

199



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA**

**EL PSICÓLOGO Y LA CAPACITACIÓN EN UNA  
INDUSTRIA MANUFACTURERA**

**REPORTE DE TRABAJO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA:**

**SUSANA SANTILLÁN ISLAS**



**IZTACALA**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. LETICIA SÁNCHEZ ENCALADA**

**DICTAMINADORES: MTRA. NORMA YOLANDA RODRÍGUEZ SORIANO**

**LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE**

*Tlalnepantla, Edo. de México, Octubre de 2002*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

*La elaboración de este trabajo queda dedicada  
a Dios y a mis padres.*

*Con mi más sincero agradecimiento a:*

*Lic. Leticia Sánchez Encalada  
Mtra. Norma Yolanda Rodríguez Soriano  
Lic. Marco Vinicio Velasco Del Valle*

*quienes hicieron posible este proceso formativo en mi carrera  
profesional.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# EL PSICÓLOGO Y LA CAPACITACIÓN EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA

## ÍNDICE

### RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....	4
-------------------	---

### CAPÍTULO I

EL PSICÓLOGO EN LOS CENTROS LABORALES.....	7
1.1. Funciones del psicólogo en los centros laborales.....	7
1.1.1. Reclutamiento y selección de personal.....	10
1.1.2. Capacitación.....	11
1.1.3. Desarrollo organizacional.....	13
1.2. Consideraciones acerca de las funciones del psicólogo en los centros laborales.....	14
1.3. Bases psicológicas de la capacitación.....	16
1.4. Proceso psicológico de capacitación.....	21

### CAPÍTULO II

PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LOS CENTROS LABORALES.....	23
2.1. Modificación de conducta organizacional.....	23
2.1.1. Identificación de conductas.....	26
2.1.2. Medición de conductas.....	28
2.1.3. Análisis funcional de las conductas.....	29
2.1.4. Desarrollo de la estrategia de intervención.....	30
2.1.5. Evaluación para asegurar la mejora del desempeño.....	31
2.2. Proceso administrativo de capacitación.....	33
2.2.1. Detección de necesidades de capacitación.....	34
2.2.2. Planeación y ejecución.....	35
2.2.3. Evaluación.....	36
2.3. Capacitación y sistema de calidad.....	37

### CAPÍTULO III REPORTE DE TRABAJO

CAPACITACIÓN EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA: INDUSTRIAS ISAME, S.A DE C.V.....	41
3.1. Descripción de la empresa.....	41
3.2. Organigrama y funciones.....	42
3.3. Objetivos de la empresa y requerimientos de capacitación.....	45
3.4. Proceso psicológico de capacitación en política y sistema de calidad.....	48
3.4.1. Identificación y medición de conductas.....	49
3.4.2. Análisis de las conductas y diseño de intervención.....	53
3.4.3. Intervención.....	56
3.4.4. Evaluación psicológica posterior.....	58
3.5. Análisis de resultados del proceso psicológico de capacitación.....	61
3.5.1. El modelo psicológico de capacitación empleado.....	61
3.5.2. El contexto de la empresa.....	63
3.5.3. La participación del psicólogo.....	66

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO IV****ANÁLISIS Y REFLEXIÓN: PROPUESTA DE LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN  
LOS CENTROS LABORALES. .... 68**

4.1. Análisis de las actividades desarrolladas. .... 68

4.2. Propuesta de trabajo. .... 74

**CONCLUSIONES ..... 78****REFERENCIAS ..... 80****ANEXO 1****ANEXO 2****ANEXO 3****ANEXO 4****ANEXO 5**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN

El objetivo de este reporte de trabajo es desarrollar una descripción y análisis de la intervención que el psicólogo tiene en una industria de manufactura en materia de capacitación, estableciendo una propuesta de trabajo para aquellos profesionales que incursionan en áreas semejantes. Este reporte parte de que en la actualidad los sistemas de capacitación en la industria manufacturera son un trascendente campo de ejercicio para los psicólogos, cuya metodología de trabajo debe apoyarse en un modelo que permita cumplir con los objetivos establecidos por la empresa. La capacitación regida bajo el sistema de calidad ISO 9002 es la demanda que la empresa Industrias Isame, S.A. de C.V. hace al psicólogo y éste se apoya en el modelo de modificación de conducta organizacional para su realización, permitiéndole establecer una metodología de intervención adaptada al proceso administrativo determinado por esta empresa, la cual se compone de cinco pasos: identificación de conductas, medición de conductas, análisis de conductas, desarrollo de la estrategia de intervención y evaluación para mejora de desempeño.

La aplicación de la parte tecnológica de la modificación de conducta organizacional ofrece la posibilidad de identificar cuales son los principales factores que determinan el aprendizaje de los trabajadores para capacitar al personal de una manera sistemática y secuencial. Se logran cambios en la conducta orientados al cumplimiento del sistema de calidad. Tras el análisis de la ejecución del proceso de capacitación, se llega a tres consideraciones, la primera es que la modificación de conducta organizacional como metodología es una alternativa eficaz, por otra parte que el reforzamiento y los modelos sociales, así como la capacidad de aprendizaje en función del nivel de escolaridad determinan la efectividad de la capacitación, y finalmente, que el psicólogo recién egresado debe conocer los sistemas administrativos de las industrias para tener una intervención significativa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de capacitación en la industria manufacturera son en la actualidad un trascendente campo de ejercicio para los psicólogos interesados en ofrecer respuestas a las demandas de servicio generadas en dicho contexto. Las funciones del psicólogo como responsable de los procesos de aprendizaje en esta área se basan fundamentalmente en identificar, analizar, investigar, intervenir y evaluar sobre los procedimientos de capacitación, adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, todo ello con apoyo de su habilidad para explicar el comportamiento humano así como en su compromiso para mejorar su calidad de vida. No obstante, a estas funciones se han incorporado otras vinculadas a procesos administrativos, legales, mercadotécnicos e incluso financieros, que en múltiples casos escapan de su dominio debido a la orientación teórico-metodológica que caracteriza su perfil profesional.

Los resultados de lo anterior, derivan en limitaciones o áreas de oportunidad para los psicólogos, haciendo así, inherente la necesidad de tener un mayor acercamiento y preparación en estas áreas a fin de ofrecer un servicio integral en los centros laborales. Con base en esto los psicólogos deben tener dos premisas fundamentales para ejercer en este campo, por una parte, enfatizar la importancia del conocimiento o ciencia psicológica sobre los fenómenos gestados en los centros laborales, y por otra, lograr una intervención que cumpla con la pluralidad e interdisciplinariedad requerida.

El proceso de capacitación en la industria manufacturera tiene diversos enfoques dependiendo de los objetivos que ésta persigue. Dentro de estos enfoques de capacitación, tenemos, el legal, que lo define como un proceso que "el patrón" debe ofrecer por ley a sus trabajadores a través del cual adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes para su mejor desempeño; asimismo, lo considera como el principal sistema de formación reconocido, que facilita e impulsa los procesos de cambio que requieren las organizaciones, apoyado de una planeación estratégica que permite su ejecución y seguimiento (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2001). Desde un

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

enfoque administrativo, la capacitación es un instrumento o estrategia de la dirección para lograr sus objetivos y metas organizacionales (McGehee y Thayer, 1992). Bajo un punto de vista comercial es un método para lograr incrementar la productividad y calidad de los servicios y productos de la empresa (Norma NMX, ISO 9000, 1994). Y por otra parte, como medio financiero la capacitación es un recurso que debe propiciar la reducción de costos por desperdicios y reprocesos de los productos o servicios a las empresas, sin que ésta represente un costo significativo.

Durante la última década, los intentos por incorporar una filosofía de calidad y productividad en la industria de manufactura en México se han hecho cada vez más frecuentes y el proceso de capacitación es un recurso importante para su logro (Gutierrez, 1994), el psicólogo aquí también ha tenido que involucrarse procurando el cumplimiento de los objetivos del centro laboral, no obstante, su participación debe apegarse a un enfoque de trabajo que le permita demostrar la trascendencia de su participación con base en la importancia de su objeto de estudio: el comportamiento humano.

En la práctica el psicólogo invariablemente debe mantener una constante reflexión sobre su participación, ya que en un campo donde predominan los intereses administrativos, legales, tecnológicos y financieros se corre el riesgo de desvirtuar su ejecución. Por tal motivo el presente reporte tiene las siguientes consideraciones, por un lado, las actividades de capacitación como oferta laboral para los psicólogos es amplia, así que es necesario elaborar trabajos que aporten elementos de análisis para desarrollar un basto conocimiento que sirva de base a su metodología de intervención; y, por otro lado, las actividades que ejecuta deben estar claramente definidas para no perder el objetivo profesional del psicólogo y además generar mejores expectativas de su intervención.

Con base en estos planteamientos el presente reporte describe las funciones que el psicólogo hace en la industria de la manufactura, analiza esa participación partiendo de su objeto y metodología de trabajo y narra de acuerdo a una experiencia profesional, como las actividades se sincronizan con los diferentes enfoques que persisten en la capacitación,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



particularizando en las actividades de implementación de un sistema de calidad bajo la Norma ISO 9002, el cual es un método que tiene por objeto hacer productos que cumplan los requerimientos de los clientes, evitando los defectos, los errores, reprocesos y desperdicios producidos por el desempeño inadecuado de los trabajadores.

Así, en un primer capítulo se presenta la descripción de la participación del psicólogo en los centros laborales, de su función como dirigente de la capacitación y las bases teóricas que sustentan su metodología de trabajo. En el segundo capítulo se señala la metodología que realiza el psicólogo para llevar a cabo el proceso de capacitación en los centros laborales, partiendo de una integración del modelo psicológico con el modelo administrativo característico de la industria manufacturera. En un tercer capítulo se describe a la empresa Industrias Isame, S.A. de C. V. cuya misión es la manufactura de envases metálicos y plásticos para la industria en general y cómo ésta demanda los servicios del psicólogo para satisfacer sus necesidades de capacitación y entrenamiento al personal que permitan el mantenimiento de la calidad en sus productos y servicios; asimismo, se presenta la metodología de trabajo y las actividades realizadas por el psicólogo en esta industria que sirven de base al cuarto capítulo que plantea el análisis, crítica y reflexión de su ejecución orientado por los conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación académica, para resolver por un lado, las necesidades educativas requeridas por la empresa para impulsar la fluidez productiva, y por otro, obtener y mantener la implantación de un sistema de calidad bajo la Norma ISO 9002.

Así, el objetivo de este reporte de trabajo es desarrollar una descripción y análisis de la intervención que el psicólogo tiene en una industria manufacturera en materia de capacitación, estableciendo una propuesta de trabajo que proporcione elementos de consideración para aquellos profesionales que incursionan en áreas semejantes.

## CAPITULO I

### EL PSICÓLOGO EN LOS CENTROS LABORALES

En la actualidad, existen una gran cantidad de escenarios para el desempeño de los psicólogos, los centros laborales son uno de ellos, los cuales van desde pequeñas y medianas hasta grandes empresas, ya sea de servicio, producción, investigación o desarrollo, gubernamentales o privadas. En todas ellas su participación tiene injerencia sobre todo en las actividades relacionadas con el desempeño de los trabajadores y empleados, esto como resultado de su conocimiento y capacidad para explicar los fenómenos del comportamiento humano y su habilidad para intervenir en la búsqueda de su mejor desarrollo.

Algunos de los trabajos que describen la participación del psicólogo en los centros laborales que han servido e incluso aún sirven, de base a los psicólogos en formación interesados en desarrollarse en el área industrial son los que realizaron Edgar H. Schein en 1972, Marvin Dunnette y Wayne Karchner en 1976, Blum y Naylor en 1976, A. Kolb en 1977, entre otros; a continuación se hace mención de ellos.

#### 1.1 Funciones del psicólogo en los centros laborales.

Marvin Dunnette y Wayne Kirchner (1976), conceptualizan la participación del psicólogo en los centros laborales como una "Psicología Industrial", y señalan que la principal aportación que este profesional hace a dicha área de trabajo para explicar la conducta humana y tomar decisiones referentes a ella, es la introducción de una psicología aplicada. Señalan que el psicólogo que se ocupa de la conducta industrial, está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de recursos humanos, y sus funciones que sustentan la toma de decisiones en la organización se clasifican de la siguiente manera:

- I. Decisiones basadas en requerimientos institucionales: Selección de personal, Adiestramiento y desarrollo, y Orientación para el personal.
- II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales: Ingeniería psicológica, Motivación humana, Psicología de las organizaciones.
- III. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupos: Comunicaciones industriales y Relaciones sindicato-paronales, Psicología del consumidor y Encuestas de investigación.

Estos autores, plantean la condición novel de la disciplina y con base en ello no asumen un enfoque teórico para explicar la conducta humana en dicho contexto sino que retoman diversos elementos de teorías del comportamiento para ello.

Por otra parte, Milton Blum y James Naylor (1985) consideran que el psicólogo es un profesional dedicado al estudio de la especie humana y que su labor en los centros laborales es denominada Psicología Industrial, en la cual deben destacarse los fundamentos sociales para la explicación del comportamiento. Y aunque estos autores no señalan un modelo de hombre o una definición precisa del comportamiento humano hacen una reconsideración de diferentes teorías para explicar los fenómenos del comportamiento en la industria, destacando la necesidad de establecer una ciencia que sustente la práctica del psicólogo para no recaer en una actividad técnica. Destacan que las actividades competentes a la psicología industrial son principalmente la selección del personal, la evaluación del desempeño, el entrenamiento, la medición de las actitudes, los estudios de motivación, satisfacción, liderazgo y supervisión, el análisis de puestos, los estudios sobre accidentes, seguridad, fatiga y el ambiente físico de trabajo.

Edgar H. Schein (1996), otro autor que describe las funciones del psicólogo en los centros laborales, establece que éstas se orientan al reclutamiento, la selección, el entrenamiento y socialización del personal, para desarrollar el liderazgo y supervisión de las altas jerarquías, crear condiciones y sistemas que le permitan a la organización mantener un máximo rendimiento del personal, o bien, el fomento de las relaciones entre los diferentes grupos que ahí emergen. Este autor parte del principio de que el psicólogo en las

organizaciones se ocupa del problema humano, el cual, radica principalmente en aspectos de motivación, liderazgo y participación, grupos, estructura y dinámica organizacional. Edgar Schein (idem.) sustenta sus explicaciones sobre "la naturaleza humana" a partir de un enfoque sistémico que concibe al hombre como un ser cuyo comportamiento está determinado por los diferentes elementos que se encuentran en su entorno laboral.

Un trabajo más reciente sobre la labor del psicólogo en los centros laborales es el que realiza Andrés Rodríguez (1998) quien la denomina "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"; establece que ésta estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las instituciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto. Hace la distinción entre Psicología y Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, puntualizando que la primera se enfoca al estudio de la conducta individual en general, y la segunda en la conducta específica del trabajo.

Este autor plantea que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones pretende ser una ciencia dirigida a la aplicación, la cual se aterriza en las siguientes subespecialidades: Psicología de Personal (selección, formación y evaluación del personal) Conducta Organizacional, Psicología de la Ingeniería, Asesoramiento Vocacional, Desarrollo Organizacional y Relaciones Laborales. A lo largo de su texto compilado, destaca la relevancia de los enfoques sociológicos y sistémicos para explicar el comportamiento del ser humano.

En la actualidad el psicólogo ejecuta una gran proporción de las actividades antes señaladas categorizando su función en puestos específicos tales como el Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación y Desarrollo y Análisis de desempeño; y aunque en realidad es cada empresa la que determina que actividades se desarrollan en cada puesto, la participación del psicólogo debe centrarse en desarrollar una visión integradora que valore cada una de estas actividades no como simples tareas aisladas unas de otras, sino como funciones interrelacionadas que le permitan ofrecer respuestas a las necesidades existentes en las áreas de trabajo. Así, a pesar de no existir una definición de las actividades que en

cada puesto se desempeñan a continuación se describe en que consisten algunas de estas principales actividades y cómo son ejecutadas por los psicólogos.

### **1.1.1. Reclutamiento y selección de personal.**

Administrativamente, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se ha definido como el proceso que tiene por objeto buscar a la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo también adecuado permitiendo al trabajador una realización profesional, "el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización" (Arias, 1986).

La responsabilidad del psicólogo para ejecutar este proceso tiene sus antecedentes en el periodo de las guerras mundiales (1914-1918 y 1939-1945), en el cual con la finalidad de seleccionar los nuevos soldados y asignarles tareas de acuerdo a sus habilidades, los psicólogos fueron los profesionistas asignados para ejecutar esta función apoyándose de las técnicas psicométricas, lo cual influyó determinadamente para que más adelante se involucraran en organizaciones productivas (Rodríguez, op.cit).

Blum y Naylor (op. cit.), proponen un modelo básico de selección que tiene por objetivo identificar a las personas que posean la mayor cantidad de atributos que garanticen su éxito en el trabajo, el cual implica realizar: la selección de un instrumento de medición, la aplicación de los instrumentos establecidos y la conducción de la entrevista de selección.

