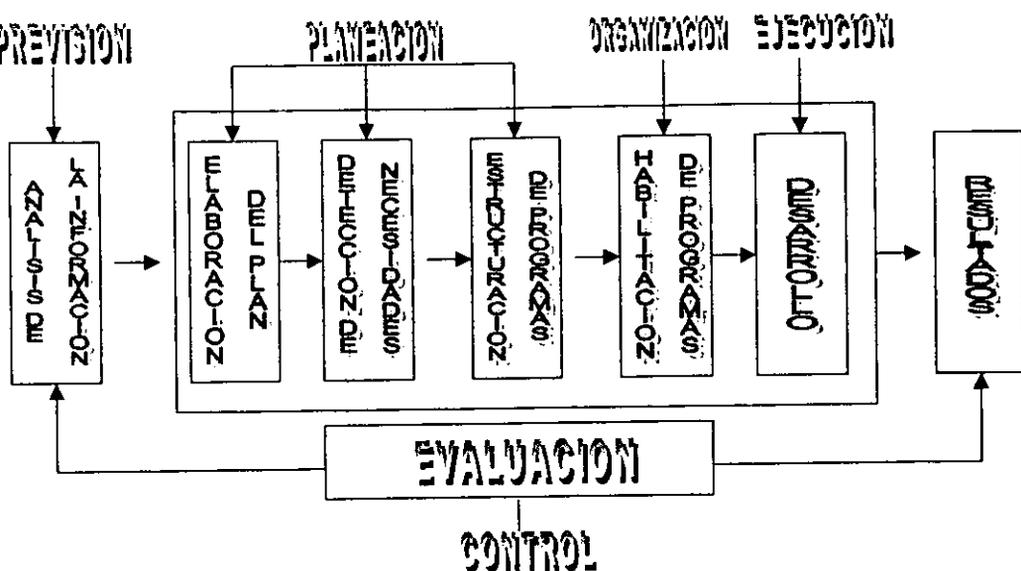


Figura 4. Fases y actividades del Sistema de capacitación (Amaro, 1996)

### 1ª. Fase: PREVISION.

Permite conocer el contexto organizacional, administrativo, operativo, técnico y humano, al cual se dirigirá la capacitación, para facilitar su adecuación a las características, problemáticas y planes de desarrollo de la empresa. Esta fase se inicia con la etapa de análisis de la organización, cuya información es el insumo primo, es decir la ENTRADA del proceso de capacitación (detección de necesidades de capacitación).

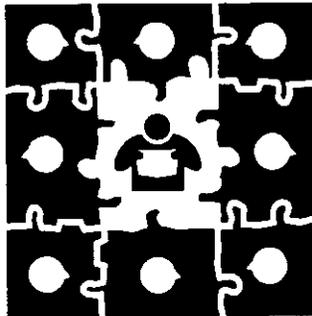
## 2ª: Fase: PLANEACION.

Consiste en decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, con qué, dónde, cuándo, quién debe hacerlo y quiénes tendrán que participar. Todo esto implica prever y seleccionar los cursos de acción en el futuro y se compone de las siguientes etapas:

- elaboración del plan de capacitación
- estructuración de programas

## 3ª: Fase: ORGANIZACIÓN

Esta fase involucra determinar de una manera equilibrada y racional las actividades requeridas para alcanzar las metas, la agrupación y asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad, la definición de recursos humanos, técnicos y materiales con los que se cuentan y los que hacen falta; así como el proveer mecanismos de coordinación, el establecimiento de una programación cronológica en base a prioridades y la adecuada apertura de canales de comunicación en la estructura de la empresa. Esto se conoce como la HABILITACIÓN DE PROGRAMA.



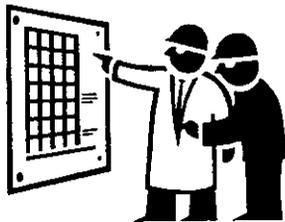
#### 4<sup>ta</sup>: Fase: EJECUCION.

Es la puesta en marcha de la capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos o cursos. Esta fase está integrada por la etapa de DESARROLLO DE PROGRAMAS.