Recientemente la selección del personal como señala Dessler (1996), incorpora una serie de actividades, ya no sólo de medición de aptitudes, sino también administrativas que permitan garantizar el cumplimiento de su objetivo, estas actividades corresponden a: identificación de los puestos vacantes que existen en la organización, planeación de las estrategias para reclutar al personal aspirante al puesto, estructuración de los formatos de

solicitud de empleo, elaboración, validación y aplicación de pruebas para medir habilidades cognitivas, físicas, motoras y de rendimiento, coordinar la aplicación de exámenes médicos, hacer trámites de afiliación al seguro social e inducir al personal a la empresa.

Señalan también que el responsable de hacer la selección tiene como base la "descripción de puesto" para determinar si un aspirante es apto, el cual es un documento con el que debe de contar o en su defecto elaborar, en el que se señalan todas las características de las actividades a desarrollar y de la persona que debe de ocupar el puesto. Para este autor la importancia de este proceso radica principalmente en lo siguiente: el éxito de la alta dirección -y por ende de la organización- depende directamente del subordinado contratado, en donde los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficacia afectando la organización; en segundo lugar una contratación inadecuada implica altos costos en tiempo, recursos materiales y económicos tanto para la organización como para el candidato; y en tercer lugar porque una contratación negligente puede ocasionar daños tanto a la organización como a sus usuarios y clientes.

### **1.1.2 Capacitación.**

El proceso de capacitación también desempeñado por el psicólogo en los centros laborales tiene su razón de ser a partir de las necesidades educativas que tiene el personal para ejecutar sus funciones de una manera óptima.

La inclusión de este proceso en los centros laborales se desarrolló inicialmente en 1944 por Leland Bradford y Roland Lippitt en Gran Bretaña en donde se proponen entrenamientos de inducción al personal para cambios en el comportamiento de interacción en grupos, los cuales ofrecieron amplio interés a los investigadores del comportamiento de aquella época, propiciando el incremento en la creación de centros de entrenamiento ya no sólo en esa ciudad, expandiéndose entonces a Estados Unidos, en donde psicólogos comenzaron a desarrollar trabajos de intervención apoyados en perspectivas humanistas de la época (French & Bell 1996).

Blum y Naylor (op. cit.) plantean que el entrenamiento es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño, incrementa los índices de producción, disminuye la rotación del personal y mejora la satisfacción del trabajador. Asimismo, menciona que para llevar a cabo este proceso se deben tener las siguientes consideraciones:

- Asegurar la motivación del trabajo respecto al aprendizaje
- Programar las unidades a enseñar.
- Hacer demostraciones de las unidades enseñadas.
- Resolver las dudas.
- Fomentar la práctica
- Monitorear el aprendizaje

Del mismo modo proponen para el psicólogo un modelo de capacitación apoyado en un enfoque sistémico, que abarca las siguientes etapas:

1. Elaboración de objetivos de entrenamiento.
2. Deducción de los contenidos de entrenamiento.
3. Establecimiento de métodos y materiales.
4. Programación del entrenamiento.
5. Retroalimentación de los resultados de entrenamiento.

Por otra parte, Dunnette y Kirchner (op. cit.) argumentan que el rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprender los trabajadores, fijar procedimientos para la enseñanza de empleados, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de entrenamiento han logrado los objetivos buscados; asimismo, deben realizar la selección de personas que sean capaces de ser adiestradas, y diseñar programas tomando en cuenta las cualidades individuales de las personas a adiestrar.

El modelo que estos autores proponen para ejecutar la capacitación se apoya en los principios del aprendizaje conductual el cual hace las siguientes consideraciones:

- El estudiante debe ser activo.
- El concepto de reforzamiento implica el proceso de aprendizaje.

- Práctica y repetición para lograr el aprendizaje.
- Vigilancia y mantenimiento del aprendizaje.

Los trabajos sobre capacitación de origen administrativo, han definido a este proceso como el método de cambio encaminado al incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa, permitiendo al mismo tiempo el cumplimiento de su misión. Según este modelo, el proceso debe tener un enfoque estructural, es decir que cumpla con los requerimientos de carácter legal y organizacionales establecidos por la empresa a través de la realización de todas las actividades necesarias bajo una visión sistémica y sistemática. (Pinto, 1990).

Se considera que el objetivo de una empresa debe convertirse en el objetivo de todos sus componentes, y que si esto se cumple, aunque sea de manera mínima, se asegura la pervivencia y prosperidad de la organización o sistema en conjunto; de tal modo, es la capacitación uno de los principales recursos para difundir y mantener la integración de los objetivos de ambas partes (McGehee & Thayer op. cit)

### **1.1.3 Desarrollo organizacional.**

Este proceso tiene como finalidad la implementación de técnicas que permiten la adaptación del trabajador a sus funciones, resolviendo los problemas tales como el liderazgo, la motivación y las relaciones humanas. Este proceso se ha configurado en un modelo constituido por diversas "ciencias de la conducta aplicadas", que buscan el cambio en las organizaciones para mejorar el desempeño en general de los trabajadores así como el desarrollo personal de cada uno de ellos (French & Bell, op. cit.).

Aunque este sistema de trabajo no tiene una definición precisa, se ha descrito como el proceso para enseñar a las personas la forma de resolver problemas y a aprender a hacer todo y cada vez mejor, enfocándose por lo tanto en el "factor humano de la organización", buscando formas de incrementar la efectividad de los individuos y los equipos de la organización.



Este proceso de trabajo que en la actualidad desempeña el psicólogo tiene sus antecedentes con los estudios de laboratorio que realizó Kurt Lewin en 1944 en donde se destaca la importancia del entrenamiento en Relaciones Humanas a grupos de trabajo, asimismo tiene como base las investigaciones sociales de R. Lickert en 1946 que plantean metodologías de evaluación de "clima organizacional", y por otra parte con los estudios realizados en el Instituto Tavistok en Londres Inglaterra en donde se consideró la importancia de los aspectos tecnológicos del trabajo sobre el desempeño de los trabajadores (French & Bell, idem.).

El psicólogo adopta en la actualidad este campo de trabajo en la medida en que se considera que es de su competencia estudiar el comportamiento humano proporcionando elementos del conocimiento sobre "fenómenos de adaptación y cambio", motivación y necesidades de las personas, todo ello en apoyo de disciplinas, tales como, la administración, la antropología, la sociología, la ingeniería, la filosofía y la teoría de sistemas que buscan el cambio de los trabajadores hacia la mejora de la organización (Audirac, De León, López, Puerta, & Negrete, 1996).

En este contexto el psicólogo busca hacer uso de un marco teórico explicativo apoyado en diversos enfoques psicológicos y de otras disciplinas que le permitan obtener un resultado eficaz con su intervención. No obstante, esto origina que debe mantener un amplio dominio no sólo de la ciencia psicológica sino también de las diversas disciplinas que subyacen a los fenómenos a explicar, que pueden ser de origen administrativo, tecnológico, antropológico o sociológico.

## **1.2. Consideraciones acerca de las funciones del psicólogo en los centros laborales.**

De acuerdo a la anterior descripción se plantea una amplia gama de actividades que el psicólogo puede ejecutar dentro de un centro laboral, las cuales sin embargo, a pesar de haber surgido inicialmente como funciones propiamente psicológicas, se han venido

incorporando en la actualidad otras funciones que no son del total dominio del psicólogo, ya que obedecen a requerimientos administrativos, legales, y políticos de la empresa, esto como demanda de los centros laborales para abarcar una mayor cantidad de funciones por un mismo puesto.

Esto representa en la realidad, que un psicólogo, al incorporarse en los centros laborales, en muchas de las ocasiones no sólo realiza actividades de competencia propiamente psicológica, originando el hecho de que entonces es el psicólogo el que se adapta a los procesos de la empresa y no la empresa al proceso de trabajo psicológico.

Vargas y Velasco (1998) plantean una postura semejante, indican que un problema que actualmente aqueja a la práctica psicológica en el ámbito organizacional resulta probablemente de la confusión existente entre el puesto que desempeña y la especialidad científica, así como su labor mediada por criterios administrativos, es decir, que las funciones que se han asignado al psicólogo en los centros laborales han sido determinadas por sus necesidades cuya visión es de carácter administrativo. De tal manera que, las actividades del psicólogo que deberían tener metodologías basadas en los principios de una tecnología psicológica han pasado a un plano secundario dando prioridad a la ejecución de tareas psicológicas adaptadas ventajosamente a los modelos establecidos por la organización.

Así, tenemos hasta aquí dos cuestiones importantes de análisis sobre las funciones del psicólogo en los centros laborales:

1. Se ha reconocido la naturaleza de problemas de carácter psicológico en la industria, por tal motivo se le ha asignado al psicólogo un espacio para su resolución, no obstante, a las intervenciones psicológicas se han adicionado funciones cuya naturaleza es más de carácter administrativo.
2. Las funciones del psicólogo en la industria no se han sustentado en un marco teórico que establezca una metodología de trabajo, empleándose conceptos de origen administrativo y de diversas perspectivas psicológicas que no ofrecen una intervención metodológica definida.

Las consecuencias que lo anterior genera para el psicólogo pueden ser las siguientes: por un lado, el psicólogo corre el riesgo de perder de vista su objetivo de trabajo, involucrándose más en otras funciones que no desarrollará con eficacia no porque no sea capaz, sino porque no fue preparado para ello, y por otro lado, sus aportaciones son minimizadas, ya que se emplea más tiempo en funciones de orden administrativo que propiamente psicológicas.

Es seguro que no para todos los psicólogos lo anterior represente un problema, sin embargo el planteamiento que en este reporte se hace es que esto si resulta ser un problema cuando el psicólogo lejos de proporcionar desarrollarse en su profesión incursiona en una práctica con poco dominio tanto conceptual como metodológico.

### **1.3. Bases psicológicas de la capacitación.**

El desempeño del psicólogo en las actividades de capacitación de los trabajadores se ha hecho con base en diversos fundamentos y técnicas que explican los fenómenos comportamentales del ser humano.

Algunos de los fundamentos teóricos más comunes se basan en perspectivas como el humanismo, el enfoque sistémico, el cognoscitismo, el conductismo e incluso la perspectiva psicodinámica, cada una de ellas con su modelo explicativo del ser humano busca aportar las bases para intervenir sobre el comportamiento de los trabajadores y lograr el incremento de sus conocimientos, el desarrollo de sus habilidades y el cambio de sus actitudes.

*Humanismo.* Con base en el modelo humanista la capacitación se considera como un método que reconoce para su ejecución la necesidad del ser humano de ajustarse a otros individuos, de ser comprendido y aceptado para atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. La capacitación desde esta perspectiva, argumenta Pinto (op.cit.), se orienta a

los directores, gerentes y supervisores para enseñarles a dirigir, motivar y tratar a sus empleados para que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Este especialista en el estudio del proceso de capacitación en las empresas, también señala que la teoría humanista tiene su origen histórico aproximadamente en 1930 con los estudios de Elton Mayo, quien retoma las ideas de la "filosofía pragmática" y los aportes de la psicología dinámica de Kurt Lewin permitiéndole identificar funciones y comportamientos de la organización, consiguiendo así, un reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

Este enfoque ha tenido un extenso desarrollo de trabajos para explicar los fenómenos gestados entre el trabajador y la organización, su evolución se ha consolidado en modelos pragmáticos tales como lo son el Desarrollo Organizacional y Cultura de Calidad, cuyas premisas de intervención radican en la búsqueda de la satisfacción conjunta de las necesidades de los individuos y los requerimientos de la institución u organización, el crecimiento individual como vía de desarrollo de la empresa, orientación a métodos participativos e interdisciplinarios de solución a problemas, el liderazgo sustentado en la colaboración y no en la subordinación de los trabajadores (Tristá, 1997).

El psicólogo con base en un enfoque teórico humanista entiende la capacitación como un método para enseñar al empleado las habilidades y técnicas para desempeñar eficientemente su trabajo, asimismo, para socializarlo, es decir para incorporar su participación con sus colaboradores y jefes a fin de garantizar su desenvolvimiento como individuo en la organización.

*Modelo Sistémico.* Esta perspectiva de trabajo considera a los fenómenos organizacionales en general, como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, con un entorno con el cual forma una suma o totalidad. Su funcionamiento parte de un método de análisis de esa totalidad que busca una visión amplia y por consiguiente una intervención y evaluación también amplias de los fenómenos sobre todo de cambio y desarrollo del

individuo (Audirac, et al., op.cit.). El ser humano aquí se considera como un sistema constituido por subsistemas de percepción, actitud, sentimientos, valores e interacciones, quien a su vez se inserta en sistemas como el laboral u organizacional conformado también por subsistemas, tales como, la tarea a ejecutar, los procesos o relaciones sociales de los compañeros y jefes, y la estructura o bien políticas y procedimientos establecidos (Audirac, et al., idem).

De acuerdo a Shein (op. cit.) el punto de vista sistémico es una adecuada base psicológica para resolver los problemas relacionados con el individuo en sus centros laborales, sobre todo con los referentes al cambio y la modificación de patrones de comportamiento, tal como lo es la capacitación, ya que, desde este enfoque se deben considerar los diferentes factores que determinan la conducta de los trabajadores como son: sus actitudes, sentimientos, percepciones y conocimientos, y por otro lado, las condiciones o subsistemas que existen en su lugar de trabajo: la organización, la comunicación y los grupos de trabajo, con los cuales establece un "contrato psicológico", o en otros términos los compromisos para aceptar o rechazar requerimientos del centro de trabajo.

*Modelo Psicodinámico.* Desde un punto de vista psicodinámico el comportamiento en los centros laborales o en las "organizaciones" como lo denomina Tristán (op.cit.) se explica como una acción determinada por proyecciones de procesos inconscientes que se analiza a partir de las manifestaciones conscientes; el lenguaje, los símbolos, los mitos y las historias resultan ser material de análisis para explicar el comportamiento.

Una de las principales técnicas de intervención sobre el comportamiento que el modelo psicodinámico desarrolló y que fue aplicado en los centros laborales es la técnica de los grupos operativos, la cual se ha orientado al desarrollo del aprendizaje en el aspecto emocional y afectivo de los miembros de equipos de trabajo. Su objetivo es crear un medio propicio para que los individuos cambien su manera de relacionarse mejor y continuar con el desarrollo de su personalidad (Fernández & Cober, 1973; Pichón, 1975).

Para el enfoque psicodinámico el proceso de entrenamiento en los centros laborales existe un mayor énfasis sobre el aspecto emocional de los trabajadores, el cual se considera que es la base de la actitud, uno de los objetos de cambio para la capacitación.

*Cognoscitivismo.* El modelo cognoscitivista al ser poseedor de un vasto desarrollo en el estudio de los procesos mentales como son el pensamiento, el lenguaje, la memoria, la solución de problemas y el aprendizaje, ha fungido como base para el psicólogo en las actividades de capacitación, ya que este suministra el conocimiento sobre los métodos y estrategias para que el trabajador adquiera conocimientos de diversa naturaleza, por ejemplo, teóricos o conceptuales, prácticos o que requieren destrezas y habilidades, o bien de actitud respecto a alguna situación laboral.

El rasgo más significativo del modelo de aprendizaje cognoscitivo es su énfasis en la mediación del aprendizaje humano, se considera al hombre como un elemento activo en su propio crecimiento y desarrollo, cuyos procesos simbólicos o de representación y capacidad de almacenar información le permiten organizar su experiencia para adaptarse a su medio (Mahoney, 1983).

Plett, y Lester (1993), dos estudiosos de los sistemas de capacitación de adultos plantean que la trascendencia de este modelo en el proceso de capacitación recae sobre todo en la etapa de formulación de objetivos de aprendizaje, ya que es en esta fase donde los procesos cognitivos del ser humano son el objeto de trabajo más importante de considerar .

*Conductismo.* Este modelo se basa en la ley del efecto que explica que la conducta en las organizaciones está determinada por las consecuencias provenientes de su medio, de tal manera que si se desea corregir o dirigir dicha conducta hacia una nueva forma, el cambio puede realizarse mediante una manipulación del medio ambiente en apoyo de un reforzamiento de la conducta para motivarla (Stephen, 1983).

Desde el modelo conductual, el proceso de capacitación es el principal método para el cambio de conductas, el cual se apoya en los principios del aprendizaje. El método de

Modificación de conducta organizacional, es una propuesta conductual de Fred Luthans que se ha consolidado para llevar a cabo el proceso de capacitación. Bajo este modelo el cambio en la conducta se realiza metodológicamente a través de la identificación y medición de las conductas a modificar, el análisis funcional de la conducta o la identificación de los eventos que determinan la ejecución de dicha conducta, el desarrollo de una intervención y su correspondiente evaluación para verificar los cambios producidos (Luthans & Kreitner, 1984).

La aportación de este modelo en relación con otros, es el proponer un análisis más científico para el cambio de la conducta, ya que se enfoca en eventos concretos de la conducta, del medio y los efectos o cambios observables del comportamiento humano en el trabajo (Davis, 1985).

*Interconductismo.* Otra de las bases psicológicas que ha desarrollado premisas de apoyo al proceso de capacitación es el interconductismo, el cual, más que un modelo se ha presentado como una propuesta de trabajo tanto científica como tecnológica, propiamente delimitada y estructurada gracias al análisis filosófico con el que se sustenta. El interconductismo parte de que el objeto de estudio del psicólogo es la conducta entendida como la interacción entre el individuo y su entorno, y que su intervención –en el caso de los centros laborales- debe ser en respuesta a la demanda solicitada por la organización, como un asesor de las acciones a implementar sobre la conducta o interacción de los trabajadores (Vargas, 1998, Vargas & Velasco, op.cit).

Este modelo al destacar la preocupación por apearse a un rigor epistemológico y a la delimitación de las funciones profesionales del psicólogo que cumplan con la efectividad necesaria, propone una intervención sistemática que establece lo siguiente: “el proceso administrativo de la capacitación” se debe abocar a 1) la descripción e identificación de las características de la actividad laboral y medio en el que se desarrollan, 2) la contrastación o evaluación del comportamiento (habilidades, competencias y aptitudes del individuo, 3) la intervención (incremento, eliminación, modificación o mantenimiento) de los repertorios

conductuales requeridos por el contexto mediante una situación de aprendizaje, y 4) la estima de los resultados a corto y largo plazo de la operación (Vargas & Velasco, idem.).

De acuerdo a lo anterior se observa que la capacitación es sin duda una actividad que el psicólogo puede ejecutar con base en su formación con la diversidad de bases antes mencionadas. No obstante, con el objeto de proponer una alternativa de mejora a la práctica del psicólogo es necesario considerar la metodología que:

1. Posibilite una intervención de carácter psicológico de manera contundente.
2. Se sustente en un marco teórico que proporcione bases efectivas de intervención.

#### **1.4. Proceso psicológico de capacitación**

La descripción y análisis de los anteriores aspectos de las funciones del psicólogo en los centros laborales y la experiencia en las actividades de capacitación, materia del presente reporte de trabajo permitió considerar lo siguiente:

1. La capacitación es una estrategia de aprendizaje que para poder ser efectiva se apoya en los principios de adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas en los individuos, para lo cual trabajos desarrollados sobre modificación de conducta, comprendida como una metodología que permite la incorporación de conductas en los trabajadores de una manera efectiva, al ser aplicados a situaciones laborales ofrecen una alternativa de trabajo competente.
2. La capacitación dirigida a individuos cuya conducta se rige por expectativas, preferencias e intereses influenciadas por personas y grupos sociales, y determinados por su experiencia debe tener una orientación que explique la interrelación del trabajador con el contexto laboral para lograr el aprendizaje y el involucramiento efectivo hacia su trabajo.



3. Una visión holística y total de todos los elementos que rodean a cada trabajador tanto de la empresa como de su entorno individual deben ser considerados para diseñar los programas de capacitación.

Por lo tanto:

Partiendo de la necesidad de un modelo que permitiera reconocer la importancia de estos elementos, se empleo el modelo de Modificación de conducta organizacional en el cual se establece lo siguiente (Luthans & Kreitner, op.cit.):

1. El psicólogo en la organización reconoce la necesidad de un cambio en la conducta y tiene una metodología validada que le permite modificar la conducta.
2. El psicólogo estudia la conducta entendida como las acciones del individuo en su entorno y es ese su único objeto de trabajo.
3. El psicólogo interviene en los elementos que participan en la interacción del hombre con su ambiente.
4. El psicólogo en el proceso de capacitación se apoya en una metodología que le permite una intervención lógica y ordenada que garantiza la observación y monitoreo de los cambios logrados en el personal con su intervención:
  - a) Identificación y medición de las conductas a capacitar.
  - b) Análisis funcional de la conducta y diseño de intervención.
  - c) Intervención o capacitación.
  - d) Evaluación y valoración de los cambios producidos por la capacitación.

## CAPITULO II

### PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LOS CENTROS LABORALES

La modificación de conducta organizacional como actividad aplicada, propone para la participación del psicólogo en la industria manufacturera, cinco actividades que le permiten llevar a cabo sus objetivos de trabajo, éstas son: la identificación de conductas críticas, la medición de las conductas, el análisis funcional de la conducta, el desarrollo de una estrategia de intervención y la evaluación para asegurar el mejoramiento del desempeño. Para su descripción en este capítulo es necesario antes mencionar cuales son los principios teóricos que sustentan dicha metodología de trabajo.

#### 2.1. Modificación de conducta organizacional.

El método de modificación de conducta organizacional se apoya en los principios del condicionamiento operante y es principalmente desarrollado por Fred Luthans, quien describe que éste no es una mística manipulación psicológica de personas, sino que es una tecnología directa de la conducta aprendida, apoyada sobre la base de conocimientos básicos y una metodología de procedimientos (Luthans & Kreitner, 1984).

La modificación de conducta trata de relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional. La premisa fundamental establece que la conducta organizacional depende de sus consecuencias y por lo tanto la administración de esas consecuencias se convierte en la labor del psicólogo, permitiéndole controlar el aprendizaje de los individuos.

El condicionamiento operante, desarrollado por B. F. Skinner indica que la conducta se fortalece mantiene o debilita debido a sus consecuencias, generando así una relación de dependencia denominada contingencia. De tal modo, las consecuencias de cierta conducta refuerzan la tendencia a repetir dicha conducta, y por el contrario, si las consecuencias son desfavorables se debilitará la tendencia a repetirla. Este proceso, como señala Davis

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

(op.cit.) concreta la ley del efecto de la conducta derivada de la teoría del aprendizaje skinneriana, lo cual puede ejemplificarse de la siguiente manera "si un empleado que descubre que ayudar a un aprendiz a dominar su trabajo le produce consecuencias favorables tenderá a repetir la conducta, pero si el esfuerzo realizado por ayudarlo produjera sólo conflictos y problemas, el empleado tendería a no ayudar al siguiente aprendiz".

Es necesario resaltar que el psicólogo que analiza la conducta operante de los trabajadores tiene como actividad fundamental la identificación de la secuencia de respuestas y estímulos presentada en forma de cadena:

Estímulo discriminativo - Respuesta o Conducta Operante - Estímulo reforzante  
a través de la cual se pueden conocer las conexiones funcionales de la conducta, es decir, la identificación de los eventos que hacen que la conducta se vuelva o no a presentar (Jimenez, 1976).

Para que el psicólogo operante logre identificar las relaciones funcionales en este modelo debe poner en práctica estrategias metodológicas que permiten un análisis directo de los eventos. Estas estrategias se constituyen principalmente por una fase de observación y una fase que proponga el diseño e implementación de un programa que especifique la condición formal bajo la cual una respuesta va a ser seguida o antecedida por estímulos discriminativos y/o estímulos reforzantes. Así, en un proceso de capacitación empresarial primeramente se deben medir las conductas que el programa de capacitación pretende establecer, implementar el programa de capacitación y observar posteriormente los cambios conductuales logrados (Jimenez idem.).

Los psicólogos operantes para la explicación, el control y la producción de la conducta se basan en los principios del reforzamiento (procedimiento para el incremento de la conducta), el castigo (procedimiento para la supresión de la conducta) y la extinción (procedimiento para eliminar las consecuencias que acompañan la conducta) aplicados en sus diferentes modalidades, por ejemplo:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Reforzamiento Positivo.** Procedimiento para incrementar la conducta a través de la aplicación de una consecuencia favorable para alentar la repetición.

**Reforzamiento Negativo.** Supresión de una consecuencia desfavorable que acompaña a una conducta.

**Moldeo.** Refuerzos sucesivos a medida que la conducta se acerca cada vez más al comportamiento deseado.

Davis (op. cit.) destaca la importancia de este modelo para realizar un análisis más científico que los modelos cognoscitivos porque se enfoca hacia sus consecuencias específicas más que hacia necesidades humanas subjetivas e intangibles, sin embargo considera que a menudo es difícil de aplicar, ya que no todos los problemas de conducta en las organizaciones son susceptibles de ser observadas y cuantificadas, teniendo experiencias de fracaso en algunas industrias. Asimismo, cita las observaciones que críticos han hecho a este modelo, en la que por una parte se considera la manipulación de las personas debido a que las consecuencias conductuales se controlan de tal manera que las personas se ven obligadas a efectuar un cambio forzado en su conducta, y por otra parte el supuesto de que las causas del comportamiento están fuera de la persona, es decir, en el ambiente, rechazando la imagen de las personas que buscan su propia actualización desarrollo y libre elección.

Ante esto es necesario mencionar que el modelo conductual es una herramienta metodológica para poder intervenir sobre ciertas conductas, sobre todo en las que son de carácter manifiesto, no obstante las premisas del reforzamiento con el método de modificación de conducta organizacional hoy han trascendido, ya que éstas no se consideran como una manipulación mecanicista, sino como una técnica motivacional que permite alentar favorablemente la ejecución adecuada del trabajador perfeccionando su desempeño (Davis, idem.). Así, el reforzamiento positivo tomado como la principal estrategia para generar el aprendizaje logra que el trabajador adquiera una visión optimista de las conductas que debe ejecutar para la industria.

La modificación de conducta organizacional, además de enfatizar en el análisis de la conducta en unidades contingenciales, provee la oportunidad de identificar eventos complejos en la conducta tales como el aprendizaje social. Este tipo de aprendizaje se refiere a la incorporación de conductas de un individuo a partir de la observación de otras personas que sirven como modelos. Este proceso se logra a través del desarrollo social del individuo, una persona crece y se ve influida por la familia, la religión la escuela y los coetáneos, desde la infancia hasta la vida adulta, así que la socialización en el trabajo también persiste, determinando reglas, estableciendo tareas, presentando problemas a resolver y eventos para toma de decisiones (Luthans & Kreitner, op.cit.).

En este sentido el ser humano se comporta en función de las conductas de quienes lo rodean dada la significación que el modelo ejerce sobre él, por lo tanto uno de los medios fundamentales para adquirir nuevos modos de conducta y modificar los patrones existentes, implica el modelado y los procesos vicarios.

Con base en lo anterior es claro que el modelo conductual puede ser aplicado al escenario de la industria de la manufactura y que sus objetivos sean logrados gracias a su metodología de trabajo, por consiguiente esta es una alternativa conveniente de trabajo en el proceso de capacitación.

Una vez señalados los principios de la modificación de conducta organizacional se describen a continuación las etapas de trabajo que se siguen para este método en el proceso de capacitación establecidos por Fred Luthans (1983).

### **2.1.1 Identificación de conductas.**

Esta es la primera etapa del proceso de modificación de conducta organizacional, en ella se deben identificar y definir aquellas conductas que deseen modificarse. En el contexto laboral, muchas de las conductas no pueden ser definidas en términos de fuerza o intensidad, sin embargo sí pueden ser operacionalmente definidas en términos de características y propiedades, denominándose conductas terminales. Ejemplos de este tipo

de conductas son: programar una máquina de soplado, operar una máquina de impresión, ensamblar producto, elaborar un tanto de piezas por minuto, llegar puntual al trabajo, no tener faltas, cumplir una política, etcétera. Lo importante es tener lo mas detalladamente posible la descripción de la conducta que debe ser modificada para poder evaluar si ésta es dominada por el trabajador o requiere de un proceso de entrenamiento para incorporarla su repertorio.

Para lograr el objetivo en esta etapa existen varias técnicas, una de ellas puede ser a través de la descripción de la conducta a modificar reportada por la persona que conoce el puesto, ya que el conocimiento de éste, ofrece la posibilidad de reconocer cada una de las características y tener la información pertinente. Generalmente el jefe de área conoce las capacidades de su personal, por lo tanto se recurre a él para solicitar la información al respecto.

Una segunda técnica se le denomina "auditoria sistemática de la conducta", ésta recaba información a través de personas externas al proceso de trabajo, utilizando guías como son la descripción de puesto o criterios de ejecución fijados por la empresa. Esta técnica puede utilizarse simultánea a la anterior a fin de corroborar la información, pues puede presentarse el caso de que un jefe de área reporte que su personal no conoce una operación, mientras que el auditor encuentre que si la conoce pero sólo que la realiza en un tiempo más prolongado. Ejercicios de esta naturaleza permiten identificar cual es el objetivo real de la capacitación. Cualquiera de estos métodos tienen un propósito fundamental: reconocer aquellas conductas que son el objeto de interés para el psicólogo.

Cabe señalar que Luthans advierte que dentro del proceso de modificación de conducta organizacional únicamente deben estudiarse las conductas observables, esto es que son operacionalmente medibles. Por lo tanto, en el proceso de capacitación apoyado en ese modelo no es aplicable entrenar conductas subjetivas o abstractas y la selección de éstas debe ser cuidadosa.

### **2.1.2. Medición de las conductas.**

Una vez identificadas las conductas críticas en la primer etapa, éstas se deben de medir para reconocer la manera en que se presentan y evaluar qué es lo que desea modificarse de ellas. La presentación de las conductas implica aspectos de frecuencia, de rapidez o calidad de respuesta, dependiendo lo que interesa a la empresa.

Se recomienda definir la medición de la conducta de manera concreta para determinar un "sí" o un "no" en el cumplimiento de ella. Por ejemplo, un trabajador puede conocer y explicar el proceso de operación de una máquina, sin embargo no es capaz de ponerlo en práctica, entonces en los resultados de la medición se establece que: "sí" la conoce pero no la domina; otro ejemplo puede ser, que un trabajador elabora una cantidad de piezas en un determinado tiempo, la cual es inferior a la esperada, aquí entonces se establece que: el trabajador "no" cumple con el requerimiento de rapidez establecido.

La medición de la conducta desde los principios del condicionamiento operante se ha denominado "línea base" lo que en otros términos se podría traducir como la definición operacional de la fuerza de la conducta crítica en condiciones existentes. En el contexto organizacional esta "línea base" se define como el registro de la presentación de la conducta.

Este registro se sugiere realizarse en formatos en los que únicamente se señale si-no de la ejecución de la conducta lo cual simplifica el trabajo para el observador o evaluador de la conducta. Asimismo, con el afán de tener una representación visual de las respuestas se pueden utilizar gráficos.

### 2.1.3. Análisis funcional de las conductas.

Esta etapa requiere un amplio cuidado, ya que en ella se detectan cuales son los elementos que determinan la ocurrencia de la conducta. En el proceso de capacitación las conductas a entrenarse serán reforzadas a través de las consecuencias.

La modificación de conducta organizacional reconoce dos tipos de reforzadores que mantienen la ocurrencia de la conducta, estos son los reforzadores manipulables y los reforzadores naturales. Los primeros se refieren a aquellas consecuencias positivas que se proveen a los trabajadores como recompensa por una ejecución o desempeño adecuado, los cuales tienen algún costo adicional a la empresa, ejemplos de ellos son los incentivos monetarios y/o materiales. Los segundos consisten en aquellas recompensas que no implican ningún costo material para la empresa pero que recompensan al trabajador, el principal ejemplo de estos reforzadores son los reconocimientos sociales tales como méritos y distinciones públicas, halagos verbales, concesiones laborales, etc.

Otro tipo de recompensas naturales se observa en el proceso de aprendizaje vicario o de modelado, en el cual dependiendo de la identificación que se tenga con el modelo y la naturaleza de las consecuencias que este reciba por una ejecución se genera la tendencia a imitar dicha ejecución (Kazdin, 1978). Así, el conceder públicamente refuerzos positivos generalizados a quienes presentan conductas organizacionales convenientes, sirven para mejorar el desempeño de quienes obtienen refuerzos como de aquellos quienes los observan. Los principales trabajos que destacan la importancia del aprendizaje social, son lo que desarrolló Bandura en la década de los 50's, en los cuales también se confirma que el mismo modelo puede ser un reforzador en el aprendizaje, dependiendo del prestigio, status o simbolismo del modelo (Luthans & Kreitner, idem.).

Con frecuencia, el análisis funcional revela que existen muchas contingencias que refuerzan la conducta organizacional, sin embargo, la empresa puede determinar cuales son aquellas consecuencias a utilizar que sean favorables para ella y para el propio trabajador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



#### **2.1.4. Desarrollo de la estrategia de intervención.**

El objetivo de la intervención es fortalecer y acelerar las conductas deseables, y/o debilitar y desacelerar las conductas indeseables. Se pueden usar varias estrategias, pero la más efectiva es el reforzamiento positivo, ya que ésta involucra aspectos recompensantes que motivan al trabajador permitiendo generar un clima de trabajo productivo y orientado no sólo hacia la mejora de su ejecución sino también el desarrollo de la calidad del sistema de trabajo.

En el reforzamiento positivo se le reconoce al trabajador su contribución por haberse desempeñado de manera perfecta o adecuada, esto crea para él y para la empresa un clima organizacional más saludable y productivo.

Como ya se ha señalado existen varios tipos de recompensas y cada una provoca diversos efectos sobre la conducta; para identificar este tipo de efectos reforzadores en el trabajador es recomendable el análisis de la historia de reforzamiento de cada individuo, es decir la identificación de los eventos que le motivan de acuerdo a su historia interactiva o bien dependiendo sus condiciones de vida. Los reforzadores económicos, por ejemplo, puede ser que ejerzan un alto impacto sobre los trabajadores varones con compromisos económicos principalmente hacia sus hijos, conyugue, vivienda entre otros; mientras que las concesiones tales como permisos y horarios flexibles tengan un mayor impacto para las mujeres responsables de atención y cuidado hacia sus hijos y esposo.

Sin embargo, en caso de que exista poco conocimiento del trabajador antes de una intervención, pueden usarse las técnicas de autoinformación, esto es que el propio trabajador manifieste los eventos que le motivan a trabajar adecuadamente.

Los cuestionarios y las pruebas también son otra alternativa recomendable para identificar los reforzadores del trabajador, pero al igual que la anterior técnica, el cuidado en la información que se obtiene debe ser constante.