Estas etapas de PLANEACION, ORGANIZACIÓN, y EJECUCION conforman lo que se denomina PROCESAMIENTO DE LOS INSUMOS.

#### 5<sup>ta</sup>: Fase: CONTROL.

Es llevada a cabo con el fin de proporcionar retroalimentación al sistema para medir y corregir el desempeño de las actividades (etapas) de capacitación, asegurando así el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.



Esta fase está compuesta por la etapa de EVALUACION, la cual debe ser un proceso integral, sistemático, continuo y permanente. Por medio de esta fase el sistema de capacitación cobra vida y le proporciona la dinámica y la retroalimentación a la función misma de capacitación.

La evaluación a todo el sistema (macroevaluación), se refiere a la evaluación total de la función de capacitación, tanto en su planteamiento estructural, como metodológico y sistémico.

La microevaluación se refiere principalmente a la medición del aprendizaje o de los cambios conductuales establecidos tanto en los objetivos generales como en los particulares de los programas; pero también se evalúan en forma reactiva y en ocasiones un tanto subjetiva al curso, al instructor, a los materiales didácticos, a las instalaciones e incluso al servicio de alimentación o cafetería. Las mediciones pueden ser cualitativas, sin embargo las cuantitativas tienen mayor impacto en la organización.



La evaluación puede ser :

- diagnóstica (antes)
- formativa (durante)
- inmediata (al término)
- posterior o seguimiento (después)

En la última fase de todo proceso de capacitación, siempre debería estar contemplado, tal vez el aspecto más importante para las empresas, la determinación del costo – beneficio del programa general de capacitación, el cual actualmente se realiza siempre con parámetros observables, medibles y cuantificables, convertidos en pesos. Por ejemplo: aumento en los porcentajes de productos terminados, incremento en las ventas, eliminación de desperdicios, disminución de faltas y/o retardos, aumento de clientes, reducción de retrabajos, devoluciones y reclamos, etc. (CAPINTE, S.C., 1996).

Para que la capacitación provoque en el personal los cambios de actitud, de habilidades y de conocimientos necesarios para incrementar la producción en la organización y poder así competir favorablemente en el mercado, este sistema de capacitación tiene que contar con las siguientes características:

- Integral: con resultados e insumos bien definidos.
- Preventivo: orientado a la eliminación de causas de los problemas.
- Flexible: adaptable a cualquier proceso o área (administrativa u operativa)
- Reactivo: alta velocidad de respuesta
- Práctico: mínimo número de pasos
- Versátil: fácil respuesta ante los cambios
- Libre de error: mejora permanente

En síntesis, este sistema de capacitación administrado con habilidad y orientado a la productividad y a la eliminación de problemas, aporta a la organización los siguientes beneficios:

- se reducen accidentes, pérdidas, incumplimientos y costos de mantenimiento
- se mejora la posición competitiva de la empresa

- se controla lo que la gente aprende para un mejor aprovechamiento de sus capacidades.
- se promueve la adaptación del personal a los cambios
- se logra que los trabajadores realicen su labor más eficientemente

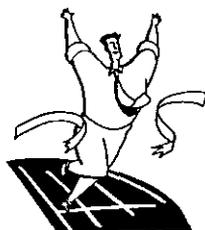


## 4.4 Premisas de capacitación.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, se pueden establecer las siguientes premisas que todo psicólogo que se desempeñe en el área de capacitación debe considerar (CAPINTE, S.C., 1996):

- La capacitación y el desarrollo del personal tiene que ser entendido como un factor estratégico para la propia empresa, por lo que los planes y programas de trabajo deberán coincidir con los proyectos de la organización.
- El proceso de capacitación deberá construirse de tal manera que su capacidad de respuesta y adaptación a las exigencias, innovaciones tecnológicas, formación y actualización de los recursos humanos, sea rápida y eficaz.
- El entrenamiento busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede llevar a una nueva conducta. Es decir, el aprendizaje es cambio, por lo tanto la capacitación se debe entender como un cambio planeado en la conducta.
- La capacitación se deberá orientar a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de acuerdo a lo señalado en un diagnóstico de necesidades de capacitación previo.
- La capacitación del personal de una empresa deberá tener un carácter eminentemente preventivo, de tal forma que no sólo se consideren necesidades actuales e inmediatas, sino que en los programas respectivos se deberán contemplar la satisfacción a futuro y la formación del personal para ocupar puestos de mayor responsabilidad a mediano y largo plazo.