La capacitación en esta etapa se apoya de dos procesos que pueden ser alternos o simultáneos, el primero es el moldeamiento de la conducta por aproximaciones sucesivas y el segundo es el modelado. El moldeamiento desarrolla el aprendizaje en el trabajador a través del reforzamiento de pequeñas conductas encaminadas a lograr la conducta final, ésta es una excelente herramienta para la enseñanza de procesos complejos, por ejemplo si se requiere que un trabajador establezca mejores relaciones sociales con sus compañeros, se podrá inicialmente reforzar o alentar la conducta del saludo amable, hasta que ésta quede totalmente incorporada, posteriormente los acercamientos y charlas serán las siguientes conductas a alentar, y finalmente la convivencia cálida y el apoyo en las actividades de sus compañeros. Este procedimiento a la vez permite guiar la conducta del trabajador orientándola hacia la mejora sobre todo con reforzamientos sociales.

El modelado, por su parte permite una capacitación más rápida, ya que en esta se logra el aprendizaje de los trabajadores de manera expansiva mediante la imitación, de tal manera que al conceder públicamente refuerzos positivos a ciertos trabajadores éstos se convierten en modelos de conducta para sus compañeros. Asimismo, a través del modelado es posible que no se requiera un moldeamiento por aproximaciones sucesivas, ya que el modelo muestra todo el proceso a aprender, en el cual el trabajador se centra en la imitación de una conducta completa más que en la búsqueda espaciada de reforzamientos. Ejemplos exitosos con este método de modelamiento, se han logrado en los sistemas de "desarrollo organizacional" en el cual se enseñan a los trabajadores a tener actitudes más positivas hacia las relaciones humanas y hacia el manejo de los problemas interpersonales (Davis op. cit., French & Bell, op.cit.).

### **2.1.5. Evaluación para asegurar el mejoramiento del desempeño**

La última etapa del proceso de modificación de conducta tiene como principal objetivo evaluar cuatro niveles: la reacción, el aprendizaje, el cambio de la conducta y el mejoramiento del desempeño. El primer nivel se refiere a la valoración del gusto por el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

método aplicado sobre los trabajadores, es decir, la reacción que propicia sobre el individuo al ser entrenado con una metodología de control de las consecuencias ante su ejecución. El siguiente nivel de evaluación es el aprendizaje, el cual se refiere a la estimación del dominio o conocimiento que se tiene sobre los principios y conceptos de la modificación de conducta organizacional. Estos dos primeros niveles se orientan a identificar si el método empleado es realmente viable de aplicación en términos de aceptación por parte de los trabajadores y en términos de manejo por parte del aplicador del método.

El tercer nivel tiene que ver con el efecto que la capacitación tiene sobre la conducta del trabajador, ésta se observa a través del cotejo entre las características del comportamiento manifestadas antes de la intervención y las que se presentan después de ella. El cuarto nivel, se señala por Luthans como el más importante, ya que éste evalúa el impacto que tiene sobre la organización en términos de productividad.

La administración completa del método de modificación de conducta organizacional propuesto por Luthans ha tenido una amplia trayectoria en las industrias teniendo efectos favorables, (Davis, op. cit.), sin embargo su aplicación como cualquier otra técnica puede tener notables éxitos o rotundos fracasos, lo importante de su propuesta es abstraer de ella los mayores recursos posibles para obtener los beneficios en el entrenamiento de la conducta propuesta por la organización para ser entrenada.

La modificación de conducta organizacional es una propuesta de capacitación completamente fundamentada en principios psicológicos de aprendizaje, la cual destaca la participación profesional del psicólogo, no obstante como ya se mencionó en el anterior capítulo, sus actividades deben estar correlacionadas con las actividades administrativas propuestas por la empresa. A continuación se describe el proceso de capacitación desde un enfoque administrativo el cual puede adaptarse a las actividades que el psicólogo ejecuta.

## 2.2. Proceso administrativo de capacitación.

Para la ejecución de la capacitación en los centros laborales desde un enfoque administrativo, se requiere una intervención sistemática que facilite su desarrollo y garantice el cumplimiento de sus objetivos, se considera que el psicólogo proporciona las técnicas de intervención necesarias para ello, apoyado de metodologías de intervención para mejorar el comportamiento humano.

La industria de la manufactura ha establecido tres fases que determinan el método de trabajo de capacitación en los centros laborales de nuestro país: el proceso legal, el proceso administrativo y el proceso instruccional, a lo cual se considera como un "Enfoque Estructural" de la capacitación (Pinto, op.cit.). El proceso legal señala las actividades que deben realizarse para llevar a cabo la capacitación en cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal de Trabajo; el segundo proceso, señala las etapas estratégicas que deben seguirse para optimizar el funcionamiento de las actividades de capacitación, las cuales son: la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación; y, el tercer proceso, el instruccional que indica las actividades, técnicas y estrategias que se realizan para que la capacitación cumpla con el objetivo de incrementar en los trabajadores conocimientos, habilidades y actitudes.

El enfoque estructural que señala este autor es el adoptado por el centro laboral que en este reporte de trabajo se describe, donde se realizan las actividades establecidas por cada uno de los procesos mencionados, de aquí que el psicólogo, en este caso tenga que intervenir no sólo en actividades referentes al estudio del comportamiento humano, sino también en actividades de carácter legal y administrativo.

Es necesario señalar que para el psicólogo el proceso que mayor peso tiene en la capacitación son el administrativo y el instruccional, ya que éstos involucran los elementos de análisis e intervención propiamente psicológica, esto es una intervención sobre la conducta del individuo en una situación de aprendizaje o como efecto de ella.

El proceso administrativo e instruccional implican actividades, técnicas y estrategias que permiten cumplir el objetivo de la capacitación; la detección de necesidades de capacitación, la planeación, la ejecución y su evaluación son las directrices.

### **2.2.1. Detección de necesidades de capacitación.**

Para llevar a cabo el proceso de capacitación en los centros laborales se requiere de una identificación de las áreas en que el personal debe ser capacitado. La detección de necesidades de capacitación es el método a través del cual se detectan las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores o que incluso todo el sistema laboral tiene para desempeñar correctamente su función. Las necesidades de capacitación pueden clasificarse por su necesidad de cumplimiento en términos temporales, por ejemplo, a corto, mediano y largo plazo; por el tipo de necesidad manifestada, como son, necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes o bien una mezcla de ellas; la identificación de necesidades de capacitación es el punto de partida para implementar un sistema de capacitación, así que una identificación adecuada de estas necesidades está correlacionada con un buen programa de capacitación (Reza, 1995).

Por lo anterior, debe mencionarse que para realizar la detección de necesidades de capacitación se requieren técnicas especializadas de evaluación del comportamiento humano, es así que se ha considerado la aportación del psicólogo en este proceso con base en su preparación para estructurar y aplicar instrumentos de evaluación de las conductas a capacitar. El método de Modificación de conducta organizacional, se ajusta a los requerimientos de esta etapa administrativa a través de las dos primeras actividades las cuales son: identificación de las conductas críticas y la medición de las mismas.

### 2.2.2. Planeación y ejecución.

Se considera al plan de capacitación como el conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global del centro laboral, tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación una vez que éstas han sido identificadas. Este plan considera además, la estructura organizacional, las metas que éste persigue y los recursos con los que cuenta para su ejecución. Asimismo, se apoya fundamentalmente en la programación, la cual se define como el conjunto de tácticas a seguir para desarrollar la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurada por áreas específicas o por puesto, considerando ante todo las variables de tiempo y espacio (Reza, op.cit.).

Plett y Lester (op. cit.) argumentan que la planeación de la capacitación está determinada en gran medida por factores de origen psicológico, tales como características individuales de los trabajadores en su dimensión cognitiva, emocional y social; los adultos en los centros laborales no son un grupo homogéneo y sus necesidades de capacitación están basadas en su experiencia, tienen diferentes expectativas, diferentes motivaciones para trabajar, distintas maneras de percibir su capacidad de aprender, etcétera, así que el análisis de estas variables son inherentes al proceso de planeación.

Sólo teniendo un detallado conocimiento de los factores psicológicos es como se logra establecer la planeación, de lo contrario, ésta será únicamente una propuesta de trabajo que no llegará a cumplirse; los cursos, los entrenamientos, los medios informativos o cualquier otro recurso de enseñanza que se utilice no servirá de nada, y el tiempo que se disponga para ello será desperdiciado.

El proceso de modificación de conducta organizacional a través de las etapas: análisis funcional de la conducta y diseño de intervención, logran establecer una planeación y programación de la capacitación considerando los factores involucrados que determinan el objetivo de la capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.2.3. Evaluación.

La evaluación de la capacitación es la actividad encaminada a reconocer el cumplimiento de los objetivos establecidos desde su planeación. Es frecuente que este proceso sea poco atendido o bien se le reste la importancia que tiene, no obstante representa el momento en el que se deben implementar las estrategias necesarias para cumplir la meta del proceso de capacitación a través del reentrenamiento, actualización y reconocimiento de los participantes en el proceso y la reconsideración de las estrategias utilizadas (Pinto, op.cit.).

La evaluación de la capacitación se considera la actividad final de este proceso, pero al mismo tiempo el inicio de otro nuevo, ya que al proporcionar información sobre el estado o nivel de aprendizaje de los trabajadores que se han capacitado se tiene la base para identificar otras necesidades de capacitación, en este contexto el psicólogo como impulsor del ciclo de desarrollo, mejora y perfeccionamiento de la conducta del trabajador, incide formulando nuevas propuestas; y al igual que en las fases anteriores del modelo administrativo, en esta última fase se ve enriquecido con el proceso de evaluación propuesto por el método de modificación de la conducta organizacional.

El proceso administrativo de capacitación en la actualidad se ha desarrollado bajo el marco de los sistemas de calidad, sin embargo, las actividades persiguen el mismo objetivo: incorporar de manera efectiva a los trabajadores un desempeño óptimo que garantice la productividad y el cumplimiento a los requerimientos de ejecución establecidos por la empresa. A continuación se describe también este esquema en donde el proceso psicológico de aprendizaje, el proceso administrativo de capacitación y el modelo de trabajo de calidad se conjuntan bajo el marco industrial.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3. Capacitación y sistema de calidad.

Los sistemas de calidad y productividad son en la actualidad una meta de desarrollo para las empresas gracias a los beneficios que estos ofrecen, desde 1953 en México se promueve la implementación de éstos a través del proceso de capacitación dirigido a necesidades técnicas específicas de las ramas de producción con lo cual se considera que:

“para el desarrollo del país es indispensable la creación de una cultura de calidad total (...), que implica el fomento y consolidación de ciertos valores (...), la precisión, el mejoramiento continuo, la crítica basada en la información, y en la búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor (...). Que la adecuada satisfacción de la necesidad de los consumidores y usuarios es el criterio esencial para evaluar la calidad de los bienes y servicios (...). Y que la calidad establece un clima que favorece la inversión, el uso más eficiente de los recursos y el incremento de las exportaciones.” (Gutierrez, op. cit., p.10).

Un sistema de calidad es un método de trabajo que se adopta dentro de las organizaciones, es ejecutado por todos los niveles jerárquicos, desde el nivel directivo hasta el operativo y auxiliar, aplicado a la tarea más compleja así como también a la más simple. Su objetivo es lograr la calidad en sus productos y servicios que ofrece mediante la realización de todas las operaciones de la organización con la mayor precisión, a fin de satisfacer la demanda de dicha tarea. La Norma de Calidad ISO 9000 define como calidad al “conjunto de características de un producto dirigida a la satisfacción del cliente” (Norma NMX, ISO 9000, 1994), lo cual se traduce en elaborar el producto que el cliente ha solicitado cumpliendo todos los requisitos que éste ha pedido, por ejemplo, medidas, peso, forma de empaque, lugar y fecha de entrega; la variación en una de esas características representa que el producto no es de calidad y origina una “no conformidad” de parte del cliente o usuario.

Los centros laborales con sistemas de producción o manufactura en cadena, al adoptar el sistema de calidad incorporan de manera interna metas de cumplimiento total de los



requerimientos, así si un departamento abastece de un subproducto o materia que todavía debe de ser trabajada por otro departamento, deberá cumplir con los requisitos para poder ser aceptada. Lo anterior representa una concepción del trabajo sistémica o global, es decir, una visión de análisis de todos y cada uno de los grupos de trabajo que existen en la empresa, así como su interrelación para garantizar la calidad de los productos que se ofrecen, ya sea de manera interna o externa al cliente final.

El psicólogo responsable de la capacitación encuentra aquí una primera misión: valorar el sistema de calidad como un nuevo método de trabajo que cada individuo debe de incorporar a través de un proceso de aprendizaje; pero más allá un sistema de calidad es considerado por él como un marco referencial que norma las conductas de los trabajadores en función del impacto positivo o negativo que genera en ellos.

La Norma ISO 9000, es una reglamentación optativa (de cumplimiento no obligatorio) que las empresas incorporan a su sistema de trabajo, la cual implica una normatividad para todas las áreas o departamentos involucrados en la realización de los productos que se ofrecen al cliente. Asimismo, abarca a todas las funciones o actividades específicas que desarrollan los trabajadores, las cuales deben ser guiadas, supervisadas y evaluadas.

La Norma ISO 9000 está estructurada por 20 requerimientos que involucran a las funciones o tareas que afectan la calidad, el requisito No. 18 está asignado al área de capacitación, ya que se le considera una función que asegura la calificación y capacidad de los trabajadores para realizar sus tareas en cumplimiento a la calidad.

Las acciones que el área de capacitación debe cumplir son: 1) mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y a la vez capacitar al personal que ejecuta actividades específicas, 2) asegurar que el personal que afecta la calidad este calificado con base en educación, capacitación y/o experiencia, y 3) mantener registros o evidencias documentales de lo anterior.

El responsable de capacitación para cumplir satisfactoriamente estos requerimientos de la Norma establecidos por la empresa debe valerse de procedimientos o sistemas de trabajo debidamente planeados y estructurados, el psicólogo encuentra aquí otra misión: lograr una aplicación metodológica con los principios del conocimiento psicológico congruentes con un sistema de trabajo propiamente administrativo.

Por otra parte, debe también establecer objetivos encaminados a la incorporación de este sistema de calidad a todos los niveles, es decir que el área de capacitación se convierte en el responsable de difundir y mantener la "cultura" de calidad implementada. Cabe señalar que esta misión puede ser simultánea a otros objetivos de capacitación ya existentes, pues es posible que la implementación del sistema de calidad no sea el único proyecto de trabajo en el centro laboral.

Así, luego de describir ya las acciones que el psicólogo ejecuta en los centros laborales, sus responsabilidades en el área de capacitación y las bases psicológicas que tiene para ello, nos hemos enfrentado con una actividad específica: la implementación y mantenimiento del sistema de calidad, la cual se concreta de la siguiente manera:

El psicólogo debe tener una metodología de trabajo que permita el logro de objetivos de la empresa, esta metodología se ajusta al proceso de capacitación regido por el sistema de calidad, valorado psicológicamente como una práctica de trabajo establecida por la organización que regula las conductas del trabajador.

Los conocimientos, habilidades, actitudes y otras acciones orientadas a cumplir con el sistema de calidad, proveen al trabajador una calificación o valoración de aptitud para desempeñar actividades trascendentes para la productividad de los centros laborales, el psicólogo atiende las fallas en la emisión de esas conductas, y emplea un método de entrenamiento en éstas a través de un proceso de modificación de conducta.

El sistema de calidad implica entre otras cosas el desempeño preciso de los trabajadores y empleados de la industria, lo cual está íntimamente vinculado con factores individuales de

los trabajadores, tales como tendencias y estilos interactivos (formas de responder ante ciertos eventos), los cuales son materia de análisis y susceptibles de mejora mediante propuestas de solución sugeridas por los psicólogos que incursionan en el área industrial.

**CAPITULO III**  
**REPORTE DE TRABAJO**  
**CAPACITACIÓN EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA:**  
**INDUSTRIAS ISAME, S.A. DE C.V.**

**3.1. Descripción de la empresa.**

Industrias Isame, S. A. de C. V. es una empresa privada constituida legalmente en 1993 por empresarios mexicanos en el Estado de México, su giro es la manufactura de envases de hojalata, lámina negra, polietileno y polietilen- tereftalato (Resina PET).

Actualmente, esta empresa se conforma por 2 plantas de manufactura y dos bodegas de distribución:

MANUFACTURA	DISTRIBUCIÓN
Edo. de México: Area Metal y Polietileno	Monterrey, N.L.
Area PET	Guadalajara, Jal.
Mazatlán, Sinaloa: Area Metal	
Area PET	

Los productos que se fabrican son: cubetas, latas, latas sanitarias, y botes en diversos tamaños y formas para diferentes capacidades, tambores de 208 litros, envases para lubricantes y botellas para bebidas embotelladas.

a), Filosofía de la empresa.

Misión. Entendida ésta como la razón por la cual fue creada la empresa, se ha definido de la siguiente manera:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

"Industrias Isame, S.A de C. V. ha sido creada con el propósito de satisfacer la demanda de envases para la industria en general, proporcionando a sus clientes productos que cumplan sus requerimientos, con el fin de lograr el beneficio de accionistas, colaboradores y de la comunidad."

**Visión:** Representando la forma en la que se pretende ver a la empresa a futuro, se expresa:

"Ser una compañía de calidad total en las plantas, en nuestros productos, en la actitud de servicio, en el trabajo en equipo y en toda nuestra organización actuando con el profesionalismo y buscando siempre la excelencia; de tal forma que seamos considerados los mejores fabricantes de envases y productos afines, siempre buscando ser los líderes en el mercado."

**Política de Calidad:** Representa los objetivos de calidad establecidos por la dirección, que deben ser cumplidos por el personal de la compañía para asegurar la calidad de sus productos.

"La dirección de Industrias Isame, S. A. de C. V. tiene el compromiso de lograr la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua conservando así, una fuente de trabajo segura, duradera y amigable con el medio ambiente, mediante la implantación del sistema de aseguramiento de calidad bajo la Norma ISO 9002."

### **3.2. Organigrama y funciones.**

Industrias Isame, S.A. de C. V. ha establecido diferentes áreas para su funcionamiento las cuales quedan señaladas en su organigrama general (Anexo 1), el cual representa la estructura organizacional en cuanto a jerarquías, así como líneas de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de la organización.

El área de Relaciones Industriales, (Anexo 2) cuyo objetivo es administrar el servicio a sus trabajadores de contratación, sueldos, prestaciones y seguridad, tiene por objetivo también brindar el servicio de Capacitación a través de un

departamento constituido por un Jefe, un Coordinador y un Capturista, siendo los dos primeros puestos asignados a psicólogos.

La descripción de las funciones que el psicólogo realiza en esta empresa se expresa en un documento interno denominado Descripción de Puesto el cual señala lo siguiente:

**"PUESTO: JEFE DE CAPACITACIÓN**

**PUESTO A QUIEN REPORTA:** GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**DEPARTAMENTO:** CAPACITACIÓN

**MISIÓN DEL PUESTO:**

DIRECCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

**PERSONAL A SU CARGO:**

COORDINADOR DE CAPACITACIÓN Y CAPTURISTA.

**RELACIONES DEL PUESTO**

INTERNAS: TODOS LOS DEPARTAMENTOS

EXTERNAS: INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN EXTERNA, INSTRUCTORES EXTERNOS, INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

**RESPONSABILIDADES GENERALES:**

-PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

-PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

-PARTICIPACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DETECTADAS

**ACTIVIDADES DIARIAS:**

-DISEÑO E INTEGRACIÓN DE MANUALES.

-ELABORACIÓN DE MATERIAL DE APOYO.

-PROGRAMACIÓN DE CURSOS Y PARTICIPANTES.

-ELABORACIÓN DE REPORTES DE CALIFICACIONES.

-CONFORMACIÓN DE PLANTILLA DE INSTRUCTORES INTERNOS

-PARTICIPACIÓN Y APOYO EN LAS ACTIVIDADES DE CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9002.

**ACTIVIDADES PERIÓDICAS:**

- DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
- ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ANUALES.
- ELABORACIÓN DE DIPLOMAS.
- REALIZACIÓN DE TRÁMITES ANTE LA STPS.
- INTEGRACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTO
- INSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE CURSOS
- DISEÑO Y ELABORACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS
- ELABORACIÓN DE REPORTE DE CAPACITACIÓN HORAS/HOMBRE
- ELABORACIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD DE ROTACIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN.
- SEGUIMIENTO AL PLAN DE VIDA Y CARRERA.

**PERFIL DEL PUESTO:**

**EDAD:** 25 A 35 AÑOS

**SEXO:** FEMENINO

**ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

**ESCOLARIDAD:** LIC. PSICOLOGÍA, PEDAGOGÍA O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**EXPERIENCIA:** 5 AÑOS

**CONOCIMIENTOS ESPECIALES:** CONOCIMIENTOS DE ANDRAGOGÍA O EDUCACIÓN DE ADULTOS Y SISTEMAS DE CALIDAD.

**ATRIBUTOS:** FACILIDAD DE EXPRESIÓN, PERSUACIÓN, CREATIVIDAD, DINAMISMO, INICIATIVA, CAPACIDAD PARA PLANEAR Y CONTROLAR, HABILIDAD ANALÍTICA, HABILIDAD NUMÉRICA, CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN."

### **3.3. Objetivos de la empresa y requerimientos de capacitación.**

Con fundamento en su misión y visión, esta empresa estableció la implementación de un sistema de Aseguramiento de Calidad el cual fue basado en la Norma ISO 9002, para su certificación con ésta, la cual es una norma Internacional que establece los requisitos que las empresas deben cumplir para que sus sistemas de calidad sean efectivos, eficientes y reconocidos a nivel mundial.

Con este proceso de certificación la empresa trazó dos requerimientos al departamento de capacitación:

- a) El cumplimiento de los requisitos de capacitación que la Norma establece, los cuales son: 1) el personal que ejecuta actividades específicas que afectan la calidad de los productos deben estar capacitados con base en su escolaridad y su experiencia, y 2) todo el personal que afecta la calidad debe tener los conocimientos y habilidades necesarios.
- b) La difusión y entrenamiento en la aplicación de la Norma ISO 9002.

El primer requerimiento se refiere al entrenamiento necesario para perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores para realizar sus actividades específicas u operativas; mientras que el segundo consiste en la capacitación requerida para que los trabajadores conozcan y apliquen los objetivos de la empresa bajo el contexto del Sistema de Calidad con la Norma ISO 9002.

En el presente trabajo se reportan las actividades realizadas para dar cumplimiento al segundo requerimiento, al cual la empresa le otorgó un reconocimiento muy importante debido a que la filosofía de calidad se consideró la base de su crecimiento en cuanto a productividad, asimismo por tratarse de un requerimiento para lograr la certificación con el Sistema de calidad ISO 9002. Se partió del objetivo de incorporar en los trabajadores un concepto claro de lo que significaba el sistema de calidad y su cumplimiento a través de los



objetivos de calidad manifestados en una política (lograr la satisfacción de los clientes, mejora continua, conservar una fuente de trabajo segura y duradera, y conservar una fuente de trabajo amigable con el medio ambiente), de tal manera que los trabajadores deberían conocer, entender y aplicar el sistema de calidad para que a través de ello se garantizara la incorporación de una "cultura de calidad" y el involucramiento hacia su trabajo.

Para desarrollar el proceso psicológico de capacitación se realizaron cuatro etapas de actividades que abarcan la identificación y medición de las conductas, el análisis funcional de la conducta y el diseño de intervención, la intervención y la evaluación para asegurar la mejora del desempeño, las cuales corresponden a las etapas establecidas por el método de modificación de conducta organizacional propuesto por Fred Luthans. Cada una de estas etapas estableció un objetivo de capacitación requerido por la compañía, abarcando a dos de sus plantas de manufactura (Ver tabla 1).

### Etapas en el proceso de capacitación.

Etapas	Actividad	Objetivo	Área
Identificación y medición de conductas.	Detección de necesidades de capacitación	Identificar los conocimientos y las habilidades con respecto al Sistema de Calidad.	Planta 1 Planta 2
Análisis funcional de la conducta y diseño de intervención.	Planeación y programación de la capacitación.	Definir y establecer las estrategias para proporcionar el conocimiento y desarrollar habilidades de los trabajadores.	Planta 1 Planta 2
Intervención	Ejecución de la capacitación.	Implementación de las estrategias para desarrollar el aprendizaje de los trabajadores de acuerdo a los niveles establecidos.	Planta 1 Planta 2
Evaluación para asegurar la mejora del desempeño.	Evaluación y seguimiento	Verificar el aprendizaje adquirido por los trabajadores y definir el método de mantenimiento.	Planta 1 Planta 2

Tabla 1. Etapas en el proceso de capacitación, que señalan las actividades establecidas por la empresa, así como sus respectivos objetivos y las plantas de manufactura en la que éstas se debían ejecutar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4. Proceso psicológico de capacitación en política y sistema de calidad.

Las actividades se establecieron en documentos denominados "Procedimientos administrativos", los cuales describen la secuencia de pasos a realizar en cada una de las fases, ajustándose a las actividades delimitadas por la empresa para establecer el sistema de calidad.

Las actividades establecidas en los procedimientos de capacitación se señalan en la Tabla 2.

#### Procedimientos de capacitación.

<b>FASES:</b> <b>I. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE CONDUCTAS.</b>	<b>FASES:</b> <b>II. ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA CONDUCTA Y DISEÑO DE INTERVENCIÓN.</b> <b>III. INTERVENCIÓN.</b> <b>IV. EVALUACIÓN PARA ASEGURAR LA MEJORA DEL DESEMPEÑO.</b>
<b>PROCEDIMIENTO 1:</b> <b>PROCEDIMIENTO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.</b>	<b>PROCEDIMIENTO 2:</b> <b>PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICA.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistar a jefes de área y al personal identificando los conocimientos y habilidades en los que se debe capacitar.</li> <li>2. Elaborar reporte de resultados de las entrevistas y determinación de temas y áreas en los que se deben capacitar cada uno de los puestos por departamento.</li> <li>3. Elaborar objetivos del curso y los temas a desarrollar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar programas de capacitación.</li> <li>2. Elaborar manuales y materiales didácticos.</li> <li>3. Ejecutar la capacitación.</li> <li>4. Evaluar los resultados de Capacitación.</li> </ol>

Tabla 2. En esta tabla se señalan dos procedimientos: Procedimiento para identificar necesidades de capacitación y procedimiento de capacitación específica, que se llevan a cabo en la empresa los cuales describen las actividades que el psicólogo debe de ejecutar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4.1. Identificación y medición de conductas:

#### Detección de necesidades de capacitación

##### 3.4.1.1. Entrevista

Con base en las actividades antes señaladas se utilizaron dos entrevistas, una se aplicó al Jefe de Área de cada departamento y otra entrevista a una muestra equivalente al 30% de los trabajadores (por departamento), para confiabilizar la información proporcionada por los jefes de área durante la entrevista.

La entrevista evalúa dos niveles de conocimiento con respecto al Sistema de Calidad:

**Conocimiento**      Saber que existe la Política de Calidad y mencionarla.

**Habilidad**            Explicar con palabras propias en que consiste la Política de Calidad.  
Mencionar qué puede hacer el trabajador para contribuir con el Sistema de Calidad.

La identificación y medición de las conductas se realizó en cada una de las Plantas industriales de la empresa en momentos diferidos por lo tanto sus resultados se presentaron por separado.

##### 3.4.1.2. Reporte de resultados

Una vez realizadas las entrevistas se realizó su correspondiente reporte de los resultados. Su presentación se basó en un análisis cualitativo que indica la calidad de las respuestas con las siguientes características:

**Excelente:** El trabajador verbaliza o explica la política y el sistema de calidad en su trabajo, sin omitir ningún elemento o componente.

**Bueno.** El trabajador verbaliza o explica la política y el sistema de calidad omitiendo no más de un elemento importante, por ejemplo, no mencionar un objetivo de calidad, o mencionarlo con un concepto de manera errónea.

**Regular.** El trabajador verbaliza o explica la política y el sistema de calidad omitiendo más de un elemento o mencionando los conceptos de manera errónea.

**Nulo.** El trabajador no es capaz de verbalizar o explicar la política y el sistema de calidad.

En la medición de las conductas aplicada en esta etapa, figuraron los resultados mencionados en las Tabla 3 y 4.

**Tendencia del nivel de conocimiento sobre Política de Calidad Planta 1**

	Conocimiento	Habilidad
<b>Ayudante General</b>	Regular a Nulo	Regular a Nulo
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Nulo	Regular a Nulo
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Regular
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Regular
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 3. Resultados obtenidos del conocimiento del personal sobre la política de calidad. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos de la Planta 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Tendencia del nivel de conocimiento sobre Política de Calidad Planta 2</b>		
---	--	--

	<b>Conocimiento</b>	<b>Habilidad</b>
<b>Ayudante General</b>	Regular a Regular	Regular a Regular
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Regular	Regular a Regular
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Regular
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 4. Resultados obtenidos del conocimiento del personal sobre la política de calidad. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos de la Planta 2.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

De acuerdo a las anteriores tendencias en el conocimiento de la Política y del Sistema de Calidad se determinó que el personal debía ser capacitado abarcando los siguientes objetivos:

<b>Objetivos de Capacitación sobre Política de Calidad Planta 1</b>		
	<b>Conocimiento</b>	<b>Habilidad</b>
<b>Ayudante General</b>	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el trabajador incorpore en su repertorio conductual la verbalización textual de la Política y el Sistema de Calidad	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el trabajador incorpore en su repertorio conductual la habilidad para explicar en qué consiste la Política de Calidad y los cuatro objetivos del Sistema de Calidad
<b>Ayudante de Operador</b>		
<b>Operador</b>		
<b>Supervisor y Jefe de Área</b>	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el supervisor y el jefe de área: Mantengan de manera óptima la verbalización textual de la Política y el Sistema de Calidad	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el supervisor y jefe de área: Mantengan de manera óptima la habilidad para explicar en qué consiste la Política de Calidad y los cuatro objetivos del Sistema de Calidad
<b>Objetivos de capacitación sobre Política de Calidad Planta 2</b>		
	<b>Conocimiento</b>	<b>Habilidad</b>
<b>Ayudante General</b>	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el trabajador incorpore en su repertorio conductual la verbalización textual de la Política y el Sistema de Calidad	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el trabajador incorpore en su repertorio conductual la habilidad para explicar en qué consiste la Política de Calidad y los cuatro objetivos del Sistema de Calidad
<b>Ayudante de Operador</b>		
<b>Operador</b>		
<b>Supervisor y Jefe de Área</b>	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el supervisor y el jefe de área: Mantengan de manera óptima la verbalización textual de la Política y el Sistema de Calidad	<b>OBJETIVO:</b> Implementar las estrategias para que el supervisor y jefe de área: Mantengan de manera óptima la habilidad para explicar en qué consiste la Política de Calidad y los cuatro objetivos del Sistema de Calidad

Tabla 5. Objetivos de capacitación establecidos para los puestos de cada planta, determinados de acuerdo a la evaluación previa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4.2. Análisis de las conductas y diseño de intervención:

#### Planeación y programación de capacitación.

##### 3.4.2.1. Planeación de capacitación.

Una vez identificado por el psicólogo las conductas que deben adquirir los trabajadores, en esta fase se estableció el plan de capacitación para incorporar las conductas señaladas en los objetivos de capacitación, a través las siguientes actividades:

Curso en aula.

Curso en el departamento.

Asesoría individual.

Distribución de manuales informativos.

En todos ellos el principio de aprendizaje fue el moldeamiento y el modelado o aprendizaje vicario con reforzamientos sociales bajo la siguiente secuencia :

1. Presentación de la Política de Calidad como Estímulo Neutral  
(Respuesta Nula)
2. Análisis de la Política de Calidad con asignación de un valor reforzador.  
(Respuesta en entrenamiento)
3. Asociación de estímulos para emitir la respuesta de verbalización.  
(Respuesta Aproximada)
4. Presentación de estímulos para emitir la respuesta de verbalización.  
(Respuesta Final)
5. Reforzamiento de la verbalización precisa de la Política de Calidad para mantener la conducta.  
(Mantenimiento de la Respuesta).

En las Tablas 6 y 7 se describen las Fases de Intervención con la secuencia en la que el principio de moldeamiento y modelado se llevaron a cabo durante las actividades de capacitación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



<b>Fase de Intervención I</b>	
<i>Objetivo de esta fase: Incorporar en el repertorio conductual del trabajador la verbalización textual de la Política de Calidad y el Sistema de Calidad.</i>	
Respuesta Nula	El instructor presenta la Política de Calidad como un discurso que no representa ninguna consecuencia positiva y solicita que la verbalicen sin ningún apoyo visual.
Respuesta en Entrenamiento	<p>El instructor señala la importancia de que el trabajador conozca el significado (valor reforzante) de la estructura o conformación de la Política de Calidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es una Política de calidad? Se menciona la definición y las consecuencias positivas que tiene para los trabajadores el uso de políticas de calidad. Se ejemplifica.</li> <li>2. ¿Qué es un Objetivo de Calidad? Se menciona la definición y las consecuencias positivas que tiene para los trabajadores la fijación de objetivos en la vida personal y sobre todo laboral. (Se ejemplifica).</li> <li>3. ¿Qué significa "Lograr la Satisfacción de los clientes"?</li> <li>4. ¿Qué significa "Mejora Continua"?</li> <li>5. ¿Qué significa "Conservar una fuente de Trabajo Segura y Duradera"?</li> <li>6. ¿Qué significa "Conservar una Fuente de trabajo amigable con el medio ambiente"?</li> </ol> <p>Se menciona la definición de cada objetivo y las consecuencias positivas que tiene para los trabajadores el cumplimiento de cada uno de los objetivos de calidad en la vida personal y sobre todo laboral. (Se ejemplifica).</p>
Respuesta Aproximada	<p>El instructor presenta la consecuencia positiva al trabajador una a una y el trabajador debe mencionar el concepto al que se refiere (estímulo). Ejemplo:</p> <p>"¿Cuál es el objetivo de calidad que busca que esta empresa sea duradera en el tiempo y nosotros no nos quedemos sin empleo?"</p> <p>El trabajador debe decir "Conservar una fuente de trabajo segura y duradera".</p> <p>El instructor debe reforzar socialmente (felicitaciones, aplausos, etc.) cada una de las respuestas correctas y corregir las incorrectas.</p>
Respuesta Final	El instructor solicita la verbalización de la Política de calidad de manera autónoma sin presentación de estímulos que evoquen la respuesta. El instructor refuerza las verbalizaciones a medida que va incrementando la precisión en su ejecución.
Mantenimiento de la respuesta.	El instructor solicita constantemente al trabajador que la Política de calidad sea verbalizada para que la recurrencia de la ejecución mantenga la respuesta.