- La responsabilidad básica de la capacitación es de los niveles de mando. Todo aquel que tenga personal a su cargo, deberá asumir esta responsabilidad, deberá participar en la D.N.C., revisar los objetivos y temarios de los programas y generar las condiciones para que su personal se capacite y se desarrolle de acuerdo al potencial individual de cada uno y a los requerimientos de la organización. Así como también tienen la responsabilidad de reforzar estas nuevas conductas solicitando aplicaciones prácticas. Incluso, deberán tener la obligación de formarse como instructores internos para entrenar ellos mismos a su personal en determinados rubros y darle seguimiento a los objetivos planteados. Por lo que el psicólogo deberá trabajar conjuntamente con ellos en todo el proceso.
- La empresa está constituida por personas, en la medida que las personas crecen y se desarrollan, la empresa se convierte en una entidad sólida y útil para los fines económicos, productivos y sociales para los cuales fue creada.



- La capacitación debe entenderse como una inversión a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, se debe llevar a cabo a través de procesos administrativos e instruccionales que permitan una planeación adecuada y sobre todo una evaluación de costo - beneficio que posibilite la determinación de la rentabilidad de la inversión en capacitación de personal.
- Se deberá crear una cultura organizacional que ofrezca un producto y servicio de calidad tanto al cliente interno como externo.

- El psicólogo deberá poner en marcha un programa de mejora continua en sus procesos para así garantizar que su sistema de trabajo sea eficiente.
- La capacitación y el desarrollo del personal deberán contemplar integralmente al ser humano en sus tres aspectos básicos que lo componen: el ambiente donde vive y se ha formado, el ambiente donde trabaja y adquiere experiencia y el ambiente donde se educa, se capacita y se desarrolla; poniendo énfasis en éste último, ya que es en el que el psicólogo puede intervenir.
- La capacitación deberá tener como resultado la elevación de la productividad de la empresa, obteniendo así un beneficio que mejore el nivel económico y social tanto de la empresa como de los trabajadores; contribuyendo con esto a la obtención de un desarrollo económico del país.



ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

- El capacitador deberá integrar en primera instancia a los niveles directivos de cada empresa, ya que ellos deberán ser quienes más activamente participen en el proceso de capacitación para que promuevan y apoyen los cambios generados; por eso tienen que ser los primeros en actualizarse y estar a la vanguardia en cuanto a conocimientos y habilidades en su materia.
- El psicólogo deberá establecer un plan de carrera que esté fundamentado en dos condiciones básicas: los requerimientos de la empresa en cuanto a personal preparado que le permita enfrentar con éxito los retos actuales y futuros y el potencial individual de cada trabajador. Además, en este plan de carrera, también se deben considerar otro tipo de actividades y no sólo

promociones, por ejemplo, asignación de responsabilidades especiales definitivas o temporales, participación en comités, ocupación de puestos laterales o en otras áreas, etc.

- Se deberá evitar la capacitación por decreto, ya que si los cursos no están dirigidos a satisfacer una necesidad o resolver o evitar problemas e incumplimientos, entonces no se justifica el gasto tanto en recursos materiales, financieros y de tiempo; ya que no resultará en ningún beneficio a la empresa.
- La capacitación no se debe orientar únicamente a promover la eficiencia en la obtención de resultados en un puesto determinado de trabajo. debe contemplar también la elevación en la calidad de vida en el trabajo y en las diferentes esferas que integran la convivencia humana.
- Los productos o servicios de calidad se hacen con procesos de calidad, y los procesos de calidad sólo los pueden hacer personas de calidad.