Tabla 6. Secuencia de actividades llevadas a cabo por el instructor para incorporar la conducta de verbalización de la política de calidad en los trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Fase II	
<i>Objetivo: Incorporar en el repertorio conductual del trabajador la habilidad para explicar en qué consiste la Política de Calidad y los cuatro objetivos del Sistema de Calidad.</i>	
Respuesta Nula	El instructor pide al trabajador que mencione como se correlaciona cada objetivo de calidad con las funciones que él desempeña. El participante en esta etapa no es capaz de emitir la respuesta solicitada por el instructor.
Respuesta en Entrenamiento	El instructor explica la correlación existente entre el elemento u objetivo y la actividad específica del trabajador. Ejemplo: 1. "Lograr la Satisfacción de los clientes" ↓ Verificar que ningún producto realizado tenga algún defecto. 2. "Mejora Continua" ↓ Tener menos errores cada día en los Productos elaborados. 3. "Conservar una fuente de trabajo segura y duradera" ↓ No cometer ninguna falta que ponga en riesgo la integridad de la empresa. 4. "Conservar una fuente de trabajo amigable con el medio ambiente." ↓ No cometer acciones que contaminen el ambiente dentro de la planta fuera de ella: No tirar basura, no desperdiciar agua, etc.
Respuesta Aproximada	El instructor pide a los trabajadores que formulen sus propias respuestas de acuerdo a las funciones de su puesto. El instructor verifica que las formulaciones sean correctas y refuerza su ejecución.
Respuesta Final	El instructor pide a los trabajadores que expliquen los objetivos de calidad de acuerdo a sus funciones. El instructor refuerza la explicación del trabajador a medida que va incrementando la precisión en su ejecución.
Mantenimiento de la respuesta.	El instructor solicita constantemente al trabajador que explique la Política para reforzar su aprendizaje.

Tabla 7. Secuencia de actividades llevadas a cabo por el instructor para incorporar la conducta de explicación de la política de calidad en los trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4.2.2. Programa de capacitación.

En esta fase se procedió a la estructura de un cronograma de actividades que abarca a toda la población a capacitar considerando los siguientes recursos:

Aulas

Tiempo límite

Disponibilidad del personal

Instructores

Horarios estipulados para curso

### 3.4.3. Intervención:

#### **Ejecución de la capacitación.**

La ejecución de la capacitación para incorporar en los trabajadores las conductas verbalización y explicación de la política y sistema de calidad se llevó a cabo de acuerdo al programa de actividades establecido aplicando los principios de instrucción antes señalados.

La ejecución de la capacitación se aplicó a cada uno de los departamentos. Cada planta llevó a cabo simultáneamente la capacitación sin ser mezclado su personal durante la instrucción por pertenecer a diferente área física y diferente administración.

Figura 1. Ejecución del Programa de Capacitación en política y sistema de calidad en las dos plantas de la compañía.

<b>Programa de Capacitación en Política y Sistema de Calidad.</b>					
Área/Puesto	Población	No. de Cursos en Aula	No. de Cursos en el Departamento	No. de Asesorías individuales	Distribución de Manuales Informativos (No. de personas)
<b>Planta 1</b>					
Ayudante General	311	16	5	55	311
Ayudante de Operador	389	19	5	30	389
Operador	416	21	1	12	416
Supervisor	91	5	0	2	91
Jefe de área	35	2	0	0	35
<b>Total</b>	<b>1242</b>	<b>62</b>	<b>11</b>	<b>99</b>	<b>1242</b>
<b>Área/Puesto</b>					
<b>Planta 2</b>					
Ayudante General	50	4	21	0	50
Ayudante de Operador	135	10	21	0	135
Operador	144	10	21	0	144
Supervisor	14	3	0	0	14
Jefe de área	5	1	0	0	5
<b>Total</b>	<b>348</b>	<b>28</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>348</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4.4. Evaluación psicológica posterior:

#### Evaluación y seguimiento de la capacitación.

La ejecución de la capacitación fue evaluada con el mismo método empleado en la evaluación previa, la única variante fue que se identificó el personal capacitado del no capacitado, de tal modo se encontraron los siguientes resultados.

#### Tendencia del nivel de conocimiento sobre Política de Calidad, Planta 1

	Conocimiento Evaluación Previa	Conocimiento Evaluación Posterior
<b>Ayudante General</b>	Regular a Nulo	Excelente a Regular
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Nulo	Excelente a Regular
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Bueno
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 8. Resultados obtenidos del conocimiento del personal sobre la política de calidad después de la capacitación. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos en la Planta 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tendencia del nivel de conocimiento sobre Política de Calidad, Planta 2**

	<b>Conocimiento Evaluación Previa</b>	<b>Conocimiento Evaluación Posterior</b>
<b>Ayudante General</b>	Regular a Regular	Excelente a Bueno
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Regular	Excelente a Bueno
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Excelente
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 9. Resultados obtenidos del conocimiento del personal sobre la política de calidad después de la capacitación. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos en la Planta 2.

**Tendencia del nivel de habilidad para explicar la Política de Calidad, Planta 1**

	<b>Habilidad Evaluación Previa</b>	<b>Habilidad Evaluación Posterior</b>
<b>Ayudante General</b>	Regular a Nulo	Excelente a Regular
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Nulo	Excelente a Regular
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Excelente
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 10. Resultados obtenidos de la habilidad del personal para explicar la política de calidad después de la capacitación. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos en la Planta 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tendencia del nivel de habilidad para explicar la Política de Calidad, Planta 2**

	Habilidad Evaluación Previa	Habilidad Evaluación Posterior
<b>Ayudante General</b>	Regular a Regular	Excelente a Regular
<b>Ayudante de Operador</b>	Regular a Regular	Excelente a Excelente
<b>Operador</b>	Excelente a Regular	Excelente a Excelente
<b>Supervisor</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente
<b>Jefe de Área</b>	Excelente a Excelente	Excelente a Excelente

Tabla 11. Resultados obtenidos de la habilidad del personal para explicar la política de calidad después de la capacitación. Los resultados se presentan en forma de rangos, con base en los puestos en la Planta 2.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### **3.5. Análisis de resultados del proceso psicológico de capacitación.**

Con base en los resultados obtenidos de la intervención antes presentada, a continuación se presenta un análisis, de acuerdo a los siguientes rubros:

El modelo psicológico de capacitación empleado.

El contexto de la empresa.

La participación del psicólogo.

#### **3.5.1. El modelo psicológico de capacitación empleado.**

La aplicación de la parte tecnológica de la modificación de conducta organizacional para incorporar en los trabajadores la conducta de verbalización y explicación de la Política y el Sistema de Calidad fue efectivo, ya que cumplió con el objetivo determinado por la empresa. Los resultados evidenciaron que el asociar los conceptos de calidad a un estímulo reforzador o motivante para los trabajadores tiene efectos favorables para incorporar tales conductas. Ante esto es necesario señalar que es muy probable que un sistema de calidad por sí mismo no sea capaz de ser incorporado a los trabajadores sin destacar su valor recompensante para las personas que lo ejecutan. Esta hipótesis surge del hecho sucedido en esta empresa, ya que los trabajadores al ingresar a ella eran únicamente informados de la existencia del Sistema de calidad ISO 9002 establecido, así como también de la importancia de que ellos lo conocieran y aplicaran en sus actividades para poder mantener su normatividad, no obstante los trabajadores sólo se limitaban a darse por enterados pero no a involucrarse, es decir a identificar como deben ejecutar sus actividades de acuerdo a los objetivos de Calidad establecidos por la empresa; lo cual fue modificado una vez que ellos fueron capacitados.

El método de modificación de conducta organizacional, empleado en este proceso de capacitación no fue utilizado como un método experimental para llevar a cabo la capacitación, más bien fue una intervención aplicada con base en sus conceptos de conocimiento básico permitiendo formular una propuesta de trabajo en la empresa que



involucrara el aspecto motivacional de la conducta. Dicha propuesta de trabajo, siempre se mantuvo a prueba, ya que las demandas que hace la empresa en cuanto a resultados de capacitación son concretas y deben cumplirse puntualmente, así que la ausencia de resultados a través de la intervención del modelo de trabajo adoptado por el psicólogo implicaría una sustitución inmediata.

Se observó que en las conductas de los trabajadores antes del entrenamiento no existía el dominio de la Política y del sistema de calidad debido a la poca funcionalidad que esto representaba en su trabajo, de tal manera que la valoración del psicólogo ante este hecho fue en primera instancia el planear una estrategia que permitiera darles a conocer a los trabajadores la funcionalidad del sistema de calidad, pues de esta manera ellos podrían incorporar más fácilmente las conductas requeridas; por otra parte la funcionalidad que el trabajador tendría del sistema de calidad no podría estar exenta de la identificación de los aspectos motivacionales o reforzantes de cada trabajador. Dadas las políticas de la empresa, los elementos del reforzamiento debían no ser de tipo materiales o manipulables –como la denomina Luthans- sino de carácter natural, esto es, recompensas existentes en el medio de trabajo, tales como el reconocimiento social y laboral, lo cual no afectó la efectividad del reforzamiento.

En cuanto a las limitaciones que este método manifestó para desarrollar el proceso de capacitación, podría mencionarse que fue difícil identificar cuales son los reforzadores de cada uno de los trabajadores, sobre todo por la dimensión de la población –que fue muy numerosa- y por el tiempo que dispuso la empresa para llevar a término la capacitación, de tal manera que aunque el modelo establece que cada individuo es diferente en cuanto al impacto que puede tener una consecuencia reforzadora y por tal motivo se requiere de un análisis de ello para poder intervenir de manera individualizada, la identificación de los elementos recompensantes para los trabajadores se tuvo que realizar conforme se llevó a cabo la capacitación (en cada curso o en cada asesoría), partiendo del principio del reforzamiento natural contemplado por Luthans, el cual puede ser administrado en cualquier momento, por ser parte del ambiente laboral.

Los trabajadores sabían que el reglamento de la empresa no establece algún incentivo material por destacar su participación en el sistema de calidad, o bien por tener un desempeño superior en sus funciones, por tal motivo el requerimiento de adquirir nuevas conductas tales como la verbalización de la Política y sistema de Calidad y su habilidad para explicarlos a través de un reforzamiento social no representó un desacuerdo, sin embargo, existieron algunos casos en los que trabajadores solicitaban un reconocimiento material. Ante lo anterior se tuvieron que identificar otras alternativas de reforzamiento pero sin dejar de ser de tipo naturales.

Otra implicación que se manifestó durante el uso de éste método, sin ser necesariamente una limitación, pero que más bien se considera como fuente de crítica, es la necesidad de definir las conductas de una manera muy operacional, despertando una visión muy mecanicista del modelo que no considera el concepto total del trabajador, reduciendo su participación en el sistema de calidad a conductas manifiestas. Sin embargo, fue claro que al margen de ello, la fragmentación de las conductas permite diseñar un plan de trabajo sistemático, ordenado y evolutivo que logra al final cumplir con su objetivo.

Con respecto al impacto que este método generó en los trabajadores se puede describir como aceptable, ya que al ser capacitados a través de un proceso que les permitió descifrar el sistema de calidad inicialmente de manera segmentada y secuencial, y posteriormente de manera global, facilitó su aprendizaje. Los trabajadores bajo este sistema de capacitación no mostraron confusión en los conceptos empleados por el sistema de calidad, por el contrario en los comentarios que ellos hicieron al término de su capacitación, señalaron con frecuencia que después de ésta el concepto del sistema de calidad, "quedaba más claro y que podían reconocer la importancia que tenía esto para poder ejecutar mejor su trabajo".

### **3.5.2. El contexto de la empresa.**

Para referir los resultados observados en el contexto de la empresa, comenzamos por señalar que la capacitación aplicada a los trabajadores se vio altamente determinada por su

nivel académico, los trabajadores de cada planta difieren significativamente en su promedio de escolaridad, esto se tiene reconocido en la empresa debido a que la Planta 1 contrata personal con cualquier escolaridad, desde trabajadores analfabetas hasta nivel bachillerato y en muy escasas situaciones personal con una preparación profesional, la Planta 2 no contrata personal sin bachillerato como mínimo.

De acuerdo a esto, los trabajadores en Planta 1 -como se observa en el cuadro de resultados-, logran a través de la capacitación alcanzar una verbalización que va de excelente a regular y de excelente a buena, sin embargo, los trabajadores de Planta 2 con un nivel educativo más desarrollado logran una verbalización que va de excelente a buena y de excelente a excelente, es decir que ningún trabajador capacitado en Planta 2 tiene una ejecución inferior a buena; lo cual si es prominente en Planta 1.

En cuanto a la habilidad para explicar la Política y el sistema de calidad ocurrió una situación análoga, ya que mientras los trabajadores de Planta 2 lograron una ejecución primordialmente de excelente a excelente y en pocos casos de manera regular, los trabajadores en Planta 1 mostraron mayor frecuencia a ejecutar de manera regular. Por lo anterior, se determinó que la capacidad de aprendizaje está correlacionada con el nivel académico y que entonces los trabajadores de baja escolaridad y que además tenían menos capacidad para incorporar conductas, requerían atención individualizada y con suficiente seguimiento para lograr en ellos el desempeño requerido.

Las implicaciones de lo anterior en los resultados del proceso de capacitación son contundentes, ya que las variables de escolaridad de los trabajadores afectan no sólo en el Sistema de Calidad, pues la ejecución de los trabajadores en esta empresa requieren constantemente el aprendizaje de nuevas funciones. La empresa tiene un destacado crecimiento y los puestos cubiertos son insuficientes, se requiere que los miembros con categorías inferiores ocupen puestos con mayor responsabilidad y desde luego actividades más complejas, así que la capacitación en este contexto no sólo ofrecía la ventaja de mejorar el involucramiento hacia el sistema de calidad, sino que también permitió identificar el impacto de la escolaridad en el aprendizaje, trazando el inicio de un proceso

de mayor amplitud, estableciendo así en el programa de capacitación cursos de perfeccionamiento para los trabajadores debido a su escasa preparación escolar en actividades específicas tales como solución de problemas aritméticos y formación de conceptos.

En ambas Plantas industriales se logró incorporar un cambio en la conducta, el personal capacitado realmente logró incorporar a su repertorio conductas manifiestas que evidenciaban su involucramiento con el Sistema de Calidad, el cual fue el objetivo por la empresa. Empero, la máxima evidencia de ello, fue el haber acreditado las auditorías internas y externas realizadas para evaluar el conocimiento y el entendimiento de la política y el sistema de calidad, reconociendo al proceso de capacitación como una estrategia eficaz para lograr los objetivos requeridos.

El papel que juega el modelamiento para mejorar el desempeño de los trabajadores no sólo se involucra en el proceso de capacitación, éste también está implícito en las interacciones diarias del trabajador, de tal manera que el hecho de incorporar el sistema de calidad se vio determinado por la manera en que directores, jefes y compañeros lo desempeñaron. En esta empresa, la dirección general estableció que el proceso de certificación era responsabilidad de todos los miembros, así que los jefes al orientar las actividades de los trabajadores a cumplir con lo establecido por el sistema de calidad, a evitar defectos, a no desperdiciar, a realizar cada vez mejor sus operaciones y a ser un ejemplo para ellos favoreció su aprendizaje.

No obstante, también se presentaron casos en los cuales los supervisores veían el sistema de calidad como una actividad burocrática, y los conceptos de calidad eran subordinados a cumplir con la producción, sin reconocer las ventajas que podían ofrecer a su trabajo, asimismo no se responsabilizaban de que los trabajadores aprendieran una nueva forma de trabajo disminuyendo errores mediante la aplicación de conceptos en calidad. Desde luego en estas áreas se afectaba el aprendizaje en los trabajadores, pues aunque el modelamiento en los cursos se trataba de mostrar una visión optimista del sistema de calidad, los trabajadores se veían desmotivados en su área de trabajo. Para solucionar este

tipo de problemas se tuvo que motivar más a este personal mediante el refuerzo social, pero al mismo tiempo se trató de involucrar a los jefes en una participación más activa y positiva en la empresa, se impartieron cursos de supervisión y liderazgo en los cuales se destacaba la influencia del modelo social para lograr el alto rendimiento de sus trabajadores.

En la vida laboral de los trabajadores al igual que en su vida personal, día a día se crea el aprendizaje de nuevas formas de comportamiento, lo que se les enseña a hacer puede ser aprendido dependiendo de las consecuencias que esto represente en su vida, sin embargo cuando se les enseña a los trabajadores que el sistema de calidad es una forma viable de realizar su trabajo y este es ejecutado por los modelos que representan liderazgo existe una tendencia a mejorar su participación en ellas.