---

***CAPITULO 5***

**EL PSICOLOGO  
ORGANIZACIONAL  
DE IZTACALA**



## **CAPITULO 5**

### **EL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL DE IZTACALA**

---

#### **5.1 Formación profesional.**

La Universidad Nacional Autónoma de México tiene una larga tradición en la formación de distintos profesionales, particularmente la ahora Facultad de Estudios Superiores Iztacala se ha distinguido por la formación de especialistas en el área de la salud, entre ellos psicólogos especializados en distintas áreas.

Pero anterior a esto, la psicología en México en sus inicios se consideraba como una rama de la filosofía, pero una vez que la psicología logró establecer y diferenciar su objeto de estudio, se pudo lograr una identidad propia.

Fue entonces que se creó la Facultad de Psicología independiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. En ella se desarrollaron los primeros intentos no sólo por crear una metodología específica sino también por cumplir con determinadas demandas sociales, sobre todo en el área clínica y de rehabilitación.

Al fundarse la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala se planteó otra alternativa para la enseñanza y ejercicio de la psicología. Fue en 1974 cuando se aprobó el proyecto de Iztacala y en 1976 se aprobó el nuevo plan de estudios. El cual es un plan de estudios modular que se divide en un módulo teórico, un módulo experimental y otro módulo aplicado.

Desde sus inicios se planteó como necesaria la vinculación entre los planes de estudio y la práctica profesional que a manera de servicio a la comunidad constituyera una fuente de experiencia profesional. Parte de esta labor consistió y consiste en la definición de las funciones que un profesional debe ejercer y la retroalimentación entre los contenidos básicos de la psicología y la labor aplicada profesional (Ribes, 1986).

El curriculum de Iztacala pretendía que el docente no sólo fuera un transmisor de experiencias, se trataba de que fuera un promotor de actividades que implicaran el aprendizaje y su relación con la vida diaria. Del estudiante se requería su iniciativa para participar en las tareas de enseñanza - aprendizaje, para la búsqueda de información, ser crítico, relacionar su práctica con la teoría y prepararse en forma continua.



Desafortunadamente el estudiante promedio no reúne esas características; llega a la universidad por un título esperando que el profesor se responsabilice de su aprendizaje.

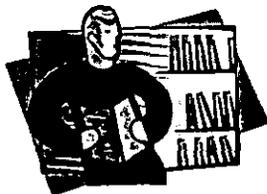
En la actualidad, consideramos que no ha cambiado en mucho esa actitud del estudiante pasivo, de hecho existe ahora un mayor problema con los estudiantes que egresan y no pueden ejercer su profesión por la falta de preparación específica y la manera de aplicar sus conocimientos generales. Aunado a esto,

están los bajos índices de titulación que entorpecen aun más su integración al ámbito laboral.

Una de las áreas temáticas que mayor índice de titulación tiene es la psicología organizacional, y por paradójico que parezca, ésta no está integrada como una materia, sino como un tema fuera del curriculum que se analiza en pocas semanas; y sólo queda el recurso de asistir a cursos especializados si se desea laborar en esta área, lo que generalmente ocasiona un fuerte desembolso por parte del egresado.

Algunas veces cuando se es un afortunado estudiante algún profesor ahonda en el tema organizacional y se logran tocar algunos temas sobre reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos, a partir de los cuales se da uno "idea" de como puede ser este trabajo, pero no en situaciones reales, sino sólo a través de textos en el mejor de los casos.

Desde nuestro punto de vista, la formación especializada en el área organizacional como parte del curriculum de la escuela tiene grandes limitaciones y nos pone en clara desventaja con los egresados de otras universidades que sí son instruidos específicamente para este trabajo. Afortunadamente en la práctica hemos encontrado que los egresados de Iztacala si podemos realizar esta labor con las habilidades y conocimientos que tenemos, bastaría que de alguna manera se implementara al final de la carrera cursos especiales o áreas optativas, como en este caso de capacitación.



Existen desde hace 10 años instituciones educativas privadas que preparan a sus psicólogos con una clara tendencia de ser absorbidos inmediatamente por el medio laboral. Los casos de la Universidad del Valle de México y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, son los más representativos, donde no se trata de materias o áreas de especialización, sino que la carrera con sus cuatro años de duración promedio, está orientada a la psicología organizacional. Adicionalmente a esto cuentan con el apoyo de instituciones privadas que promueven la investigación en el campo, y que en última instancia son los mismos que los emplean.

Falta, además de las reflexiones entorno al curriculum de Iztacala, el estrechar los nexos entre las fuentes probables de trabajo de los egresados y la UNAM, mediante la promoción de la investigación y la mutua cooperación para la resolución de problemas.



## 5.2. Otros conocimientos.

En el desempeño del psicólogo dentro del área de recursos humanos, y específicamente en capacitación, nos damos cuenta que éste realiza labores que no están precisamente dentro de su campo directo de acción, sin embargo están vinculadas a su ejercicio cotidiano como capacitadores y facilitadores.

Por ejemplo, uno de los aspectos tal vez más importantes es el hecho de no ser un psicólogo de escritorio, sino que se tiene que estar constantemente en las áreas productivas, para conocer el proceso, el producto, la maquinaria, los insumos y sobre todo para conocer al personal. Ya que si se desconocen todos estos factores, no podrá cumplir su papel como agente de cambio en la organización.



También es necesario puntualizar que en ocasiones los cursos de capacitación no son la única estrategia de intervención, y entonces el psicólogo tiene que diseñar otras alternativas, como por ejemplo organizar y dirigir equipos de trabajo, comités de mejora continua e inclusive realizar programas de educación abierta, culturales, deportivos y de salud, seguridad e higiene, campañas de sensibilización y "motivación", entre otros.

Por lo mismo es indispensable que el capacitador se actualice en las diferentes teorías y corrientes que se van manejando en las organizaciones; por ejemplo

equipos de trabajo, excelencia, calidad total, mejora continua (Kaizen), JIT (just in time), C.E.P. (control estadístico del proceso), ISO-9000, reingeniería, mapeo de procesos, programación neurolingüística, outsourcing, multihabilidades, benchmarking, etc.

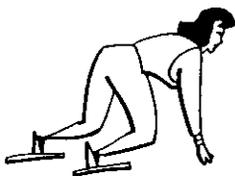
Por otro lado, el psicólogo debe tener también conocimientos sobre:

- aspectos básicos de ingeniería industrial (tiempos y movimientos, manuales de operación, control estadístico del proceso, etc.) aseguramiento de calidad (estándares de calidad, normas ISO-9000, etc.) para poder comprender integralmente el proceso y así transmitir estos conocimientos él mismo o dirigir a los instructores que ya formó
- financieros y contables para la realización de presupuestos, reportes del cálculo del costo – beneficio, reportes de horas/hombre capacitación, etc.; con los cuales el capacitador deberá demostrar a los directivos que la inversión en capacitación ha sido rentable; así como también facturación y deducción de cursos, colegiaturas, becas, idiomas y otros estudios.
- legales, para cubrir con los trámites y requisitos que marca la Ley Federal del Trabajo a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Así como también de relaciones laborales (patrón – sindicato – trabajador) y aspectos contractuales.
- técnicos, en informática: manejo de P.C., paquetería e Internet.



- Administrativos, como por ejemplo: manejo de nómina, prestaciones, elaboración de manuales de políticas y procedimientos, análisis, evaluaciones y descripciones de puestos, tabuladores de sueldos y salarios.

Como podemos notar, aunque los conocimientos que aplica el administrador de recursos humanos (el ingeniero, el contador o el abogado) no son diametralmente distintos a los que se requiere que utilice el psicólogo organizacional en la capacitación, si podemos distinguir que son diferentes los niveles de interés para cada uno. Al administrador le interesa lo legal y lo operativo, mientras que al psicólogo el comportamiento, los procesos de aprendizaje y cambios de conducta. Por razones obvias esta distinción no puede hacerse en la práctica, pues implicaría tener un especialista para cada área, por lo que la mayoría de las ocasiones si el psicólogo está interesado en trabajar en el departamento de capacitación, se ve obligado a aprender todo lo anterior. Aunque los egresados de Iztacala que se están desempeñando como psicólogos organizacionales, deberían de acuerdo al sustento teórico y metodológico que manejamos, delimitar los objetivos, las herramientas y las actividades que debemos desempeñar de acuerdo a nuestro perfil profesional, para no estar realizando actividades que pueden llevar a cabo secretarias o técnicos. De esta misma forma, al trabajar eficientemente como capacitadores, los egresados de Iztacala se abren las puertas en las empresas a ellos mismos y a las nuevas generaciones, demostrando así que tenemos las habilidades que las organizaciones requieren actualmente.





# ***CONCLUSIONES***



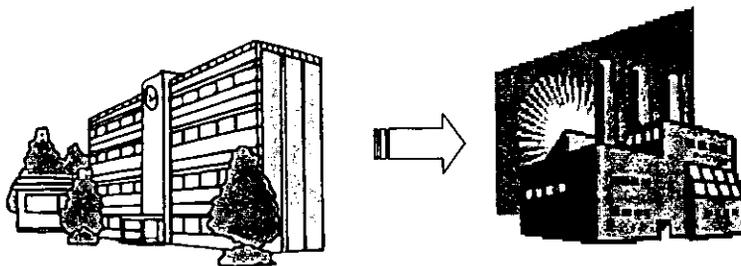
## CONCLUSIONES

Tomando en cuenta las características propias de la FES Iztacala y del campo de trabajo que requiere del servicio de sus egresados, podemos plantear tres sugerencias para lograr una correspondencia y amplia vinculación entre el curriculum y la realidad social:

- 1) Integrar a la carrera de psicología mecanismos de verificación entre los contenidos propios de las materias y su aplicación posterior. Esto se puede lograr mediante la consulta continua de los responsables de las áreas y las instituciones públicas o privadas que se han identificado como los empleadores potenciales. Particularmente en el área organizacional y en la capacitación es bastante claro que la ubicación de Iztacala en una zona industrial la coloca en ventaja en cuanto al contacto directo con las organizaciones, si se pudieran encaminar recursos para dar capacitación formal a sus empleados en nuestra área de especialización se lograría que, por una parte, el alumno entrara en contacto con las empresas, y segundo, sería una fuente de ingreso para la Universidad.
- 2) Si el punto anterior se lograra cumplir sería más que evidente la necesidad de que se integraran al plan de estudio materias relativas a este tema, principalmente de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos,

englobadas como psicología organizacional. Otra opción viable es incluir una especialidad al terminar la carrera que, por una parte, proporcione los conocimientos necesarios y, por otra, haga constar en el título de licenciatura que se tiene el conocimiento particular de la materia.

- 3) Otra alternativa viable puede ser integrar una práctica de por lo menos el equivalente a las demás que se realizan en otras áreas (clínica, educativa, rehabilitación), donde el alumno entraría a realizar actividades labores en las diferentes áreas de recursos humanos, bajo la supervisión de sus posibles empleadores y se enteraría de primera mano de los requerimientos y demandas inmediatas de los puestos que probablemente puede ocupar en una organización. Los alumnos que tengan por opción entrar a la capacitación en sus distintas modalidades podrán enterarse de los múltiples requisitos legales y de las cuestiones administrativas necesarias de manejar para poder implementar un programa de capacitación, analizando los objetivos productivos de la empresa y como estos se ven afectados por la implementación de distintos programas. Incluso esto elevaría la probabilidad de ser contratado posteriormente por esta u otra organización al contar con la experiencia muchas veces solicitada.



En el contexto general de la capacitación no se ha explotado lo suficiente la preparación propia del universitario y en especial del egresado de Iztacala, ya que como mencionamos anteriormente, la manera en que se encamina su preparación le da elementos para adaptarse a nuevos requerimientos a través de la investigación y difundirlos mediante ensayos o exposiciones ante grupo, esta experiencia bien encausada puede constituir la diferencia entre la integración y conocimiento del campo o su abandono.

Es importante señalar que el haber podido desarrollar en esta tesis el tema de capacitación fue posible por dos razones (además del interés personal de los autores):

- A) Por la guía, aunque restringida por los programas, de los profesores que durante la carrera nos dieron los principios fundamentales de la capacitación y en general del trabajo en instituciones.
  
- B) La práctica en la empresa privada que en última instancia es el escenario donde se termina de aprender y se diversifican las habilidades que en algún momento se promovieron en la escuela.

Depende mucho de los psicólogos inmersos en las diferentes organizaciones el promover cambios en la formación de nuevos profesionales, y poder subsanar las deficiencias de modelos académicos que se enfrentan ahora a distintas condiciones sociales.

Tomando en cuenta que el psicólogo organizacional en el área de capacitación compite contra administradores, ingenieros, pedagogos, contadores, abogados y demás profesionistas, su futuro laboral puede ser mejor si desde su formación académica se establecen las bases de su ejercicio. También hay que tomar en

cuenta otras instituciones educativas que ya forman a sus psicólogos con la idea de su integración inmediata al medio laboral, y que solo podrá ser posible competir con ellos en la medida que se modifiquen los métodos de instrucción en la escuela.



## REFERENCIAS

1. -Amaro, B. (1996). **Objetivos e importancia del sistema de capacitación.** México: Autor.
2. -Aprende Capacitadores, S.C. (1994). **Estretegias de capacitación.** México: Autor.
3. - Aprende Capacitadores, S.C. (1995). **Manual de técnicas para entrenar en puesto.** México: Autor.
4. -Blum, L. M. & Naylor, C.J. (1992). **Psicología Industrial.** México: Trillas.
5. -Caparrós, Antonio. (1990). **Historia de la Psicología.** España: CEAC.
6. -CAPINTE, S.C. (1995). **Técnicas de enseñanza - aprendizaje.** México: Auto
7. -CAPINTE, S.C. (1996). **Sistema de capacitación.** México: Autor.
8. -Hothersall, David. (1997). **Historia de la psicología.** México: McGraw-Hill.
9. -Keller, F. S. (1985). **La definición de psicología.** México: Trillas.

- 10.-Luthans, F. (1973). **Modificación de la conducta organizacional.** México:Trillas.
- 11.-McGehee, W. (1986) **Capacitación, adiestramiento y formación profesional.** México: Limusa.
- 12.-Reyes, G. (1986). **El proceso administrativo en la capacitación y los costos de implantación de un programa.** Tesis de Licenciatura no publicada, Instituto Politécnico Nacional, UPIICSA; México, D.F..
- 13.-Reyes, G. (1994). **Análisis del programa nacional de capacitación y productividad.** México: Autor.
- 14.-Ribes, Emilio (1986). **Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral.** México: Trillas.
- 15.-Rodríguez, Mauro (1988). **Psicología de la Organización.** México: Trillas.
- 16.Santillán, C. (1995). **El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal.** Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- 17.- Siliceo, A. (1989). **Capacitación y desarrollo de personal.** México: Limusa.
- 18.-Smith, Henry. (1982). **Psicología de la conducta industrial.** México: McGraw-Hill.
- 19.-Vega, Manuel (1992). **Introducción a la psicología cognitiva.** México: Alianza.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.-Aguilar, R. y Frías, R. S. (1989). **Guía para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento**. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- 2.-Blum, L. M. (1985). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- 3.-Dunnette, D.M. & Kirchner, W.K. (1984). **Psicología industrial**. México: Trillas.
- 4.-Gilmer, Haller (1974). **Psicología general**. México: Harla.
- 5.-Grados, Jaime (1988). **Inducción, Reclutamiento y selección**. México: Manual Moderno.
- 6.-Howell, C. W. (1979). **Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales**. México: Manual Moderno.
- 7.-Jiménez, A. (1976). **Análisis experimental de la conducta. Aplicado al escenario industrial**. México: Trillas.
- 8.-Luthans, F. y Kreither, R. (1984). **Modificación de la conducta organizacional**. México: Trillas.

- 9.-Moreno, F. V. (1987). **El psicólogo como facilitador de la calidad en las organizaciones**. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- 10.-Muller. F. L. (1992). **La psicología contemporánea**. México: Fondo de cultura económica.
- 11.-Ribes, E. (1990). **Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano**. México: Trillas.
- 19.-Smith, H. & Wakeley, J. (1986) **Psicología de la conducta industrial**. México: McGraw-Hill.