### **3.5.3. La participación del psicólogo.**

Los resultados de la intervención del psicólogo en el proceso de capacitación cuyo objetivo fue entrenar al personal en el conocimiento y dominio de la Política y el Sistema de Calidad fue la esperada por la empresa, ya que los resultados cumplían con los requerimientos establecidos. Las estrategias de aprendizaje propuestas por el psicólogo en esta empresa durante la fase de planeación no fueron monitoreadas de manera exhaustiva, ya que se otorgó la libertad de planearlas y llevarlas a cabo siempre con el compromiso de que éstas cumplieran el objetivo señalado y lo suficientemente apegado al modelo administrativo de capacitación. La formación del psicólogo en técnicas de intervención sistematizadas dio la pauta para estructurar un proceso de capacitación sustentado principalmente en los principios del método de modificación de conducta organizacional, el cual tiene una amplia compatibilidad con el método administrativo facilitando así el cumplimiento de los objetivos de entrenamiento y organizacionales.

Una dificultad que se presentó inicialmente al psicólogo durante el proceso de planeación de la capacitación en la primera planta industrial a la que se capacitó fue su escasa experiencia tanto en el Política y Sistema de Calidad, como en los riesgos de un

modelo de entrenamiento que involucra la motivación a través de recompensas sociales; esto se manifestó en los primeros cursos impartidos, en donde no se dominaba aún la técnica, los cursos inicialmente no fueron tan convincentes para el personal. Esto fue mejorando conforme la experiencia en la impartición se incrementó, se obtuvo un mejor dominio de la información y una mejor aplicación del reforzamiento social y laboral para los trabajadores. Cuando los cursos fueron aplicados a la Planta 2 el dominio de la técnica ya fue superior y no se presentaron dificultades, más que las manifestadas por algunos trabajadores en su desacuerdo más que con el sistema de calidad con la empresa misma por razones personales.

El psicólogo como responsable de la capacitación sobre el sistema de calidad, fue el principal promotor de un entrenamiento que tuviera como base la búsqueda de la funcionalidad de dicho sistema, de tal manera que pudiera ser empleado con utilidad, cambiando la valoración que en un principio se tenía: una disposición impuesta por la dirección que debían cumplir.

El proceso de entrenamiento en Política y el sistema de calidad fue la base para descubrir la funcionalidad del conocimiento y del aprendizaje para tener un mejor desempeño de los trabajadores, por esta razón el psicólogo extrapolar al resto de cursos y proyectos de entrenamiento ese principio, destacando ante todo los beneficios que se obtienen de la capacitación.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS Y REFLEXIÓN:**  
**PROPUESTA DE LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LOS**  
**CENTROS LABORALES**

**4.1. Análisis de las actividades desarrolladas.**

La experiencia en el proceso de capacitación reportada en el presente, sustenta varios puntos de discusión, los cuales se presentan a continuación.

a) La Formación del psicólogo en el área industrial.

El psicólogo que se desempeña en el área industrial teniendo como base la formación académica propuesta en el plan curricular de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, se enfrenta a un reto que aunque no es fácil, puede superarse en un nivel muy satisfactorio.

El psicólogo formado en Iztacala a través de la carrera adquiere un amplio conocimiento sobre los modelos teóricos que explican la conducta del individuo, analiza su aplicabilidad, formula métodos de estudio a través de ellos y estructura planes de trabajo; esto le permite de entrada tener las habilidades metodológicas para abordar un evento de carácter psicológico, valorarlo desde una perspectiva en donde se represente su génesis, su evolución y sus posibles efectos. De esta manera al incursionar en el área industrial tiene la base que le permite implementar las estrategias de intervención en fenómenos psicológicos.

No obstante, una condición que caracteriza a la función del psicólogo de Iztacala es la ausencia de una preparación sobre la disciplina administrativa organizacional. Esta preparación ausente -que debería dar a conocer las características de las organizaciones y la industria en México, los sistemas de trabajo y la trascendencia de los fenómenos psicológicos gestados en ese contexto- crea en el psicólogo una ignorancia laboral que únicamente se ve superada a través de la documentación y capacitación realizada por iniciativa del propio estudiante, o bien de la misma práctica o experiencia profesional.

Los efectos de lo anterior, no son favorables ya que los psicólogos que se insertan en la industria a ofrecer sus servicios son susceptibles de manifestar un desempeño poco trascendente; con esto no se pretende argumentar que la educación recibida en la institución sea la responsable de un mal desempeño, ante todo el psicólogo es el único responsable de demostrar la capacidad, el conocimiento, la habilidad y la actitud para reafirmar la importancia de la disciplina psicológica. El psicólogo en formación tiene mil alternativas para prepararse en el área industrial, empero se recomienda que el plan curricular de Iztacala considere esta condición, apoyándose de estadísticas, entrevistas y estudios de campo con egresados para fortalecer la preparación de los estudiantes que respaldan.

En la propia experiencia, la asignatura de Desarrollo y Educación, fue la única base para conocer un panorama muy general de la participación del psicólogo en la industria, hizo falta tener un espacio más amplio para identificar la función del psicólogo en ese contexto, pero ante todo el fomento para procurar el análisis y la elaboración de propuestas en dicho campo.

Por otra parte, la experiencia laboral para el psicólogo, no sólo de esta institución sino de cualquier otra, es la piedra angular del conocimiento y el alto rendimiento. El psicólogo no sabe de su dominio, ni de su capacidad en su profesión hasta que no la lleva a la práctica; por tal motivo, conocimiento básico y conocimiento aplicado deben ser un mismo proceso para los profesionales. El psicólogo interesado en el área industrial debe planificar su preparación alternando los conocimientos teóricos y prácticos en coordinación con la experiencia real, pues esto le permitirá tener una mejor participación en el campo laboral.

En el presente trabajo se presentó en el Capítulo III, la "Descripción del puesto" que se asigna al psicólogo con el objeto de ilustrar las actividades que en la realidad desempeña como miembro de una industria en el área de capacitación, pero al mismo tiempo para representar el concepto que se tiene de su perfil profesional. Uno de los planteamientos que surgieron durante la realización de este reporte y que se puntualizó en el primer capítulo, fue el destacar la importancia de que el psicólogo tuviera una participación



apegada a las funciones propias de su disciplina, la cual quedó resuelta al hacer una revisión de las diferentes bases psicológicas del proceso de capacitación en la industria. A través de ella se puede identificar que la disciplina tiene un campo de estudio propio, un modelo o concepto del hombre y el espacio en el que se desarrolla, con ello el psicólogo establece su metodología de trabajo y logra solucionar los requerimientos que se le hacen; en este caso, la industria hace un requerimiento de intervención: la modificación o cambio de la conducta de sus trabajadores, en donde el psicólogo puede intervenir eficazmente. Mucho se discute sobre la necesidad de emplear en el ejercicio de la psicología un modelo teórico que permita una explicación total del evento de su estudio, y es también mucho el espacio que se asigna a la crítica de los alcances de los modelos, lo cual permite el desarrollo del conocimiento; en el presente trabajo surge la idea de que no hay una verdad absoluta, los modelos que se utilizan en psicología no dejan de ser aproximaciones para el estudio del fenómeno, los cuales al ser empleados considerando todos los elementos que lo constituyen ofrecen una excelente capacidad de análisis y discusión de su ocurrencia, asimismo facilitan la aplicación de una técnica de trabajo secuencialmente orientada y con una amplia visión del control que se va ejerciendo sobre el evento. De este modo, el adoptar aquí el método de modificación de conducta organizacional, contribuyó con los anteriores beneficios, sin dejar desde luego la apertura a otras posibilidades de análisis basadas en las limitaciones que el mismo modelo tiene.

En la industria el proceso administrativo es el esquema conceptual y metodológico para llevar a cabo sus actividades, todos los profesionales que se desempeñan en ella deben adaptar su ejecución a dicho esquema, el psicólogo no está exento de ello y por tal motivo se le asignan funciones con este modelo. Sin embargo, el psicólogo a través de su formación desarrolla un sistema propio de trabajo, en el cual los procesos de otras disciplinas son adaptados a dicho sistema. Las funciones administrativas adquieren un sentido psicológico y son intervenidas psicológicamente, esto es lo que caracteriza la intervención del psicólogo: él sigue haciendo por su disciplina aún en otro contexto, mientras que ese otro contexto se beneficia con su participación.

El Sistema de Calidad ISO 9000, es también un sistema administrativo del trabajo en el que se pretende incorporar a la industria un método para evitar las desviaciones en la normatividad de un proceso de producción, y por lo tanto, es también el sistema de trabajo del psicólogo una necesidad para la Norma, ya que ésta última se lleva a cabo sobre la base de la conducta de directivos y gerentes, jefes y supervisores, empleados y trabajadores, la cual debe ser modificada, guiada y mantenida.

b) Las competencias del psicólogo en el área industrial.

El psicólogo una vez que ha concluido su formación académica a nivel licenciatura, se espera que tenga una serie de competencias que le permitan llevar a cabo sus funciones laborales, estas competencias entendidas como las habilidades prácticas para solucionar los problemas relacionados con la conducta o comportamiento humano son producto del bagaje teórico y empírico adquirido durante su formación. Asimismo sus competencias se apoyan sobre elementos que les dan realce o fragilidad a su desempeño, nos referimos a elementos de personalidad tales como la sensibilidad, adaptabilidad, actitud, decisión, iniciativa, creatividad, expresión y responsabilidad.

Estos elementos comúnmente denominados factores de personalidad también pueden desarrollarse a través de un proceso de formación o bien a través de la experiencia laboral. La experiencia personal indicó que al incorporarse a la empresa reportada en el presente, se contaban con algunos de estos factores necesarios para fortalecer competencias laborales indispensables, por ejemplo la habilidad de administración. Las características de un desempeño carente de administración se reflejaron principalmente en la falta de planeación del tiempo, el aprovechamiento de recursos y la delegación de responsabilidades. Lo cual fue superado con el paso de las situaciones laborales con las que se enfrentan día a día, y desde luego a través de la enseñanza y el apoyo de personas que han pasado por tales situaciones haciendo recomendaciones y sugerencias.

Para las empresas de manufactura su desarrollo depende de un amplio dominio del proceso administrativo, el cual se compone de actividades de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr altos niveles productivos, el psicólogo industrial debe contribuir con ello. Por tal motivo es recomendable que antes de incorporarse a la industria sea evaluado a través de una práctica profesional, a fin de retroalimentar su ejecución y darle a conocer sus áreas de oportunidad, esto le permitirá ampliar sus posibilidades para cumplir con los requisitos establecidos en la empresa.

Los psicólogos durante la formación conocemos los métodos para evaluar las características individuales de los seres humanos, de hecho es una de las principales funciones que se llevan a cabo durante el proceso de selección de personal en la industria, es apropiado que se invierta la función de ser evaluadores a ser evaluados y estructurar alternativas de mejora.

c) Los alcances del psicólogo en el área industrial.

El psicólogo en la industria de la manufactura, gracias a su objeto de estudio –la conducta humana- tiene alcances de trabajo muy extensos, toda la empresa se mueve a través del desempeño humano, si no hay desempeño no hay actividad laboral. El desempeño del personal puede ser adecuado o inadecuado a los requerimientos de la compañía, pero gracias a las técnicas psicológicas puede ser orientado, modificado o sustituido. El psicólogo por esta razón siempre tendrá un espacio reconocido de trabajo, no obstante debe vigilar la efectividad de su ejecución ya que si no hay efectos positivos se puede cuestionar su participación.

Una polémica que a pesar de no ser reciente, se ha acentuado como efecto de la huelga universitaria acontecida en 1999, señala la falta de valor que la industria otorga a los profesionales egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México. Al respecto debe mencionarse que de ninguna manera una institución denigra las capacidades de un profesional, así sea una institución pública o privada (como generalmente se les clasifica),

éstas tienen un objeto de trabajo que es la educación, el psicólogo educado en la Facultad de Estudios Superiores Iztacalá se ve favorecido por la información que le proporciona, es la base de su saber, y una vez que comprende sus funciones laborales es capaz de desarrollarse y demostrar todo su profesionalismo. Algunas empresas cierran sus puertas, otras las abren, es en estas últimas en donde tenemos la oportunidad de demostrar la importancia de nuestra profesión.

## 4.2. Propuesta de trabajo.

### 4.2.1. Planteamiento.

Con base en la necesidad de una intervención psicológica en el contexto laboral de la empresa manufacturera reportada en el presente documento, se hace una propuesta metodológica de trabajo, la cual se estructura considerando tanto los logros obtenidos como las áreas de oportunidad detectadas, los cuales se resumen de la siguiente manera:

- El proceso de capacitación se apoya para su aplicación en la modificación de conducta organizacional la cual permite una intervención sistemática y efectiva.
- La modificación de conducta organizacional permite desarrollar la planeación, la organización, la ejecución y el control de la capacitación, los cuales son los elementos básicos para lograr un proceso bien administrado.
- El proceso de capacitación en esta empresa apoyado en la modificación de conducta organizacional debe considerar con mayor énfasis aspectos que influyen sobre el comportamiento tales como:
  - a) Nivel de escolaridad. Este aspecto se correlaciona de manera significativa con la capacidad de aprendizaje de nuevos conceptos. Por lo tanto, el desarrollar hábitos de estudio puede fortalecer las respuestas ante nuevos conceptos.
  - b) Modelos sociales mediatos al contexto laboral. Este factor se refiere a las formas de comportamiento que manifiestan los supervisores, jefes y directores de la empresa que ejercen influencia sobre la forma en la que los trabajadores adoptan un nuevo comportamiento. Por consiguiente, se debe mantener una capacitación a los altos niveles jerárquicos orientada al desarrollo de autoobservación y observación hacia otros del comportamiento esperado por la compañía.

- c) Modelos sociales inmediatos al contexto laboral. Este se refiere a las formas de comportamiento que manifiestan familiares, amigos y la sociedad con la que el trabajador interacciona en la vida diaria, determinando conceptos y valores sobre los nuevos eventos a aprender.

#### 4.2.2. Objetivo de la propuesta.

Elaborar un procedimiento administrativo de capacitación en política y sistema de calidad que guíe al psicólogo encargado de esta área de trabajo.

#### 4.2.3. Procedimiento.

1. Objetivo. El personal de la compañía debe adquirir un conocimiento permanente de la política y sistema de calidad a través de su identificación, la habilidad para explicarlos y la aplicación en sus tareas.
2. Alcance. Esta estrategia de capacitación se aplica para todo el personal de la compañía, tanto al nivel operativo, administrativo y directivo.
3. Responsabilidades. Es responsabilidad del departamento de capacitación llevar a cabo las actividades señaladas en este procedimiento. El comité directivo debe administrar los recursos necesarios para implementar este procedimiento. Los jefes, supervisores y personal operativo deben cumplir con los requerimientos solicitados en este procedimiento.

#### 4. Definiciones.

Identificación de política y sistema de calidad. El personal mencionará la política de calidad y el significado del sistema de calidad.

Habilidad para explicar política y sistema de calidad. Describir con palabras propias en que consiste la política de calidad así como mencionar qué debe hacer el trabajador para contribuir con el sistema de calidad.

Aplicación en sus tareas. El personal debe ejecutar las actividades inherentes a su puesto con un alto grado de precisión, representativo de la aplicación de un trabajo de calidad.

## 5. Descripción del Proceso.

a) Una vez identificados el conocimiento y habilidad que tienen los trabajadores en cuanto a política y sistema de calidad se inicia la capacitación abarcando los siguientes temas.

Tema:

Dirigido a:

Capacitación en política y sistema de calidad.

Personal subordinado.

Capacitación en estrategias de aprendizaje.

Todo el personal.

Capacitación en modelamiento y supervisión.

Directores, jefes y supervisores.

b) La metodología del tema a impartir se describe en los anexos de este documento. (Anexo 3, 4 y 5).

c) La capacitación se aplica por departamentos en cada una de las plantas de acuerdo a un programa de capacitación en política y sistema de calidad, el cual debe elaborarse en coordinación con los directores de la compañía.

d) Para llevar a cabo la evaluación de la capacitación se realiza lo siguiente:

Evaluación del personal al término de cada curso para valorar el cambio en su conducta.

Evaluación del instructor al término de cada curso para identificar como se percibió su ejecución y retroalimentarla.

Evaluación por departamento de los efectos sobre la calidad al término de la capacitación.

e) La efectividad de la capacitación realizada, se mide a través de:

- El mantenimiento de los resultados que el personal muestra en el nivel de conocimiento y habilidad para explicar política y sistema de calidad, una vez transcurridos seis meses.
- El mantenimiento en la calidad de su trabajo en su departamento.

De observarse decremento en estos indicadores se reprogramará la capacitación.

#### 6. Anexos.

Anexo 3 Carta descriptiva: Curso sobre política y sistema de calidad.

Anexo 4 Carta descriptiva: Curso sobre estrategias de aprendizaje.

Anexo 5 Carta descriptiva: Curso sobre modelamiento y supervisión.



## CONCLUSIONES

Desarrollar el análisis de la participación del psicólogo en el campo laboral, sea en el área industrial, clínica, educativa o cualquier otra debe ser una actividad primigenia, debido al desarrollo que esto ofrece al mismo profesional. El presente trabajo, más que un reporte permite reconocer la condición actual de la disciplina en el contexto industrial, una condición que se construye con las propias experiencias y que debe ser superada.

El licenciado en psicología, es el profesional que da realce a la importancia del estudio del comportamiento humano en la industria, por tal motivo debe mantener una reflexión activa sobre todos los fenómenos de carácter psicológico que ocurren en ella, proporcionar su explicación y propuesta de solución de tal manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa y al perfeccionamiento del ser humano en el plano laboral. Y aunque en la industria el modelo administrativo, es por excelencia el sistema que rige el método de trabajo, y el psicólogo —como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo— lo emplea de manera empírica, sin ninguna formación al respecto, debe tener mayor apertura a integrar conocimientos de esta naturaleza, esto garantizará una participación plural e interdisciplinaria.

La interdisciplinaria de un conocimiento es la base del desarrollo futuro para los profesionales, a través de ella logran su crecimiento adquiriendo grados académicos más altos, sin embargo la trascendencia de ese crecimiento no radica exclusivamente en integrar saberes sin haber antes reflexionado y analizado los alcances y límites de su disciplina. Por el contrario, los profesionales necesitan desarrollar sus propuestas psicológicas de trabajo para llevar a cabo el proceso de capacitación y abrir los caminos para que sea considerado el mejor profesional para desarrollar tal función.

Por otra parte, debe mencionarse que a través de la elaboración de este reporte surgieron cuestionamientos hacia los aspectos teóricos y metodológicos de la función del psicólogo en la industria, los cuales tuvieron lugar durante el desempeño de tal función, pero que sin

embargo, no fueron expresados de la manera como aquí se presentaron, esto permite proponer que el análisis de los psicólogos en ejercicio es la base para el crecimiento de la disciplina, y los psicólogos en formación deben estar atentos a éste, de otra manera se incurre en el riesgo de omitir recomendaciones que fomentarían un desarrollo más próximo.

Del mismo modo, es necesario que los responsables de la formación de psicólogos se preocupen por evaluar las experiencias de aquellos a quienes han formado, ellos también harían crecer a la disciplina.

El proceso de capacitación en este nuevo milenio, por las implicaciones legales, mercadotécnicas, y financieras que mantiene es un proceso que seguirá requiriéndose no sólo en las grandes industrias, cada día hasta las más pequeñas empresas considerarán sus beneficios, hay un amplio campo de trabajo, y por ello la trascendencia de su estudio y desarrollo no debe abandonarse. El siguiente paso es acrecentar las herramientas de aplicación para cada uno de estos espacios y contribuir con el desarrollo de una disciplina sino también con el desarrollo de una sociedad, gracias a una mayor información, mayor habilidad y con un mejor reconocimiento a través de la capacitación.

ESTA TESIS NO SALIÓ  
DE LA BIBLIOTECA

## REFERENCIAS

- Arias, G. F. (1986). Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Audirac, L., De León, V., López, M., Puerta, L. & Negrete, L. (1996). ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México.
- Blum M. & Naylor J. (1985). Psicología Industrial, sus Fundamentos Sociales. Ed. Trillas, México.
- Davis, K. (1985). El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw Hill. México.
- Dessler, G. (1996). Administración de Personal. Ed. Prentice Hall Internacional, Madrid.
- Dunnette M. & Kirchner W. (1976). Psicología Industrial. Ed. Trillas, México.
- Fernández, C. y Cober, D. (1973). El Grupo Operativo. Teoría y Práctica. Ed. Extemporáneos, México.
- French, L. W. & Bell. C. (2000). Desarrollo organizacional. Ed. Prentice Hall. México.
- Gutierrez, R. (1994). Conceptos, Medición e Interpretación de la Productividad y la Calidad en: Lecturas sobre Productividad Tomo II. Secretaria del Trabajo y Previsión Social. Coordinación General de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo. México. p.p. 9-23.
- Jimenez A. (1976). Análisis experimental de la conducta, aplicada al escenario industrial. Ed. Trillas. México.
- Kazdin, A. (1978). Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas. Ed. El Manual Moderno. México.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Luthans, F. (1983). Modificación de la conducta organizacional. En: Stephen M., Luthans F., George O., Warner B., & Spencer H. (1983). Técnicas para el cambio organizacional. Ed. McGraw Hill. México.
- Luthans, F. & Kreitner M. (1984). Modificación de la conducta organizacional. Ed. Trillas. México.
- Mahoney, M. (1983). Cognición y modificación de la conducta. Ed. Trillas. México.
- McGehee, W. & Thayer W. (1992). Capacitación: Adiestramiento y Formación Profesional. Ed. Limusa, México.
- Norma NMX-CC004. (1994). Norma ISO 9000. Consejo Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, Asociación Mexicana de Calidad, e Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. México.
- Pichón, R.E. (1975) El Proceso Grupal, del Psicoanálisis a la Psicología Social. Ed. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Pinto, V. R. (1990). Proceso de Capacitación. Ed. Diana. México.
- Plett, P. C. & Lester B.T. (1993). Capacitación de las personas de edad: Manual de Orientación. Oficina Internacional de trabajo Ginebra, Suiza.
- Reza, T. J. C. (1995). Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Ed. Panorama. México.
- Rodríguez F.A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ed. Pirámide. Madrid.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Schein, H. (1996). Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall Internacional, Madrid.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (On Line). Fomento a la Capacitación. [www.stps.gob](http://www.stps.gob).

Stephen M. (1983). El cambio organizacional y el enfoque de contingencia en la administración. En: Stephen M., Luthans F., George O., Warner B., y Spencer H. (1983). Técnicas para el cambio organizacional. Ed. McGraw Hill. México.

Tristá, P.B. (1997). Cultura Organizacional. Culturas académicas. Ed. ANUIES, México.

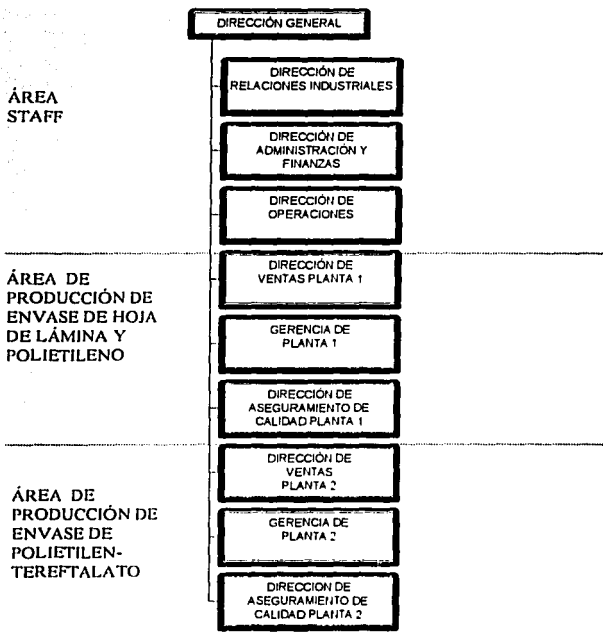
Vargas, B. J. A. (1998). Tecnología Psicológica: El momento de la transición. En Prensa. UNAM, Campus Iztacala. México.

Vargas, B. J. A. & Velasco, D. M. V. (1998). Psicología Organizacional: Consideraciones Generales. En Prensa. UNAM, Campus Iztacala. México.

TRIBUNAL CON  
FALLA EN ORIGEN

# ANEXO I

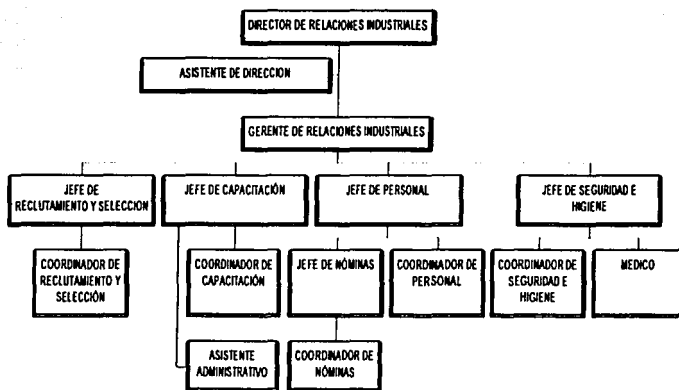
## ORGANIGRAMA EJECUTIVO



SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
ESTADO DE QUERÉTARO

ANEXO 2

ORGANIGRAMA  
RELACIONES INDUSTRIALES



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Política y sistema de calidad.

DURACIÓN: 10 horas.

DIRIGIDO A: Todo el personal

OBJETIVO: El trabajador conocerá la estructura de la política y del sistema de calidad implantado en la compañía y adquirirá la habilidad para aplicarlos a su trabajo.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Presentación	El trabajador conocerá al instructor, a sus compañeros y el objetivo del curso.	Dinámica de presentación (a elegir): "Carta de Presentación" "A mí me gusta..." "Carrera de elefantes" "Carteles", etc.	El instructor se presentará con los trabajadores y solicitará que cada uno de ellos se presente con sus compañeros, mencionando nombre, puesto y expectativa ante el curso. Al final, cada trabajador debe conocer el nombre y características de cada uno de sus compañeros. Posteriormente, el instructor explica a los trabajadores qué es lo que se espera de ellos al término del curso.	Café Rotafolios Plumones Acetatos Proyector	10 Minutos	
Definición de política y sistema de calidad	El trabajador identificará el concepto de política y sistema de calidad, a través de la funcionalidad que éstos tienen en su trabajo.	Exposición del objetivo y del tema.	El instructor explica a los trabajadores qué es y para qué sirve una política y un sistema de calidad en una empresa de manufactura.	Rotafolios Plumones Acetatos Proyector Hojes Lápices	20 Minutos	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.
		Ejercicio	El instructor solicita a los trabajadores que formulen un ejemplo de objetivo y sistema de calidad aplicado en sus actividades cotidianas, por ejemplo, con su familia para identificar las ventajas que esto ofrecería. Esta dinámica se realiza en equipos, se proporcionan las instrucciones, se supervisa la ejecución y se exponen las conclusiones en grupo.		30 Minutos	

ANEXO 3

CARTA DESCRIPTIVA, CURSO: POLÍTICA Y SISTEMA DE CALIDAD

TESIS CON  
SALA DE ORIGEN



CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Política y sistema de calidad.

DURACIÓN: 10 horas.

DIRIGIDO A: Todo el personal

OBJETIVO: El trabajador conocerá la estructura de la política y del sistema de calidad implantado en la compañía y adquirirá la habilidad para aplicarlos a su trabajo.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Estructura de política y sistema de calidad	El trabajador verbalizará la política de calidad y las actividades que debe realizar para ejecutar el sistema de calidad.	Práctica de verbalización de política y actividades del sistema de calidad Técnicas: Reforzamiento positivo Modelamiento Recompensa social. Dinámicas: Juego de Roles Comitos, Cartografía, Panel, Rompecabezas, Memorama, etc.	El instructor presenta letreros y dibujos que sirven de estímulo para emitir las verbalizaciones aproximadas. El instructor refuerza socialmente a los trabajadores que logran la verbalización correcta. El instructor solicita el repaso de la información mediante los manuales de apoyo.	Rotafolios Plumones Acostatos Proyector Hojas Lápices Manuales	9 Horas	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.
Evaluación y seguimiento	El instructor identificará el cambio en la conducta del trabajador y evaluará si ésta requiere perfeccionarse.	Preguntas orales  Evaluación práctica	El instructor hará preguntas orales al trabajador para valorar si ha incorporado la conducta de verbalización de conceptos y estructura del sistema de calidad.  La evaluación práctica se ejecuta observando en el trabajador la realización de sus tareas de acuerdo a las especificaciones señaladas en el sistema de calidad.  En caso de no presentar los anteriores resultados de manera favorables se reprograma su capacitación.	Hojas de Registro Lápices	20 Min. por persona aprox.	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Estrategias de aprendizaje.

DURACIÓN: 15 horas.

DIRIGIDO A: Todo el personal

OBJETIVO: El trabajador conocerá diferentes estrategias para lograr nuevos conocimientos.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Presentación	El trabajador conocerá al instructor, a sus compañeros y el objetivo del curso.	Dinámica de presentación (a elegir): "Carta de Presentación" "A mí me gusta..." "Carrera de elefantes" "Carteles", etc.  Exposición del objetivo.	El instructor se presentará con los trabajadores y solicitará que cada uno de ellos se presente con sus compañeros, mencionando nombre, puesto y expectativa ante el curso. Al final, cada trabajador debe conocer el nombre y características de cada uno de sus compañeros. Posteriormente, el instructor explica a los trabajadores qué es lo que se espera de ellos al término del curso.	Gafetes Rotafolios Plumones Acetatos Proyector	10 Minutos	
Concepto e importancia de las estrategias de aprendizaje.	El trabajador identificará los fundamentos prácticos de las estrategias de aprendizaje como herramienta básica para adquirir nuevos conocimientos	Lluvia de ideas. Exposición del tema.  Ejercicio	El instructor hace una introducción al tema y solicita una lluvia de ideas acerca de las estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje en los adultos. Con base en éstas inicia la exposición del tema.  El instructor pide a los trabajadores que mencionen un caso de la vida cotidiana en el que ellos hayan aprendido algo de manera significativa. Se analiza que factores intervinieron para lograr un aprendizaje significativo. Se realiza una discusión para obtener sugerencias de como emplear las estrategias de aprendizaje	Rotafolios Plumones Acetatos Proyector  Rotafolios Plumones Hojas Lápices	20 Minutos  30 Minutos	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.

CARTA DESCRIPTIVA, CURSO: ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE.

ANEXO 4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Estrategias de aprendizaje.

DURACIÓN: 15 horas.

DIRIGIDO A: Todo el personal

OBJETIVO: El trabajador conocerá diferentes estrategias para lograr nuevos conocimientos.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACION
Enseñanza de estrategias de aprendizaje: *Aprendizaje *Atención *Memoria *Lectura y expresión	El trabajador conocerá estrategias para incorporar nuevos aprendizajes.	Exposición del tema y demostración de los temas Técnicas: Reforzamiento positivo Modelamiento Recompensa social. Dinámicas: Juego de Roles Comillos, Cartografía, Panel, Rompecabezas, Solución de problemas, Memorama, etc.	El instructor realiza la explicación de diferentes estrategias para mejorar el aprendizaje. Al término de cada exposición el instructor modela el método en el cual debe realizarse la técnica y guía la ejecución de cada trabajador. El instructor solicita el repaso de la información mediante los manuales de apoyo.	Rotafolios Plumones Acetatos Proyector Hojas Lápices Manuales	14 Horas	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.
Evaluación y seguimiento	El instructor identifica el cambio en la conducta del trabajador y evalúa si ésta requiere perfeccionarse.	Evaluación práctica	La evaluación práctica se ejecuta observando en el trabajador la mejora en el aprendizaje de los conceptos de calidad.  En caso de no presentar los anteriores resultados de manera favorable se reprograma su capacitación.	Hojas de Registro Lápices	20 Min. por persona aprox.	

TUBOS COS  
 PALLA DE CUBANA

CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Modelamiento y supervisión.

DURACIÓN: 24 horas.

DIRIGIDO A: Directores, jefes y supervisores.

OBJETIVO: El personal identificará el modelamiento y la supervisión como estrategias para incrementar la calidad en los trabajadores.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Presentación	El trabajador conocerá al instructor, a sus compañeros y el objetivo del curso.	Dinámica de presentación.  Exposición del objetivo.	El instructor se presentará con los integrantes del grupo, solicitará que expongan sus experiencias y expectativas respecto al tema y al curso.  Posteriormente, el instructor explica a los participantes qué es lo que se espera de ellos al término del curso.	Rotafolios Plumones Acetatos Proyector	10 Minutos	
Concepto e importancia del modelamiento y supervisión.	El personal de mando identificará el concepto de modelamiento y supervisión, asimismo comprenderá su importancia en el mejoramiento de la calidad.	Lluvia de ideas. Exposición del tema.	El instructor hace una introducción al tema y solicita una lluvia de ideas acerca de las técnicas de modelamiento y supervisión que ellos emplean. Con base en éstas inicia la exposición del tema.	Rotafolios Plumones Acetatos Proyector	20 Minutos	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.
		Ejercicios de práctica  Técnicas Reforzamiento positivo Modelamiento Recompensa social Dinámicas: Juego de Roles Competencias Carteles Retroalimentación Planeación y Ejecución Organización de equipos Plan de vida, etc.	El instructor pide a los participantes que realicen cada una de las dinámicas en las cuales se ponen a prueba sus conocimientos y habilidades de supervisión y modelamiento.  Se analiza que factores intervinieron para lograr un modelamiento y una supervisión adecuadas.  El instructor solicita el repaso de la información mediante los manuales de apoyo.	Rotafolios Plumones Hojas Lápices Manuales	23 Horas	Preguntas orales al final de cada subtema para continuar con el siguiente.

ANEXO 5

CARTA DESCRIPTIVA, CURSO: MODELAMIENTO Y SUPERVISIÓN.

TESIS CON  
FUENTE DE ORIGEN

## CARTA DESCRIPTIVA

CURSO: Modelamiento y supervisión.

DURACIÓN: 24 horas.

DIRIGIDO A: Directores, jefes y supervisores.

OBJETIVO: El personal identificará el modelamiento y la supervisión como estrategias para incrementar la calidad en los trabajadores.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	MATERIALES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Evaluación y seguimiento	El instructor identificará el cambio en la conducta del personal y evaluará si ésta requiere perfeccionarse.	Evaluación práctica	La evaluación práctica se ejecuta observando en el personal la mejora en sus habilidades para guiar a sus subordinados en la aplicación de los conceptos de calidad. En caso de no presentar los anteriores resultados de manera favorable se refuerza su capacitación.	Hojas de Registro Lápices	No específica, según resultados globales de ejecución.	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN