



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN
LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
CONDUCTOR EN LA EMPRESA
COORDINADOS COLÓN, S.A. DE C.V.**

R E P O R T E D E T R A B A J O
QUE PARA OBTENR EL TITULO DE
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G Í A
P R E S E N T A
MARÍA LUISA ORTIZ GARCÍA

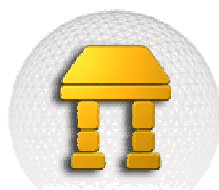
DIRECTOR:

LIC. EDY ÁVILA RAMOS

SINODALES:

LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES

MTRA. MARGARITA CHAVEZ BECERRA



Facultad de Estudios
Superiores
IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por el regalo de la vida.

En memoria de mi papá Agustín Ortíz Nájera por ser parte importante para llegar hasta este momento de mi vida.

Especialmente a mi mamá por ser ejemplo de amor, esfuerzo y dedicación. Recuerda no hay que perder la “fe” en los demás.

A mis hermanos: Cecilia, Mariela, Güera y Felipe por ser parte de mi vida.

Al resto de la familia: Tía Lourdes, Tía Gloria, Josefina, Lalo, Tío Agustín y Quique por su compañía, apoyo y confianza.

Con cariño a Belén por todo el amor que existe a tu alrededor.

Mi gratitud a Lorena por ser mi “alma gemela” y amiga durante todo este tiempo. Sin tu ayuda no hubiera sido posible en todos estos años.

Un agradecimiento especial a Adriana por nuestras largas conversaciones y “tours” por la ciudad; aprecio todo tu apoyo, compañía, confianza y amistad. Gracias por siempre tener tiempo para escucharme y por ser una “gran pantera”.

A Norma porque eres un ejemplo como hija, hermana, compañera y amiga. Te respeto y admiro enormemente. Tu presencia me permite creer en la bondad y fortaleza. Siempre te voy a estar agradecida por todo tu apoyo. GRACIAS por las vueltas a la Universidad.

Abraham “mi confidente” y amigo, este trabajo al igual que mi estancia en Coordinados Colón lo comparto contigo.

Lili gracias por tu amistad y por ser tan “chambeadora”.

Arturo Sabines gracias por tu amistad y confianza.

Al resto de las personas que me han permitido conocerlas, brindado su apoyo, compartir momentos especiales e iniciar una amistad: Mi “amiguito” Sr. Bucio, Horacio, César, Cayetano, Carlos Mario “mi querido Watson”, Juan Alfonso, Eugenio, Everardo, Onofre e Iván.

Al resto de Instructores Técnicos y Conductores, por ser el sustento de este trabajo.

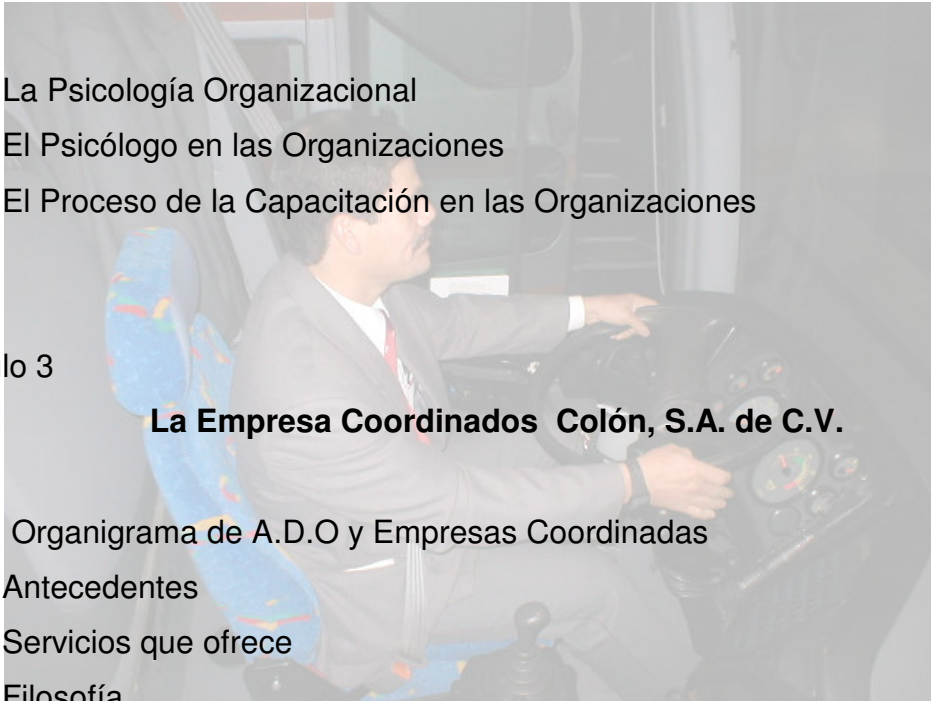
A todas las personas que iniciaron el camino conmigo y que por alguna razón nos hemos separado, a ustedes Gracias.

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a Edy por su disposición para dirigir esta tesis. Gracias por haber contribuido a superarme como persona y profesionalmente y sobre todo por todo tu apoyo.

Agradezco a Vaquero, Margarita Chávez y al resto de los profesores que forman parte del jurado por su tiempo para concluir esta etapa de mi vida profesional.

I N D I C E

	PAG.
Resumen	6
Introducción	7
Capítulo 1	
Antecedentes de la Psicología en la Industria	
1.1 Historia y Desarrollo del Campo	12
1.2 Desarrollo de la Psicología Industrial	14
1.3 Desarrollo de la Psicología Organizacional	18
Capítulo 2	
La Psicología Organizacional y el Proceso de Capacitación	
2.1 La Psicología Organizacional	25
2.2 El Psicólogo en las Organizaciones	31
2.3 El Proceso de la Capacitación en las Organizaciones	41
Capítulo 3	
La Empresa Coordinados Colón, S.A. de C.V.	
3.1 Organigrama de A.D.O y Empresas Coordinadas	55
3.2 Antecedentes	57
3.3 Servicios que ofrece	62
3.4 Filosofía	65
3.5 Estructura de Coordinados Colón	69



Capítulo 4

Participación del Psicólogo en la Capacitación a Conductores

4.1	Descripción del área de Capacitación y Desarrollo	72
4.2	Funciones del capacitador	74
4.3	Función desempeñada por el psicólogo con el personal Conductor	76
4.4	Resultados obtenidos de la capacitación de Conductores en el periodo 2001 – 2002.	78

Capítulo 5

Análisis y Propuesta

5.1	Análisis de las actividades realizadas	85
5.2	Formación profesional del egresado de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala	89
5.3	Propuesta	94
	Conclusiones	100
	Bibliografía	102

RESUMEN

El presente trabajo presenta los antecedentes de la Psicología Industrial y su evolución hasta la Psicología Organizacional, se retoman los aspectos que permiten vislumbrar la función del psicólogo dentro de las organizaciones y sus áreas de incursión, prestando mayor atención al área de capacitación.

Se abordó el tema de la psicología organizacional, desde sus inicios, pasando por la participación del psicólogo en las organizaciones y concluyendo puntualmente con el desempeño en un área específica de desarrollo, la capacitación.

Una vez que se ha expuesto la importancia del papel del psicólogo en las organizaciones, se remitirá el trabajo en una empresa en particular siendo ésta Coordinados Colón, S.A. de C.V.

Se hace una propuesta de la participación del psicólogo específicamente en la capacitación del personal Conductor.

Finalmente se realizó un análisis de la formación recibida en la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala en relación con las actividades realizadas, ya que muchas de estas actividades no están comprendidas dentro del currículum, presentando una propuesta de los temas y áreas que es necesario que se contemplen en la formación del psicólogo egresado de esta facultad.

INTRODUCCIÓN

La época en la que vivimos se caracteriza por el cambio, la rapidez, la novedad y el proceso de evolución y desarrollo en el que se ven inmersas las organizaciones de nuestro país, razón por la cual éstas deben mantener una constante intercomunicación con la sociedad y sus necesidades.

El estudio de la organización ha sido revisado por diversas ciencias, una de las cuales es la Psicología, particularmente la Psicología Industrial. Es necesario mencionar que este término todavía se sigue utilizando, siempre y cuando tenga como condición que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional.

Lo anterior fue logrado gracias al trabajo de psicólogos como Walter Dill Scott quien en 1901 fue considerado como el pionero de esta rama.

La Psicología de la Organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre las determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de

toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición (Schein, 1994).

Por lo tanto el psicólogo organizacional se encargará de aplicar los conocimientos desarrollados a través de la investigación de problemas de conductas individuales y de grupo.

Rodríguez (1987) menciona las necesidades que los psicólogos cubren en las organizaciones: la selección del personal, los métodos de capacitación, el desarrollo de habilidades para planear con eficiencia, la relación entre la vida familiar y la vida profesional, la resistencia al cambio y el bienestar humano que finalmente es la meta última de toda organización.

Siliceo (1986) considera que se debe tomar en cuenta a la motivación del hombre que lo mueve al logro de resultados efectivos, tomando en cuenta que mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, donde su función es satisfacer necesidades presentes y anticipar necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de sus colaboradores.

Además de tener dos fines básicos: promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa y lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Para Mendoza (1994) la capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre

una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas.

Actualmente impartir capacitación a los trabajadores no sólo es un requisito legal, las empresas están cada vez más conscientes de que el mejoramiento de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas son factores que contribuyen sobre manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales y fomentan la superación personal de los individuos. Por lo tanto es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de los sistemas de organización que repercuten en la conducta de los trabajadores. Y es aquí donde se puede considerar la intervención del psicólogo en la capacitación, ya que tiene que ver con la responsabilidad en la estructura, realización y evaluación de los programas de capacitación en la esfera de la organización.

El presente trabajo surge dentro de este contexto laboral y tiene como objetivo reportar las actividades que como psicóloga realicé a lo largo de doce meses de trabajo (julio 2001 – julio 2002) en la capacitación del personal Conductor dentro de la Empresa Coordinados Colón, S.A. de C.V. Para cumplir con este objetivo en el Capítulo 1 se abordará el tema de la Psicología en el campo de la industria así como su proceso histórico del cambio registrado en torno a la Psicología Industrial a la Psicología Organizacional, área más extensa y compleja de la Psicología aplicada a la industria.

En el Capítulo 2 se revisará el tema de la Psicología Organizacional, pasando por la participación del psicólogo en las organizaciones y concluyendo puntualmente con el desempeño en un área específica de desarrollo, la capacitación.

Una vez que se ha expuesto la importancia del papel del psicólogo en las organizaciones, se remitirá el trabajo en una empresa en particular:

Coordinados Colón, S.A. de C.V. donde su estructura, historia, filosofía, organigrama y servicios que ofrece se dan a conocer en el Capítulo 3.

En el Capítulo 4 se hace una propuesta de la participación del psicólogo específicamente en la capacitación del personal Conductor, la cual se elaboró considerando los logros obtenidos como las áreas de oportunidad detectadas en un periodo de doce meses de trabajo.

En el Capítulo 5 se realizará un análisis de la formación recibida en la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala en relación con las actividades realizadas, ya que muchas de estas actividades no están comprendidas dentro del currículo, presentando finalmente una propuesta de los temas y áreas que es necesario que se contemplen en la formación del psicólogo egresado de esta facultad.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA EN LA INDUSTRIA



CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA EN LA INDUSTRIA

*“La mayoría de los miembros de las sociedades modernas nace,
es educada, trabaja, lucha y se mueve,
y es enterrada en y por organizaciones”*

AMITAI ETZION

1.1 Historia y Desarrollo del Campo

Indudablemente, el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo ya que carece de la capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia necesarias, por ello requiere apoyarse en los demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organización (Grados, 2003).

El hombre desde su aparición en la tierra, se ha distinguido por la creación de medios e instrumentos de supervivencia para satisfacer sus necesidades básicas. Fue descubriendo fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos, originándose el trabajo en grupo, considerándose esto como las primeras manifestaciones de organización (Clorio, Larios y Moreno, 1992).

Ríos (1986) sustenta que con el tiempo dichas organizaciones fueron evolucionando y en la edad media surgen agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad denominadas corporaciones, gremios o guildas, las cuales buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, adoptando a un miembro como patrono de la agrupación. Las

nuevas ideas trascendieron al campo económico como consecuencia del gran desarrollo de la industria, donde se dió origen a la Revolución Industrial (Clorio, Larios y Moreno, 1992).

La Revolución Industrial inicia a mediados del siglo XIX, durante el transcurso de la misma se mejoró e incrementó la producción con ayuda de máquinas y herramientas novedosas para la época, disminuyendo el esfuerzo de los individuos. La edad de las máquinas representó un gran cambio en la producción de mercancías. Se caracterizó por el uso de motores capaces de suministrar energía y con su desarrollo la fuerza motriz reemplazó con rapidez la fuerza producida por el hombre. Se hizo necesario usar maquinaria de distintas formas para utilizar este nuevo tipo de poder, las herramientas con las que el hombre había trabajado anteriormente se reemplazaron por máquinas complicadas. Este desarrollo separó gradualmente el trabajo especializado del trabajo en general y dio por resultado la centralización de la industria. El caudal de producción, de este modo, llegó a ser controlado por un número cada vez más pequeño de individuos que empleaban a un número cada vez mayor de trabajadores. Produciéndose así un cambio completo en los aspectos económicos y sociales de la vida (Schultz, 1985).

En el desarrollo de la industria Castillo (1994) afirma que en los países libres del mundo, el crecimiento se orientó en dirección de lo que puede llamarse una organización industrial democrática. Esto significa simplemente que las direcciones que tomó la expansión industrial han sido determinadas en alto grado conforme a las necesidades de la gente, y más aún que en grado cada vez mayor, más y más gente ha venido a compartir las responsabilidades del progreso.

Los hombres de ciencia, fueron quienes abrieron nuevos campos, pues se crearon soluciones más económicas para fabricar viejos productos y sustitutos mejores que los originales, vinieron luego los ingenieros e

industriales, científicos, quienes por sus conocimientos de la ciencia como de la tecnología llevaron las teorías sobre la naturaleza al mundo de la práctica. El estudio de la organización ha sido revisado por diversas ciencias, una de las cuales es la Psicología, particularmente la Psicología Industrial. Es necesario mencionar que este término todavía se sigue utilizando, siempre y cuando tenga como condición que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional.

Es necesario revisar el proceso histórico del cambio registrado en la organización respecto a la psicología.

1.2 Desarrollo de la Psicología Industrial



Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la Psicología Industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. También escribió varios libros en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios, en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad. A pesar de las destacadas actividades del doctor Scott y sus numerosos libros publicados durante los años 1901 a 1913, resulta interesante el hecho de que se le haya pasado por alto, frecuentemente, en los informes históricos sobre el campo de la psicología industrial. Eso ocurrió especialmente en el pasado. En la

actualidad, parece estar recuperando gradualmente su lugar como “el hombre que lo inició todo” (Blum, 1985).

Cuando no se la ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, ha sido designado a Hugo Münsterberg. En 1913, este investigador publicó su *texto Psychology and Industrial Efficiency..*

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones; la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la Psicología Industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para analfabetos.

Scott a su vez, pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico en la selección de oficiales, consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales, semejante al de clasificación personal utilizado en el Carnegie Tech.

El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares (una vez terminada la guerra), para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de tests psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, en los negocios y desde luego la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como Selección y Capacitación de Personal.

Posteriormente a 1925, la Psicología Industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar Psicología del Personal, amplió considerablemente su campo de acción ante al advenimiento de otro hecho relevante, la famosa serie de trabajos llamados

los Estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados. En 1927, la factoría Hawthorne, inició un estudio encaminado a descubrir “las relaciones existentes entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga y de la monotonía en los empleados”. En primer lugar se intentó determinar la relación entre los cambios en la intensidad de la iluminación, dentro de la factoría, y la producción. En principio, el estudio fue concebido como un proyecto que duraría un año, pero luego se fue prolongando año tras año a medida que fue adquiriendo mayores proporciones el complejo de problemas humanos que incidían en la productividad.

La secuencia de experimentos incluidos en los estudios realizados en Hawthorne se inició con variaciones de factores tales como iluminación, temperatura ambiente, humedad, horas de sueño y similares, a fin de observar su efecto sobre la productividad de los operarios. Se llevaron a cabo estudios para determinar la incidencia de los períodos de descanso, de una semana laboral más corta y de incentivos salariales. Los resultados fueron sorprendentes; abrieron las puertas de la investigación a un nuevo campo dedicado a las actitudes de los empleados, campo que ha experimentado un crecimiento tan rápido en los últimos años que un informe de los escrito en torno a las actitudes laborales, publicado en 1957, recoge casi dos mil referencias. Los estudios realizados en la factoría de Hawthorne provocaron un cambio en la metodología consistente en sustituir el método directo por el indirecto y condujeron a nuevas actitudes respecto al estudio de la dirección empresarial. Los estudios empezaron a poner de manifiesto la importancia de las organizaciones sociales y su incidencia sobre la producción. Afloraron a la superficie los problemas de la comunicación. Resultado de estos estudios fue el nacimiento de la asesoría industrial. (Gilmer, 1976).



Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación que siguen siendo importantes hasta nuestros días y que durante poco más de 10 años se estuvieron explorando, tales como: la calidad y el tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que incluyeron en la eficiencia y productividad de los trabajadores. Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitaron el manejo de los sistemas hombre – máquina cada vez más complejos. Los psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques submarinos y aeronaves. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería (conocida también como Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores Humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la Ergonomía.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología industrial, la psicología clínica y la psicología social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor, del jefe de instructores y del responsable de todo el curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología industrial clásica se unieron a los psicólogos entendidos en relaciones humanas. Y unos y otros se unieron a su vez con los teóricos de la actividad lúdica, los

especialistas en la investigación operacional y los entendidos en ordenadores, abriendo paso a una nueva y más amplia rama de la Psicología: La Psicología Organizacional. A continuación revisaremos el desarrollo de ésta.

1.3 Desarrollo de la Psicología Organizacional

A principios de los años cincuenta, la empresa Sears Roebuck cambió de una organización vertical con muchos niveles de dirección a una estructura plana u horizontal. Esto tuvo como resultado una responsabilidad y autonomía más grandes de los empleados que se hallaban en los niveles inferiores de la empresa; se descentralizó la autoridad y la toma de decisiones se extendió a muchas personas en toda la organización. Se sostuvo que se hizo este cambio porque la nueva estructura dio a los empleados una sensación de mayor importancia y más oportunidades de autorrealización que la vieja estructura. No es seguro que esta declaración pueda defenderse, pero la reorganización de Sears Roebuck es una ilustración importante del impacto de la Psicología de Organización. Esta es el área más extensa y compleja de la psicología aplicada a la industria. El psicólogo de la organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que la incluyen (Dunnette, 1986).

El interés por la Psicología de la Organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del

trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas que en su afán por competir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organización.

Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, tenían mayores indicadores de que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue así, el descubrimiento que le dió a la Psicología de la Organización como disciplina.

La Psicología de la Organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre las determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición (Schein, 1994).

Con dos ejemplos podemos ilustrar la diferencia entre los tipos de problemas que preocupaban a los psicólogos industriales y los que debe confrontar el psicólogo organizacional de hoy. Primero, dada una tecnología que cambia tan rápidamente y que requiere una gran capacidad de adaptación por parte de la organización, ¿cómo se pueden crear condiciones internas que le permitan a sus miembros desarrollarse dentro de sus propias capacidades?. El supuesto detrás de todo esto es que a menos que este desarrollo personal

se dé, la organización no podrá nunca prepararse para enfrentarse eficientemente a unas condiciones externas, cambiantes e impredecibles.

Segundo, ¿cómo se puede diseñar una organización que fomente óptimas relaciones entre los varios subgrupos que tienden a formarse dentro de ella? Por ejemplo, ¿cómo se puede convertir esa negativa competencia intergrupala en una colaboración constructiva entre ellos?. El supuesto aquí es que la colaboración intergrupala puede estar relacionada con la efectividad de toda la organización y con la productividad y moral de trabajo de cada individuo. Con este tipo de trabajos se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo o a toda la organización a la que él pertenece. (Schein, 1980).

Otro de los conceptos y otras teorías que han contribuido a conformar la psicología de la organización en los últimos años, son los que surgen de las teorías sobre dinámica de sistemas y los que se originan en las teorías de desarrollo. Estos dos tipos de conceptos sostienen que ningún sistema es estático: que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas internas y externas. Desde el punto de vista del desarrollo individual, es fácil ver la importancia de reconocer que un trabajador, a los 20 años de edad, tendrá que enfrentarse a problemas diferentes de los que él mismo debe confrontar a los 40. La forma como se confronten problemas tales como el del significado de la vida, el de la relación trabajo y familia, el de las aspiraciones y el de determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad, cuando uno se jubila y cuando se llega a la vejez. En los últimos años, es mucho lo que se ha descubierto sobre el desarrollo del individuo a lo largo de toda su vida. Esta perspectiva de desarrollo es de gran importancia si uno quiere entender cómo funciona una organización (Gilmer, 1978).

Al mismo tiempo, se entiende mejor ahora cómo cambian, crecen y se desarrollan con el tiempo los grandes sistemas y qué efectos tienen esos cambios en el funcionamiento interno de las organizaciones. Por ejemplo,

una compañía recientemente establecida y manejada por su fundador experimenta problemas interorganizacionales diferentes de los que experimenta una gigantesca compañía multinacional o una burocracia gubernamental manejada por administradores profesionales o por políticos. Todavía no se sabe con certeza si la organización progresa en “etapas” similares a las de un organismo biológico cualquiera, pero los psicólogos organizacional se encuentran ahora examinándola desde una perspectiva de desarrollo para tratar de ayudarle al dirigente no sólo a darse cuenta de que los problemas de desarrollo existen sino también a buscar formar de confrontarlos efectivamente en la medida en que se presentan (Schein, 1994).

Los especialistas en Comportamiento Organizacional, requieren el apoyo y orientación de los descubrimientos y aportaciones de la Psicología Organizacional. La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambio su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del Comportamiento Organizacional. No obstante, la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando.

Después de haber revisado cómo el campo pasó de una Psicología Industrial enfocada en el individuo a una Psicología de la Organización enfocada a los sistemas y a su desarrollo, ahora revisaremos los conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, así como la participación del psicólogo en este campo. Teniendo claro que no existe límite a las cosas que la Psicología de la Organización puede estudiar, se interesa legítimamente en la conducta de trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en la que los individuos trabajan. Como consecuencia, los

problemas humanos exigen psicólogos que estén adiestrados extensamente y que posean una perspectiva amplia, por ese motivo es necesario enfocarse en esta nueva y extensa rama que es la Psicología Organizacional.



CAPITULO 2

**LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y
EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

CAPITULO 2

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

“La capacidad de las organizaciones para mantenerse actualizadas y a la vanguardia y, con ello, generar cambios planificados será su gran ventaja competitiva en un mundo que se modifica constantemente.

Por esto, el mejor activo que tendrán es, por un lado, La riqueza intelectual de sus empleados y,

Por el otro, Su capacidad para incrementarla expotencialmente”

ROBERTO PINTO VILLATORO

2.1 La Psicología Organizacional

La Psicología Industrial (término que todavía se sigue utilizando), engloba también a la Psicología Organizacional.

Para Blum y Naylor (1992) la Psicología Industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la Psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la Psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio.

Schultz (1988) ofrece una definición más concreta de la Psicología Industrial: “En términos sencillos podemos decir que la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo” (p.54).

Para Siegel (1985) la Psicología Industrial es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria. Por tanto,

está interesada en el comportamiento de tres amplias clasificaciones de individuos: los trabajadores, la administración, y los consumidores.

Respecto al concepto de Psicología Organizacional, Dunnette (1986) la define como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización. Esta definición nos obliga a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos. La Psicología de la Organización también se ha definido sencillamente como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones (Gilmer, 1978).

La Psicología de las Organizaciones, en cuanto disciplina científica, se halla íntimamente vinculada a la evidencia de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que casi todos los problemas que pueden surgir acerca de los determinantes de la conducta humana dentro de las organizaciones deben ser considerados desde la perspectiva de ese sistema social complejo (Schein, 1980).

La Psicología Organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; incluye la Psicología Industrial en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y, últimamente, se ha hecho cargo asimismo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas. Es, en otras palabras, una síntesis de la psicología industrial clásica y de las más recientes aportaciones de la psicología socioorganizacional, en la que las variables individuales concurren, con variables ambientales para formar un esquema integral. La Psicología Organizacional está aliada con la Psicología Industrial clásica y con la Psicología de las relaciones humanas, pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora. (Gilmer, 1976).

Por otra parte Dunette y Kirchner (1989) definen a la psicología de la organización como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización, o el estudio de la conducta de los individuos que pertenecen a ella. Se interesa en la conducta del trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos éstos con la estructura y la función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Schultz (1995) describe a la psicología organizacional como la disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna. Explica como el trabajo proporciona un sentido de identidad que nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos; mejora nuestro sentido de afiliación y pertenencia.

Finalmente Zepeda (1999) define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas, es decir por fenómenos psicológicos se entenderá a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo (la institución como tal o una parte de ella), con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización y, en cuanto a procesos de las organizaciones, se considera la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc. También considera que la psicología organizacional en sus relaciones con el resto del sistema organizacional y para poder entender mejor todo el funcionamiento de la psicología organizacional, se describirán, sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficios y modo de evaluar su eficacia:

- a) Relaciones: sus relaciones, son con la psicología social, la sociología, la antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

- b) Roles: desempeña cuatro papeles fundamentales:
- Investigación aplicada para comprender fenómenos.
 - Conducción de proyectos.
 - Como parámetro para facilitar el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
 - Agente para describir los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan la vida organizacional.
- c) Insumos: son las reocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones, ya que los cambios de tipo económico, social y cultural le plantean a la psicología organizacional retos ante los cuales debe responder.
- d) Productos: se podría hablar de ocho prioritarios:
- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran en las organizaciones, para lograr las metas y objetivos.
 - Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones.
 - Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
 - Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
 - Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo.
 - Derribar barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
 - Facilitar la comprensión de factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.

- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de la participación de los empleados.
- e) Beneficiarios: todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o actúan como líderes formarles en ellas, por ejemplo, las áreas de recursos humanos, las áreas de mercadotecnia, las áreas de aseguramiento de calidad, las áreas de planeación y el área de desarrollo organizacional, etc.
- f) Eficacia: los hallazgos de la psicología organizacional han conducido a la certeza de que las personas son verdaderamente más productivas cuando logran establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en los ambientes de trabajo que a la vez favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos.

Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Schultz (1994) la psicología en las organizaciones contribuye en tres niveles:

1. A nivel de individuo.
2. A nivel de los equipos de trabajo.
3. A nivel de las organizaciones.

Él considera que las organizaciones se crean con fines económicos y sociales, es decir:

- a) Económicos: porque se orientan a procurar el bienestar en las personas, mediante la generación de riqueza y bienes de servicio, que deben ser distribuidos entre accionistas, empleados, clientes y proveedores.

- b) Sociales: porque están relacionados con las fuentes de empleo, de oportunidades, de desarrollo personal y de medio que les permitan a las personas construir una sociedad que cree condiciones para vivir adecuadamente.

Resultado esperado por las organizaciones

Los individuos se sienten	Sus relaciones son	La organización facilita una atmósfera de
<p>Con vitalidad Capaces de autodeterminarse Autoconscientes Importantes Competentes Agradables</p> 	<p>Llenas de energía Maduras Honestas De mutuo reconocimiento Cooperativas Amistosas</p> 	<p>Participación Libertad Apertura Reconocimiento Poder de realización Humanismo</p> 

Tabla 1: Resultado reflejado en tres niveles: individuo, relaciones y organización.

Lo anterior se logra mediante la Psicología de la Organización como campo del conocimiento, que va ha estar íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que

considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La Psicología Organizacional es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las practicas de trabajo que debe penetrar en todos y cada uno de los lugares de la organización.

La incursión del psicólogo en este campo se revisará a continuación.

2.2 El Psicólogo en las Organizaciones

Respecto a las áreas en las que el psicólogo ha incursionado en este campo, Gilmer (1976) menciona que el psicólogo colabora en el perfeccionamiento de programas de seguridad en el trabajo y estudia con los ingenieros los aspectos humanos que presenta el diseño de la maquinaria; asiste al departamento de relaciones públicas en sus contactos con los clientes y con la comunidad en que opera la empresa; coordina los distintos programas que se ocupan de la salud psíquica del trabajador y ayuda a la gerencia en la búsqueda de soluciones para reducir el ausentismo laboral. Más recientemente, algunos psicólogos se han venido ocupando de lo que se llama problemas de sistemas. Los métodos de sistemas son modos de determinar, concebir y resolver problemas que contienen interrelaciones complejas. Entre estas relaciones figuran aquellas de objetos, procesos y componentes humanos. La función del psicólogo no consiste necesariamente en resolver problemas específicos o generales, sino que en la misma medida en que se diseñe algo útil, como miembro de un equipo en el que trabaja un grupo de profesionistas, el psicólogo se verá comprometido en una empresa de sistemas.

Rodríguez (1987) menciona las necesidades que los psicólogos cubren en las organizaciones: la selección del personal, los métodos de capacitación, el desarrollo de las habilidades para planear con eficiencia, la relación entre la

vida familiar y la vida profesional, la resistencia al cambio y el bienestar humano que finalmente es la meta última de toda organización.

Mc Collon (1959 en Blum y Naylor, 1985) por su parte describe que las actividades que puede desempeñar el psicólogo en la organización son:

Selección de personal: en donde se realiza la selección y evaluación de empleados y ejecutivos.

Desarrollo de personal: es la evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados y en algunos casos necesitará desarrollar varios programas de capacitación, a fin de tomar en cuenta los diferentes niveles de capacidad, experiencia y conocimiento de los individuos que serán seleccionados.

Siliceo (1986) considera que se debe tomar en cuenta a la motivación del hombre que lo mueve al logro de resultados efectivos, tomando en cuenta que mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

Por otra parte Dunnett (1986) menciona las siguientes áreas en que puede incursionar el psicólogo:

Reclutamiento y Selección



Es la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 1988).

El profesional dedicado a esta actividad realiza para cubrir una vacante, varios pasos: acude a las fuentes de reclutamiento que son de dos tipos

(internas y externas), las primeras son aquellas que se ubican dentro de la empresa como el sindicato, cartera de personal, familiares y recomendados. Las fuentes externas con aquellas a las que se recurre por sus características en la preparación y desarrollo de personal desde los aspectos ajenos a la estructura organizacional de la empresa; el psicólogo para dar a conocer un puesto vacante se vale de boletines, radio, televisión, grupos de intercambio de reclutadores con otras empresas; una vez realizado el reclutamiento se procede a llenar una solicitud de empleo, realizar una entrevista con el psicólogo, llevar a cabo una evaluación psicológica, aplicar una encuesta socioeconómica, examen médico, entrevista con el jefe de departamento, decisión final del jefe, contratación, etc.

Análisis de puesto



Esta técnica consiste en la “separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto” (Reyes, 1979); existen diversos elementos que se deben tomar en cuenta en el análisis del puesto:

- Encabezado. Para ubicar el puesto en la organización estructural y físicamente en las instalaciones donde se desempeña.
- Número o clase que se asigna al puesto.
- Ubicación, se refiere al departamento, sección, etc.
- Puesto afín.
- Descripción genérica, se refiere a la explicación del conjunto de actividades del puesto.
- Especificación, se describen los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado.



Inducción de personal

Otra de las actividades que frecuentemente desarrolla el psicólogo en una organización es lo concerniente a la inducción de personal a la empresa. Una vez que se llevó a cabo la selección y contratación de un aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario considerar que el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él.

Este es el momento en que la empresa debe preocuparse por informarle todo lo relacionado con la misma, y el trabajador mediante planes y programas. El objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo al puesto, jefe, grupo de trabajo y a la organización en general.



Orientación de personal

La relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje en la industria más individualizada e íntima. Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las capacidades y aspiraciones del individuo. En estos casos la orientación de personal por parte del psicólogo puede ser útil. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación de un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos (Dunnett, 1986).



Ingeniería Psicológica

En el ámbito de la industria hay psicólogos encargados de estudiar las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los nombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación. Por tanto, el propósito es aprender cómo necesitan arreglarse o modificarse los componentes mecánicos de un sistema industrial con el fin de utilizar más eficientemente las capacidades de los elementos humanos del sistema (Smith, 1983).



Motivación humana

Entre las decisiones más importantes tomadas en la industria están aquellas que envuelven la motivación humana. Aún cuando se haya tenido cuidado en la selección y colocación de los empleados no hay seguridad de que presentaran la intensidad del esfuerzo de que son capaces en la situación industrial y que ellos muestran en otras situaciones, por ejemplo, el ejecutar sus entrenamientos y actividades de descanso. La tarea del psicólogo orgnizacional que da como resultado una motivación alta de los empleados; además, debe descubrir los principios de la motivación humana que sirvan de base para sugerir las modificaciones necesarias, y que hagan máxima la motivación de los empleados (Coan, 1986).



Capacitación

Otro ámbito de desarrollo de los psicólogos es la capacitación. Su conocimiento de los principios que rigen el aprendizaje, su interés por el conocimiento integral del ser humano, además de sus estudios sobre los procesos grupales y su preparación en terrenos como la motivación, el liderazgo, el cambio de actitudes, facilitan su participación como capacitador en las organizaciones.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre, no es sino hasta el inicio de la Revolución Industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; esto producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

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

Es a partir de 1920 cuando surgen múltiples instituciones destinadas a impartir capacitación. En México el desarrollo de la capacitación inicia en 1922 con la creación de la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, la Escuela Nacional de Arte y Oficios y la Escuela Técnica de Maestros Constructores.

En 1923 se origina el Instituto Técnico Industrial, posteriormente en 1931 se formula la Ley Federal del Trabajo, para 1965 se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), en el mismo año se crea el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO). Hacia 1978 se origina la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA).

El Instituto Nacional de Productividad surge en 1982 y finalmente en 1983 es sustituido por la Dirección General de Capacitación y Productividad, misma que hasta la fecha es la encargada de vigilar los ordenamientos en materia de capacitación y adiestramiento.

Después de esta breve reseña histórica del surgimiento de la capacitación podemos dar paso a conocer algunas definiciones que se han presentado acerca de este concepto.

Para Camarena y Granados (1997) la capacitación es un elemento importante en las organizaciones pues, a través de ésta se han logrado grandes avances tecnológicos, sociales y económicos para los trabajadores. Las organizaciones en general, se preocupan por mejorar sus índices de productividad y para ello se emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos, pero la mejora de la productividad de un negocio no puede eludir la capacitación permanente del personal sobre todo si se incorpora nueva tecnología.

La capacitación en la organización bien puede contribuir al aumento de la productividad, a engendrar una satisfacción más completa en el empleo, a disminuir la rotación de empleados y accidentes, etcétera. Todos esos objetivos convenientes contribuyen al mejoramiento de la calidad del producto o del servicio así como a reducir los costos de la operación.

Siliceo (1987) afirma: “la capacitación incluye un adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, y se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene aspectos intelectuales”.

Reza (1999) ve a la capacitación como técnicas, dinámicas de grupos, donde motiva a los participantes a investigar, describir, experimentar, razonar, comunicar, escuchar, etc. Ya que todas esas acciones facilitan y refuerzan el aprendizaje.

Por otra lado, Mendoza (1986) precisa: “la capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y modificar actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto”.

Arias (1991) concibe a la capacitación como una alternativa de probabilidades de éxito, donde por medio de una detección de necesidades, se estudia la situación deseada y la real, lográndolo de la siguiente forma:

a) Se crea un proyecto general del programa, donde hace una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación, (presupuesto, instalaciones, materiales) teniendo como finalidad:

- Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación, tomando en cuenta siempre el punto de equilibrio, donde, los beneficios deben ser iguales a los costos, se debe ofrecer un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de capacitación u otro.

b) Se diseñan los programas respectivos, donde se debe tener en consideración:

- La esfera de trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
- Los antecedentes de los capacitados, diagnósticos de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, estilos de aprendizaje y personalidad.
- El tiempo y la época disponibles.
- Estrategia educativas adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación de adultos.
- Requerimientos organizacionales y legales.

c) Considerando que el responsable de la capacitación, se convierte en un asesor tiene las siguiente responsabilidades:

- Establecer programas de capacitación con base a las necesidades.
- Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo, el análisis del costo/beneficio.

Para Reza (2000) existen diferentes términos que son necesarios especificar:

Áreas de aprendizaje

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano, éstas son:

** Cognoscitiva: comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

** Afectiva: comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencia a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo.

** Psicomotriz: comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuos que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables.

Capacitación

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos

superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.

Adiestramiento

Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

Desarrollo

Acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio – laboral, con el propósito que comprende las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total.

Es también el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio ambiente social y natural que le rodea. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

Debido a que el presente trabajo refiere la participación del psicólogo en la capacitación, a continuación se revisará el Proceso de la Capacitación en las organizaciones.

2.3 El Proceso de la Capacitación en las Organizaciones

Para Zepeda (1997) el proceso de capacitación parte siempre de una identificación de necesidades, aquellas oportunidades de desarrollo en el que las personas pueden ser superadas, mediante un proceso de entrenamiento, adiestramiento y capacitación. A partir de ahí se definen los objetivos y caminos o planes que se prevean para el desarrollo de las personas.

Los psicólogos dedicados a la capacitación actúan como creadores de sistemas y estrategias de capacitación, mediante el diseño de actividades, materiales didácticos, programas y seguimiento a los resultados de los empleados.

Otra de sus funciones es participar como instructores de temas especializados que faciliten el desarrollo humano, convirtiéndose en los responsables de la capacitación de una organización.

El Grupo Capinte (2000) menciona que la capacitación concebida como proceso proporciona una visión integral del conjunto de procedimientos y acciones que habrá de diseñar y ejecutar en el desempeño de su función. El conocimiento que se tenga sobre las características y particularidades que adquiere la capacitación en los procesos: administrativo, instruccional y legal, que representan las etapas por las cuales atraviesa el diseño e implementación de un sistema de capacitación, guían y ordenan las acciones del capacitador al logro de beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa y por tanto, de su misma función. A continuación revisaremos los procesos que integran el proceso general de la capacitación: *Administrativo, Instruccional y Legal*.

Proceso Administrativo

Comprende la realización de acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo y a la modificación de conductas en los individuos para el logros de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Pinto (1992), el proceso administrativo de la capacitación consta de cuatro pasos:

- ⊗ Planeación
- ⊗ Organización
- ⊗ Ejecución
- ⊗ Evaluación

En la etapa de planeación el psicólogo aplica las fases de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), objetivos, planes, programas y el presupuesto. La planeación se define como el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado y se establece a través de los resultados obtenidos por medio de la DNC y se especifica claramente donde se llevará a cabo el curso o sea la sede, el nombre del curso, las fechas así como el horario, el nombre del instructor, etc.

En la segunda etapa que es la de Organización, el psicólogo aplica las fases de la estructura de la empresa, el procedimiento, la integración del capital intelectual y del factor material. Las líneas de funcionamiento de esta etapa están integradas por todos los departamentos que tienen que ver con la capacitación.

Además de hacer la planeación y la organización; el psicólogo dentro de su papel como capacitador, se encuentra también el de la ejecución y el de la

evaluación que son las dos últimas etapas del proceso metodológico de la capacitación.

Las fases que integran la etapa de la ejecución son: Contratación de servicios, Coordinación de eventos, Desarrollo de Programas, Control Administrativo y Presupuestal.

Esta etapa de la ejecución, es el motor de la capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado.

En la última etapa, que es la evaluación, se consideran las siguientes fases: la evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje, la evaluación del sistema de capacitación, el seguimiento y la evaluación del costo – beneficio (Pinto, 1992).

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, del curso, del participante y de la coordinación.

Cabe recalcar que estas etapas: planeación, organización, ejecución y evaluación del proceso de capacitación, son una secuencia de acciones debidamente organizada y sistematizada en donde se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración recursos asignados y señalamiento de responsables.

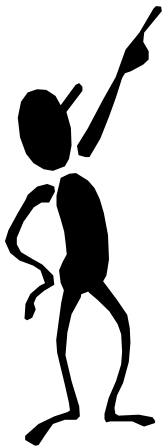
También el proceso administrativo de la capacitación tiene por función satisfacer necesidades reales en la preparación de los trabajadores (desarrollo de las habilidades, conocimientos y mejora de sus actitudes) para el logro de los objetivos organizacionales del trabajador.

Proceso Instruccional

Para el Grupo Capinte (2000), el Proceso Instruccional, es el proceso de la capacitación que se identifica con el proceso enseñanza – aprendizaje, y tiene

como objetivo entrenar a los trabajadores para incrementar su productividad en el trabajo.

El proceso Instruccional permite establecer la relación instructor – participantes, correspondiendo al primero la planificación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos. Esta función consiste en lo siguiente:



- Clarificar los objetivos que se deben alcanzar;
- Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes;
- Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes;
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo de habilidades y cambios de actitud;
- Distribuir eficazmente el tiempo y
- Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar los esfuerzos.

Por lo tanto, resulta conveniente considerar las siguientes características en el momento de seleccionar al personal propuesto como instructor: poseer los conocimientos y la experiencia suficientes, manifestar disposición hacia la enseñanza y una actitud participativa para actuar como instructor y demostrar aptitudes y carisma para la conducción del grupo.

Es conveniente señalar también, que dentro del ámbito de las organizaciones, el aprendizaje es entendido como la adquisición de nuevas conductas de tal manera que cuando se habla de aprendizaje se hace referencia a la manifestación de habilidades, conocimientos y actitudes que los individuos antes no poseían.

Por ejemplo, se dice que una persona ha aprendida cuando:

ANTES	AHORA
No podría escribir una palabra a máquina.	No requiere ver el teclado para escribir un texto en mecanografía.
Desconocía la ley que regula las relaciones laborales.	Conoce la ley y sabe aplicarla.
Exigía que todos compartieran sus puntos de vista.	Puede escuchar y comprender los puntos de vista de los demás.-

El proceso instruccional comprende las etapas de: planificación, instrumentación, conducción y evaluación.

La planificación responde al “qué hacer”, y tiene que ver con la redacción de los objetivos instruccionales y la organización de contenidos en unidades temáticas.

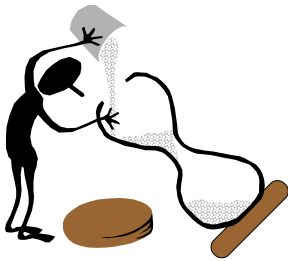
Los insumos para la realización de estas tareas se identificación a través de los objetivos de la organización y de los objetivos particulares del programa de capacitación al que el curso pertenece. Los objetivos terminales se redactan teniendo en cuenta el ámbito que se va a atender (organizacional, ocupacional o personal), el nivel al cual se dirige el curso (directivo, supervisión u operativo), y el área de la conducta que va a afectar (cognoscitiva, afectiva o psicomotriz).

El diseño de este tipo de objetivos es primordial, porque constituyen la base para identificar el cambio de conducta que se pretende lograr al finalizar el proceso instruccional. Cabe señalar que en tanto este tipo de objetivos es mediato, se requiere además elaborar objetivos de carácter inmediato que se cumplan al finalizar cada unidad de aprendizaje.

En este sentido, en la planificación del proceso instruccional el objetivo específico sirve para seleccionar los procedimientos y técnicas adecuadas,

utilizar eficientemente los recursos disponibles, establecer un control adecuado y continuo del proceso instruccional.

Respecto a la instrumentación se responde a las preguntas “cómo y con qué”, es decir, cuáles son las técnicas y los recursos adecuados para conducir a los participantes de manera real y funcional al logro de los objetivos de instrucción. En relación a las técnicas de instrucción, cabe señalar que cada una de ellas tiene su propio valor, así como sus limitaciones, ninguna es en sí misma mejor que la otra, por lo tanto su selección, debe responder a los criterios establecidos, tales como:



- la naturaleza del contenido y su nivel de profundidad.
- El tipo de aprendizaje que se desean obtener (conocimientos, habilidades o actitudes)
- El tiempo real de que se dispone para un curso, de acuerdo a las necesidades de capacitación que se pretenden satisfacer.

Por su parte, los materiales didácticos y los apoyos visuales seleccionados deben cumplir con las siguientes funciones: economizar tiempos, facilitar la comprensión del participantes, incentivar el interés de los participantes para el aprendizaje de temas que parecen difíciles y poner en práctica, cuando se requiera las informaciones recientes.

De esta forma la selección de las técnicas instruccionales y de los recursos adecuados propician la intencionalidad del proceso instruccional para el logro de los cambios de conducta requeridos.

Como producto de estas dos etapas se obtiene el manual de instrucción, que es el documento que articula el modo racional los diversos componentes del proceso instruccional, el cual debe caracterizarse por su flexibilidad para poder ser adaptado a las necesidades específicas que originan un curso.

La tercera etapa de este proceso se refiere a la conducción y responde a la pregunta “qué adecuaciones hay que hacer” durante un curso. Esto se debe a que no existen grupos idénticos, es decir, con las mismas características, por el contrario, en cada grupo se presentan personas con necesidades, expectativas y actitudes distintas que los hacen interactuar de manera diferente y formar un grupo con características particulares que lo distinguen de otros grupos.

La conducción del proceso instruccional requiere por tanto, de instructores con experiencia en el manejo de grupos, creatividad y capacidad para adecuar los contenidos, las actividades y los materiales didácticos a las necesidades de cada grupo, para propiciar un ambiente que permita a los participantes ser activos, descubrir nuevos conocimientos, manifestar sus diferencias personales, adquirir confianza en sí mismos, etc.

La última etapa se refiere a la evaluación en donde se tiene la función de verificar y retroalimentar el proceso instruccional al proporcionar información sobre su realización permitiendo mejorarlo al adecuar los objetivos y medios de aprendizaje. La evaluación es un proceso continuo que consiste en determinar en que medida se están alcanzando los objetivos de instrucción.

En el ámbito de la capacitación la base de comparación para evaluar el aprendizaje son objetivos, que no sólo se enfocan a los cambios de conducta, sino que también proporcionan lineamientos para el uso de las técnicas de evaluación y la elaboración de instrumentos.

La evaluación del proceso instruccional o microevaluación es de suma importancia pues sirve tanto para controlar la eficacia de este proceso como para que los administradores de la capacitación justifiquen la toma de decisiones en lo que respecta a la expedición de constancias de habilidades laborales.

Por otra parte, la evaluación de la instrucción sirve de insumo para evaluar los efectos de la capacitación en cuanto a la transferencia de la capacitación

adquirida hacia el trabajo, es decir, el seguimiento, que es la forma de evaluación a través de la cual se obtiene la información necesaria para modificar los planes y programas tanto en su contenido temático como en su metodología, a fin de obtener resultados de mayor impacto para la empresa.

Proceso Legal

Uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, específicamente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo en materia de capacitación.

Grados (2003) presenta de manera descriptiva, algunos de los aspectos que se tratan en la Ley Federal del Trabajo (de manera general, sin un análisis profundo de ellos), a continuación se retoma lo que se refiere al artículo 153 fracciones A a X.

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



Para dar cumplimiento a esta obligación, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se les proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de instructores internos, externos, instituciones, escuelas u organismos especializados, o mediante adhesión a los sistemas generales que establezca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las horas de trabajo, salvo que se convenga en que podrá impartirse de otra manera.



La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o informarle de nueva tecnología.



2. Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.



3. Presentar los exámenes de evaluación.

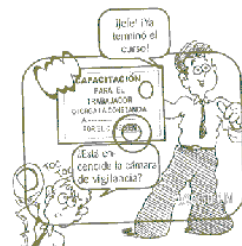


En cada empresa se formarán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación, operación del sistema y procedimientos de capacitación y adiestramiento, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas.



En los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento.

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar, para su aprobación, los planes y programas de capacitación que hayan acordado establecer.



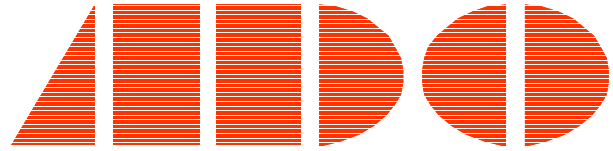
La constancias de habilidades es el documento expedido por el capacitador, con el que el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Se enviarán a la Dirección General de Capacitación y Productividad las listas de las constancias que se hayan expedido a los trabajadores.

Después de haber revisado brevemente a lo que se refiere este artículo, podemos mencionar que si se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que beneficia a todas las empresas dado que en la circulación de mercancías las empresas se convierten a su vez en consumidoras de determinados productos, bienes o servicios, que representan insumos para su producción, con lo cual se justifica la existencia de mecanismos que cuiden la capacitación del personal de sus proveedores, pues esto les garantiza, en cierto grado la calidad del producto o servicio que consumen para su producción, lo cual afecta favorablemente la productividad de su capital.

Por último podemos resumir el proceso legal de la capacitación como aquel que tiene como objetivo cumplir con los requerimientos ante la ley antes citada en materia de capacitación y adiestramiento como son: informar sobre la constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas, la expedición y registro de constancias de habilidades. Actualmente impartir capacitación a los trabajadores no sólo es un requisito legal, la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de implantar sistemas de capacitación en una forma rápida y efectiva. Por lo tanto es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de los sistemas de organización que repercuten

en la conducta de los trabajadores. Y es aquí donde se puede considerar la intervención del psicólogo en la capacitación, ya que tiene que ver con la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de capacitación en la esfera de la organización.

Después de haber revisado la participación del psicólogo en la capacitación de las organizaciones nos remitiremos a una empresa en particular, siendo ésta Coordinados Colón, S.A. de C.V., donde su estructura, historia, filosofía, organigrama y servicios que ofrece se dan a conocer a continuación.



CAPITULO 3

LA EMPRESA COORDINADOS COLÓN, S.A. DE C.V.

*El mejor servicio de transportación
al Sureste de la República Mexicana.*

<i>Puebla</i>	<i>Morelos</i>
<i>Veracruz</i>	<i>Oaxaca</i>
<i>Guerrero</i>	<i>Chiapas</i>
<i>México D.F.</i>	<i>Edo. de México</i>

OCC
OMNIBUS CRISTÓBAL COLÓN
HISTORIA CON EL MEJOR SERVICIO

CAPITULO 3

LA EMPRESA

COORDINADOS COLÓN, S.A. DE C.V

*“Los cambios internos y externos, exigen de todos nosotros
compromiso y adaptación, además,
es mucho mejor ser generadores del cambio
que ser rebasados por él”*

AURELIO CANTÓN TAPIA

Gerente General de Coordinados Colón

3.1 Organigrama de A.D.O. y Empresas



Autobuses de Oriente (A.D.O) es un grupo de empresas coordinadas nacionalmente que se dedican a la transportación de pasajeros, mensajería y paquetería, servicios de turismo así como servicios complementarios para el viajero.

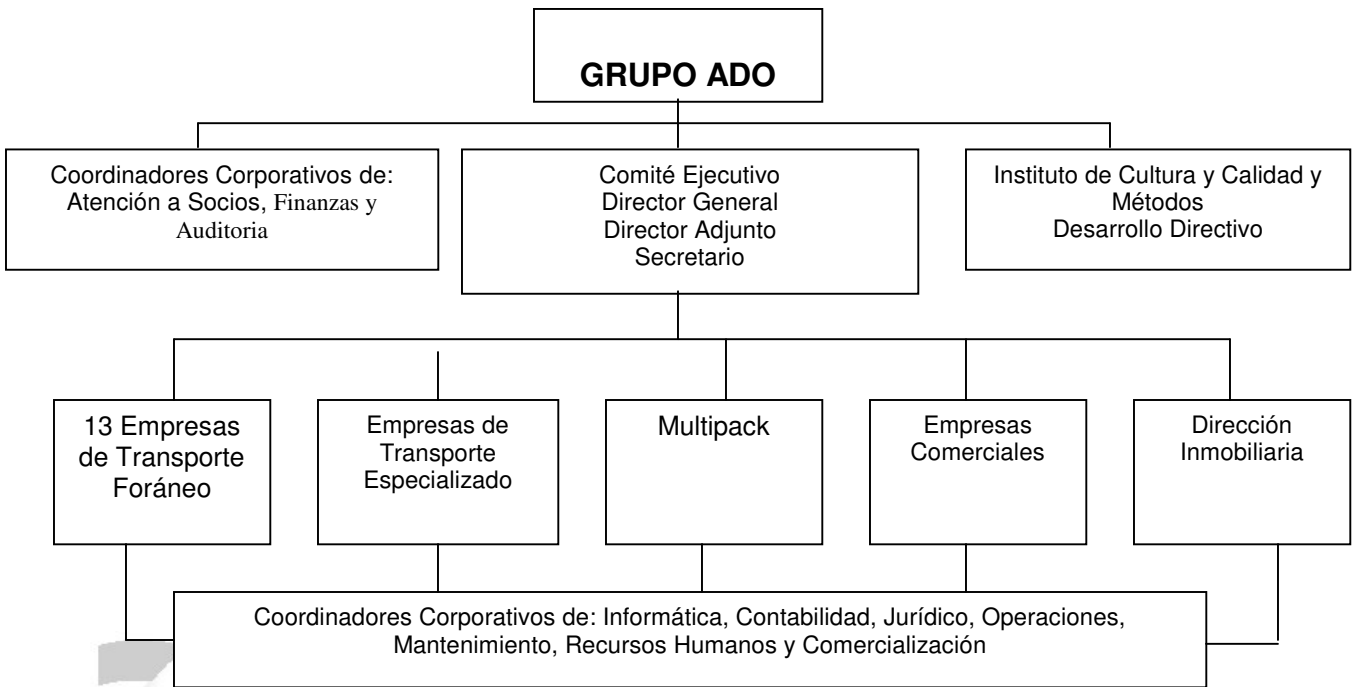
Las empresas en las que está constituido el grupo son las siguientes:

- ***Empresas de Transporte Foráneo*** que a su vez están conformadas por trece empresas, entre las cuales se encuentra: Coordinados Colón. S.A. de C.V.
- ***Empresas de Transporte Especializado*** que están constituidas por Autotur y Ticket Bus.

- **Multipack**

- **Empresas Comerciales**

La estructura del Grupo se encuentra de la siguiente manera:



Empresas de Transporte Foráneo

- Coordinados Colón
- Coordinados Coatzacoalcos
- Coordinados Jalapa
- Coordinados Córdoba
- Coordinados México Oriente
- Coordinados México Norte
- Coordinados Puebla
- Coordinados Peninsulares
- Coordinados Villahermosa
- Coordinados Tuxtla
- Coordinados Caribe
- Coordinados Oaxaca
- Servicios de Lujo

Cada una de las Empresas de Transporte Foráneo, cuenta con una estructura propia y proporcionan diferentes tipos de servicio. A continuación se describen los antecedentes, servicios, misión y estructura de la Empresa Coordinados Colón, empresa en la cual se realizó este trabajo.

3.2 Antecedentes



Con el paso del tiempo el hombre ha tenido diversas necesidades, entre ellas la de transportarse de un lugar o otro a causa de las distintas actividades que realiza, por ello Coordinados Colón es una de las primeras líneas de Autotransporte en México que nace con el propósito de satisfacer dichas necesidades, fue fundada en *el año de 1921 con el nombre de “Camiones México – Cautla y Anexas”*. Sus fundadores son: Benjamín Chirino, Manuel Jiménez, José Rivera, Valeriano Urraca, Manuel R. Abrego, Roberto Flores, Aurelio Leyva, Benjamín Maldonado y Humberto Guerra Dupeyran.





En el año de 1935 la empresa cambia su registro; la primera clase se denominó: Sindicato de Propietarios de Autos Pullman Flecha Roja, la segunda clase: Sindicato de Propietarios de Autocamiones Flecha Roja y recorrían las ciudades de Cuautla, Izúcar de Matamoros, Oaxaca y pueblos circunvecinos.



En 1950, la organización cambia nuevamente su razón social denominándose Autobuses México – Cuautla – Matamoros – Oaxaca y Anexas Flecha Roja; en este mismo año se adquieren los derechos de la cooperativa Autobuses del Sureste, un año después se adquirió la cooperativa Díaz Ordaz misma que se transformó en Golfo Pacífico.

En 1954 el grupo adquirió acciones y derechos de la Sociedad

Cooperativa del Sureste Cristóbal Colón.

- 59 -

En 1964 se fusionan las empresas: Autobuses México – Cuautla – Matamoros – Oaxaca y Anexas Flecha Roja, Autobuses del Sureste y la Sociedad Cooperativa del Sureste Cristóbal Colón y se denominaron: **ÓMNIBUS CRISTÓBAL COLÓN SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.**

En el año de 1970 se adquiere la empresa Unión de Propietarios de Camiones del Istmo y así Ómnibus Cristóbal Colón se arraiga en los estados de Oaxaca y Chiapas.

En 1976 se realizó un intercambio de acciones y derechos con la empresa **AUTOBUSES DE ORIENTE (ADO) S.A. DE C.V.**



Al comienzo de 1988 el grupo de socios de ADO decidió aumentar su participación en Ómnibus Cristóbal Colón y se aplicaron cambios importantes hacia la superación de la empresa.

En 1990 se crea el servicio diferenciado PLUS considerado de Semilujo.



En el año de 1991 existe el cambio de marca de CRISTÓBAL COLÓN de segunda clase por SUR.



En el año de 1992, la empresa adquiere el nuevo parque vehicular Mercedes Benz, para sustituir a los autobuses DINA Olímpico de ruta larga y así crear el servicio VOLCANES.



En el año de 1994 comienza la regionalización en el GRUPO ADO, nacen las Empresas Coordinadas y así surge el nombre de COORDINADOS COLÓN, S.A. DE C.V., brindando cuatro tipos de servicio: Volcanes, Sur, Primera y Plus.



En 1997 por causas administrativas se crean tres razones sociales: Servicios de Mantenimiento (Personal Mecánico), Coordinados Colón (Personal Administrativo y Comercial) y Ómnibus Cristóbal Colón (Personal Conductor) para la mejor administración interna de la empresa.

Para 1998, con la finalidad de atender mejor los mercados se descentralizan algunas áreas y se crean: La Gerencia Comercial Huajuapán, Gerencia Comercial

Operativa Volcanes, Gerencia Comercial Operativa Taxqueña y Gerencia Comercial Operativa México.

En el nuevo siglo, los cambios han ayudado a coordinar los esfuerzos para brindar servicios de mejor calidad a los pasajeros, es así que los principales cambios ocurridos en el año 2001 son la reestructuración de la Gerencia Comercial Operativa Taxqueña, cuya estructura se disuelve y se integra a la Gerencia Comercial Operativa OCC, y la creación de la Gerencia Jurídica con el objeto de atender mejor a todas las terminales, asimismo, se adquiere nuevo parque vehicular C -11R para la Marca Sur estableciéndose así el servicio económico (con autobuses Avante y C-11R) y servicio directo económico (con autobuses Strada). A finales de este mismo año se sustituye la mitad de los Autobuses Premier (marca de autobús) por Buscar (marca de autobús) para el Servicio Volcanes. En el transcurso de este año se certifica ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a Ómnibus Cristóbal Colón, S.A. de C.V. como un **Centro de Capacitación Interno**, lo que permite (una vez que se cumplió con la normatividad establecida) proporcionar las constancias que requiere el personal Conductor para tramitar, renovar o refrendar su Licencia Federal tipo A.



En el año 2002, es un año importante para la empresa al renovar su parque vehicular de la marca Volcanes con el autobús Busscar, la Marca Sur con el autobús Allegro y Mercedes Benz y por último la Marca Primera Clase con el autobús Vissta Buss, además se inician los cursos de la capacitación para los empleados del Grupo ADO, incluyendo a los de Coordinados Colón, iniciando así una nueva etapa en la que se trabajará

- 62 -



con un mismo sistema en todas las empresas pertenecientes al Grupo ADO, además de facilitar el trabajo de todas las áreas de la empresa, dicho proyecto se denominó UNE (Unificación Nacional de Empresas del Grupo ADO). En febrero de este mismo año la Marca Plus deja de formar parte de Coordinados Colón y se incorpora a la Empresa de Servicios de Lujo.

Actualmente Coordinados Colón, cuenta con más de 80 años de experiencia, cubriendo las rutas de: Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Puebla, Veracruz, Guerrero, Oaxaca y Chiapas. La empresa ha logrado tener una permanencia por medio de su constante desarrollo a través de la renovación de sus políticas y servicio orientado a satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo en cada viaje una experiencia satisfactoria.

3.3 Servicios que ofrece

El servicio se define como un conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar un trato amable: al inicio, durante y después de la venta, logrando su satisfacción plena que redundará en una imagen positiva para la empresa.

Un servicio auténtico es aquel que satisface una necesidad real y en este sentido, en Coordinados Colón, se cumple oportuna y eficazmente ofreciendo transporte acorde a los requerimientos del cliente; así pues, con el objetivo de abarcar un mayor número de clientes en el mercado, se ofrece un servicio de calidad a un

bajo costo garantizando una rentabilidad competitiva y la completa satisfacción de cada uno de los clientes.

Para lo anterior se cuenta con tres tipos de servicios, los cuales se distinguen por:

PRIMERA CLASE (CRISTÓBAL COLÓN)

Seguridad

Conductores Capacitados

Cinturón de seguridad

Sistema Copiloto

Comodidad

Aire Acondicionado

Sanitario abordo

Pantalla 14" desplegable

Pantalla 21 "

Luz para lectura individual

Servicio directo

Características

Tres Tipos de Autobús: Mercedes Benz, Buscar y Vissta Buss

42 asientos reclinables



INTERMEDIO (SUR)

Seguridad

Conductores Capacitados

Cinturón de seguridad

Tacografo

Comodidad

Aire Acondicionado

Encortinado

Características

Dos Tipos de Autobús: Allegro y Mercedes Benz

44 asientos

ECONÓMICO (VOLCANES)

Seguridad

Conductores Capacitados

Tacografo

Mejor por...
SUR



VOLCANES

Comodidad

Aire Acondicionado

Encortinado

Características

Mayor frecuencia de servicio

Rapidez de salidas

Ruta corta

Dos Tipos de Autobús: Premier y Busscar



3.4 Filosofía

En Coordinados Colón, S.A. de C.V. los requerimientos y la satisfacción de las necesidades de los clientes son la piedra angular del crecimiento, gracias a ellos, es reconocida como una de las mejores empresas de Autotransporte en el Sureste de la República Mexicana.

Por otro lado, el proporcionar un servicio de alta calidad, rapidez y excelencia a los clientes en general, es una tarea fundamental que se desea lograr, para ello se emplean ciertos principios filosóficos o ideales, que no son más que una guía establecida en la que se da a conocer la forma de pensar, es decir, se encuentran inmersos los valores, la misión y visión así como las características esenciales con las que se desea ofrecer un buen servicio al cliente. Tener presente estos

elementos clave: una visión que incluya el proceso de aclarar los valores, centrarse en la misión y extenderse hacia una visión, forma la esencia alrededor de la cual se traza el curso de la organización.

A continuación se describe brevemente cada uno de ellos.

Misión

Transportar personas y cosas, con seguridad y calidad, asegurando la satisfacción de los clientes garantizando una rentabilidad competitiva.

Mediante

Una operación de excelencia basada en procesos, equipos de trabajo en mejora continua, aprendizaje permanente y difusión del conocimiento.

Valores

En un marco de valores compartidos que fomenten el desarrollo personal, la participación y cooperación, el reconocimiento individual y de equipo, dando congruencia y sentido a la labor de servir.

Visión

Convertirse en líderes del mercado del Autotransporte en el Sureste de la República Mexicana, con tecnología de punta y estándares de calidad establecidos por la empresa que asegure la satisfacción del cliente.

Ideario

- Proporcionar al cliente servicios o productos que satisfagan sus necesidades en estrecho contacto con el mismo y en forma oportuna y eficiente.
- Promover la permanencia y desarrollo de sus empresas, mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado a la inversión como fruto de gestiones altamente eficientes y con la estrecha participación de sus socios.
- Proporcionar a su personal la oportunidad de progreso económico, de desarrollo profesional e integral como seres humanos.
- Promover un clima de trabajo que se caracterice por el respeto a la dignidad humana, por la comunicación abierta y franca en todos los sentidos, por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo, a la lealtad y honestidad, por el estímulo a la creatividad y a la productividad, así como por la igualdad en las oportunidades de progreso.

- Establecer y mantener las relaciones con los individuos, empresas, organismos intermedios y autoridades dentro de las más altas normas de ética y conducta.
- Contribuir y promover al bienestar y desarrollo económico y social del país a través de la calidad de los productos y la eficiencia de los servicios que ofrece.
- Establecer y mantener con los proveedores honesta relación de apoyo mutuo.

Valores

La persona humana, por su misma naturaleza, tiene absoluta necesidad de la vida social. El hombre no puede bastarse a sí mismo para alcanzar su desarrollo completo, sino que necesita para ello de los demás y de la sociedad. Para ello las leyes propias de la relación persona – sociedad, sociedad – persona y sociedad – sociedad, deben estar basadas en los valores siguientes:

- Dignidad Humana
- Solidaridad
- Subsidiaridad
- Participación
- Igualdad
- Bien Común

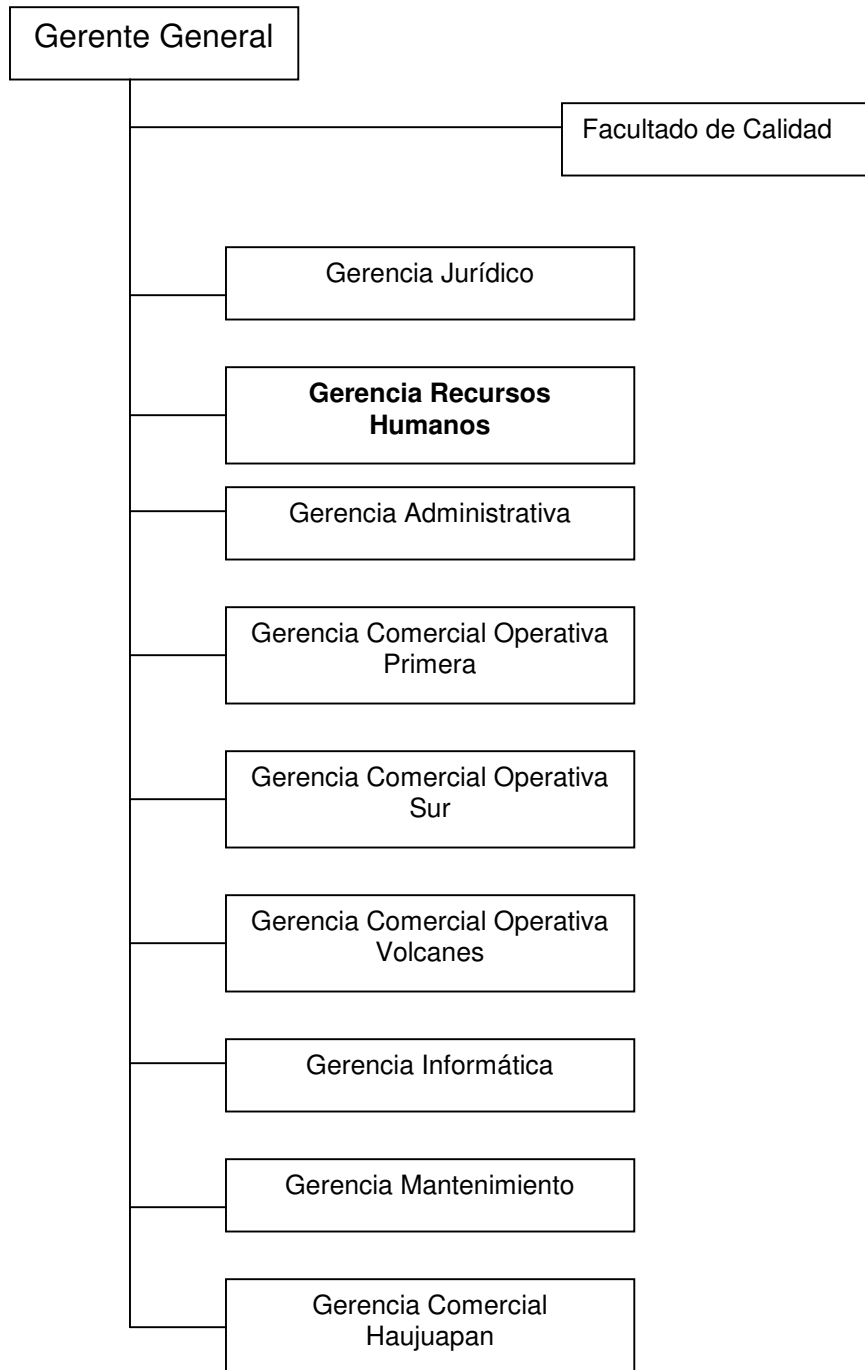
Después de revisar todo lo referente a la filosofía mostraremos la estructura de la Empresa Coordinados Colón y así ubicar la Gerencia a la cual pertenece el área en la que se realizó el presente trabajo.

1.5 Estructura de Coordinados Colón, S.A. de C.V.

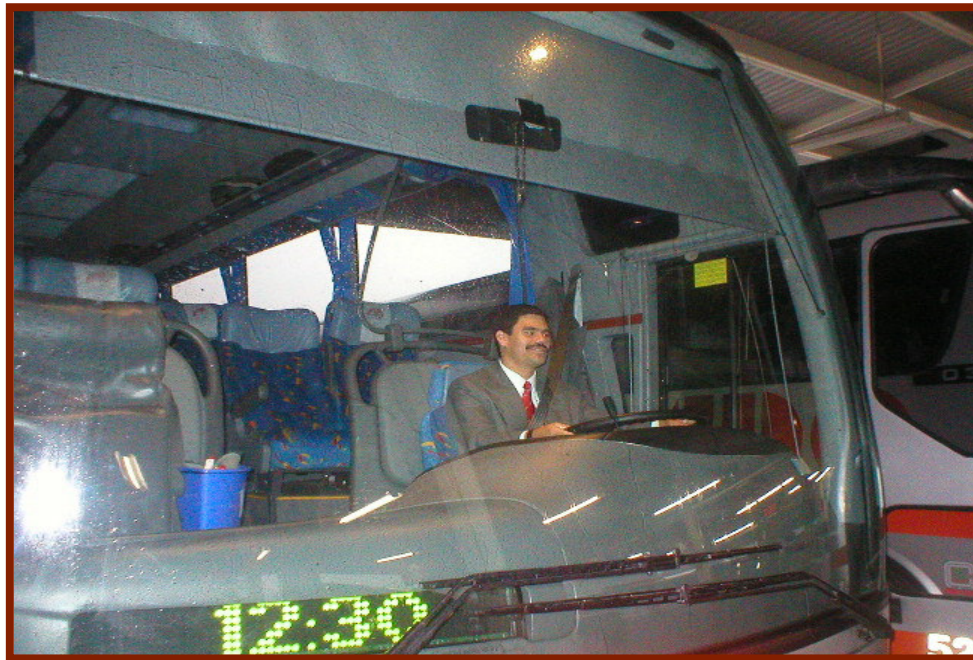
Coordinados Colón está conformada por nueve Gerencias: Jurídica, Mantenimiento, Administrativa, Recursos Humanos, Comercial Operativa Sur, Comercial Operativa Volcanes, Comercial Operativa Primera, Comercial Huajuapán e Informática; quienes le reportan directamente al Gerente General al igual que el Facultado de Calidad quien es el responsable de controlar y supervisar la implementación de los procesos de calidad en la empresa.

Cada Gerencia está conformada por diversos departamentos que le permiten cumplir con los objetivos estratégicos del área a la cual pertenecen.

A continuación se mostrará la estructura de Coordinados Colón y posteriormente se revisará en el siguiente capítulo el área de Capacitación y Desarrollo la cual forma parte de la Gerencia de Recursos Humanos, así como la participación del psicólogo en la capacitación a Conductores.



CAPITULO 4
LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA
CAPACITACIÓN A CONDUCTORES



CAPITULO 4

LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN A CONDUCTORES

*“La capacitación siempre será
un aspecto medular para que la empresa
cuenta con trabajadores capaces de responder
a las necesidades del mercado”*

EQUIPO DE INSTRUCTORES TÉCNICOS

Coordinados Colón, S.A. de C.V.

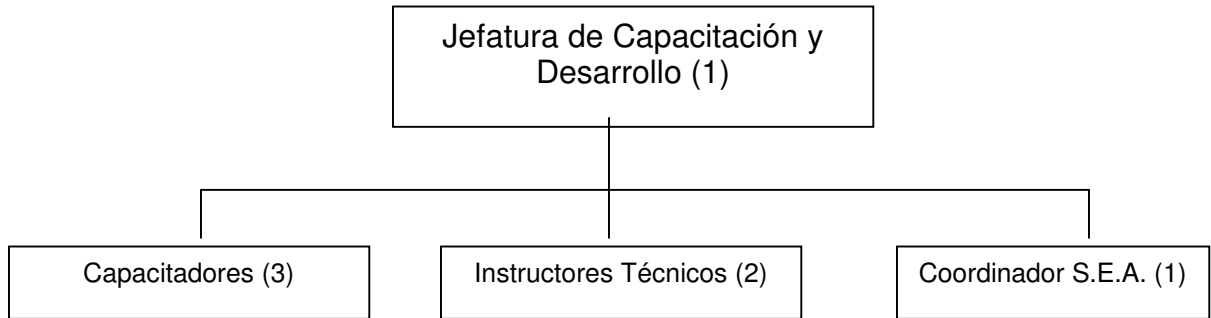
4.1 Descripción del Área de Capacitación y Desarrollo

El presente trabajo se realizó en el área de Capacitación y Desarrollo, la cual forma parte de la Gerencia de Recursos Humanos y tiene como objetivo:

Objetivo General del Área: Asegurar que la capacitación y desarrollo integral del ser humano, sea acorde con un ideario institucional y dentro de un marco de calidad que comprenda: Plan de Vida y Carrera, mejora continua de procesos y servicio de frente al cliente interno y externo.

Visión del Área: Lograr la consolidación de un equipo integrado en el cual, el respeto, la tolerancia y la comunicación abierta y clara; son los valores fundamentales para lograr un ambiente laboral donde la creatividad de los talentos individuales nos conviertan en el mejor equipo de trabajo.

La estructura organizacional del área es la siguiente (hasta el año 2002, ya que la estructura General de Recursos Humanos se modificó en el 2003)



El Instructor Técnico es aquel que durante aproximadamente 10 años (según el perfil) fue Conductor y posteriormente y después de una evaluación técnica y psicométrica se dedica principalmente a la capacitación del personal Conductor.

Objetivo de Instructores Técnicos: Asegurar la profesionalización y desarrollo del conductor acorde con las políticas comerciales de la Empresa, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Funciones de los Instructores Técnicos:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Elaborar programas de capacitación y registrarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Dar seguimiento a la capacitación e informar sobre los resultados.
- Evaluar el desempeño, los conocimientos y habilidades de los participantes.
- Elaborar los manuales que se proporcionan en los cursos y actualizarlos.
- Impartir los cursos.

- Buscar y proponer asesores externos en caso de que las necesidades así lo requieran.
- Proponer nuevos métodos de instrucción operativa.
- Estudiar y transmitir nuevos conocimientos técnicos sobre autobuses.
- Evaluar y seleccionar nuevos aspirantes (conductores).
- Impartir capacitación sobre autobuses en carretera.

Cabe mencionar que en las Gerencias Comerciales Operativas: Primera, Sur y Volcanes también se encuentran dos Instructores Técnicos por Gerencia, los cuales dependen directamente del Gerente Comercial Operativo y llevan a cabo las funciones antes expuestas así como algunas otras actividades como apoyo en temporadas altas, seguimiento al rendimiento de combustible, participación en las comités y comisión de accidentes, etc., a estos Instructores se les conoce como los de Marca (Volcanes, Sur y Primera) y se encargan de la capacitación de los Conductores Activos. Los Instructores Técnicos de la Gerencia de Recursos Humanos principalmente se centran en la capacitación de Conductores de Nuevo Ingreso.

4.2 Funciones del Capacitador

Objetivo de Capacitadores: Asegurar que se imparta capacitación y promover el desarrollo integral del recursos humano, acorde con el ideario institucional; de acuerdo con los perfiles de puesto, brindando un servicio de calidad, oportuno y equitativo que satisfaga las necesidades de la empresa.

Funciones de los Capacitadores:

- Detectar las necesidades de capacitación.
- Cumplir con la normatividad establecida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (comisiones mixtas, planes y programas, constancias de habilidades laborales).
- Dar seguimiento a la capacitación e informar sobre los resultados.
- Evaluar el desempeño, los conocimientos y habilidades de los participantes.
- Elaborar los manuales que se proporcionan en los cursos y actualizarlos.
- Impartir cursos
- Buscar y proponer asesores externos en caso de que las necesidades así lo requieran.
- Coordinar la capacitación virtual.
- Proponer nuevos métodos de instrucción.

En el año 2001 se propuso e implementó en el área que un capacitador participará activamente en la capacitación del personal Conductor (función que principalmente se centraba en los Instructores Técnicos), debido a las siguientes situaciones que en los años anteriores se habían estado presentando:

- No se llevaba una planeación de los cursos dirigidos al personal Conductor.
- Los Instructores Técnicos de las Marcas y de Recursos Humanos duplicaban cursos, lo que propiciaba que los costos de capacitación se elevarán de una manera significativa.
- Los Instructores Técnicos no habían realizado ningún trámite ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- La Secretaría de Comunicaciones y Transportes S.C.T, certifico a la Empresa como un centro de capacitación interno, por este motivo se

requería cumplir con los Planes y Programas establecidos por este organismo, dentro de éstos se da un enfoque integral a la profesión de Conductor, por lo que los temas no sólo se enfocan a cuestiones técnicas y operativas, sino al aspecto humano.

- No existía comunicación entre los Instructores Técnicos, lo que impedía dar un seguimiento al Conductor cuando es promovido de un Servicio Económico, al Intermedio y del Intermedio al de Primera Clase.
- Debido a los cambios que se habían dado en los últimos años en la Empresa, se requería sensibilizar al personal Conductor referente a los mismos, no sólo de una manera operativa.
- La rotación del personal Conductor se había incrementado, por lo que se decidió que no sólo el Instructor Técnico participara en la capacitación de los Conductores de Nuevo Ingreso (aspirantes), sino que por medio del capacitador se logrará crear una mayor sentido de pertenencia en la Empresa.

4.3 Función desempeñada por el psicólogo con el personal Conductor

Debido a la formación del psicólogo, se eligió por parte del Jefe de Capacitación a uno de los tres capacitadores (al que según sus conocimientos habilidades y actitudes), era él más apto para dedicarse exclusivamente a la capacitación del personal Conductor.

Algunas de las actividades que se realizaron en el transcurso de este período fueron las siguientes:

- Establecer reuniones de trabajo con los Instructores Técnicos para detectar las áreas de oportunidad, así como para contextualizarse acerca de la función de las áreas operativas.
- Participar e integrarse activamente en: comité de seguridad (en donde se establecen acciones preventivas y correctivas) y comisión de accidentes (en donde se deciden las sanciones por Conductor cuando tienen un accidente).
- Elaborar y establecer los Planes y Programas de capacitación (conjuntamente con los Instructores Técnicos), en donde se designaron cursos en donde participarían Conductores de las tres Marcas y de esta manera optimizar los recursos humanos, materiales y financieros.
- Registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los Planes y Programas.
- Elaborar las Constancias de Habilidades Laborales para los Conductores de las tres Marcas.
- Llevar el registro de la capacitación del personal Conductor.
- Elaborar e impartir pláticas de sensibilización acerca del cambio.
- Participar en las PLÁTICAS DE SEGURIDAD (en las cuales se les presenta a los Conductores las estadísticas actuales de seguridad), impartiendo aspectos de comunicación, asertividad, manejo de conflictos y autoestima.
- Elaborar los módulos correspondientes a **actitud de servicio** para cumplir con la normatividad establecida ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Programar reuniones con los Preceptores (jefe inmediato del Conductor) para el cumplimiento de los Programas de Capacitación con el Personal Conductor.
- Llevar a cabo el Evento de Cero Accidentes y Antigüedad para el personal Conductor.

- Dar seguimiento a los Conductores que han tenido cinco accidentes en el transcurso de un año, en algunos casos (dependiendo el grado), realizar un Estudio Psicológico y en otros casos únicamente conversar con el Conductor.
- Conocer y tener salidas periódicas a la ruta de la Empresa en Autobús.
- Apoyo al Conductor en las temporadas de Alta Frecuencia.
- Elaborar e impartir curso titulado “Hacia una Cultura de Servicio” para todo el personal Conductor.
- Realizar e implementar Programa de Capacitación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Participar en la Capacitación de Conductores de Nuevo Ingreso impartiendo los módulos básicos: Inducción a la Empresa, 5S y Procesos, así como elaborando el programa de los grupos.
- Elaborar el presupuesto de la capacitación del personal Conductor.

4.4 Resultados obtenidos de la capacitación de Conductores en el período 2001 – 2002.

Reducción de Accidentes

- De las acciones que se implementaron en materia de capacitación:
 - Seminario de Conducción Defensiva.
 - Curso de Maniobras
 - Pláticas de Seguridad.

Se logro una reducción de accidentes, los cuales se clasifican en:

- Con responsabilidad.- cuando las causas son imputables al Conductor de manera directa.

- Sin responsabilidad.- cuando intervienen factores ajenos a la empresa y al Conductor (apedreados, semovientes, etc) y que resulta algún daño al autobús.

A su vez, se codifican en el lugar donde ocurrieron:

- Ciudad
- Carretera
- Taller
- Terminal
- Encierro

Por último se dividen por grados: 0 al 5 (dependiendo el gasto que se genera para la reparación del autobús). En el grado 0 se refiere a un gasto mínimo (de \$1.00 a \$ 300) hasta el grado 5 (pérdida total de la unidad).

Después de realizar la Detección de Necesidades, se determinó que los Conductores de los tres servicios: Volcanes, Sur y Primera que contarán con una experiencia mínima de 1 año en la empresa se les capacitaría en el Seminario de Conducción Defensiva. La duración del curso fue de tres días: dos en aula y uno en carretera. Esta capacitación se le pago al Conductor por parte de la empresa. Se realizó una evaluación en aula y en carretera, en caso de que algún Conductor no aprobará, después de tres meses tendría que tomar nuevamente este curso, sin embargo como política no se estableció que no se le pagaría la capacitación ni sus alimentos, a éste se le denominó un curso de reciclaje. Se le dio seguimiento al seminario llevando un control de los Conductores que recibieron el curso con su record de trabajo.

Por otra parte el Curso de Maniobras lo recibirían los conductores que habían tenido tres accidentes en el transcurso de un año. En este caso no se les pago la capacitación.

Finalmente la pláticas de seguridad se le impartió al 100% de Conductores Activos, en ellas se establecían acciones concretas en donde intervenían las diferentes áreas que tienen contacto estrecho con el Conductor.

Los logros obtenidos fueron los siguientes:

En el año de 2000 el número total de accidentes por empresa fue de **1787**, comparando con el 2001 se redujeron a **1207** (año en que inició la participación del psicólogo con el grupo de instructores técnicos), en el 2002 el total de accidentes fue de **1000**.

AÑO	Núm. TOTAL DE ACCIDENTES POR EMPRESA	DIFERENCIA
2000	1787	En este año no existía un proceso de capacitación para el personal Conductor.
* 2001	1207	- 580 (en relación con el año anterior)
2002	1000	- 207

* Año en que inició la participación del Psicólogo.

Es importante aclarar que este no hubiera sido posible de alcanzar sin la participación del Personal de Operaciones y Mantenimiento y de trabajar de manera estrecha así como de la planeación de manera conjunta de los objetivos de sus áreas con los de la capacitación.

Evento de “Cero Accidentes y Antigüedad”

Como parte de la estrategia que se logro en materia de la capacitación, se realizó por primera ocasión un evento que se denominó “Cero Accidentes” y Antigüedad. La finalidad de este evento fue premiar a los Conductores que en el transcurso de doce meses de trabajo no habían tenido ningún accidente y por otro lado premiar la trayectoria laboral de los Conductores que habían logrado realizar una plan de

carrera en la empresa. Se premió a los Conductores que cumplieron 10, 15, 20 y 25 (en adelante) años de antigüedad.

Este evento fue posible realizarlo gracias a la disminución de gastos generados por la reducción de accidentes.

El evento se realizó en un Salón de Eventos Sociales, al que tenía que acudir el Conductor con su esposa.

A los Conductores con "Cero Accidentes" se les otorgó un reconocimiento en vidrio y un kit formado por (Mochila, toallas de mano y cuerpo, reloj despertador, playera, gorra, dos bolígrafos y una agenda).

A los Conductores de 10 y 15 años se les entregó reconocimiento en vidrio y un anillo de plata, a los de 20 años en adelante el anillo era de oro.

Logros obtenidos: En el año 2001 se premiaron a 67 Conductores por "Cero Accidentes", en el año 2002 se premiaron a 140 Conductores.

Centro de Capacitación No. CC.SCT. 00/00046 ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

El Conductor que cuenta con Licencia Federal Tipo A, requiere renovar su licencia (cada 10 años) y refrendarla (cada 2 años), para tenerla vigente y así poder operar los autobuses. La Secretaría de Comunicaciones ha establecido una serie de lineamientos para que el Conductor realice este trámite.

- Recibir un Curso de Capacitación por parte de los Centros de Capacitación registrados y autorizados ante la S.C.T.
- Realizar examen psicofísico.
- Presentar Constancia después de haber aprobado el curso.
- Presentar Constancia de apto del examen psicofísico.
- Realizar con un mes de anticipación los trámites antes mencionados.

Se desarrollaron en la empresa los Planes y Programas publicados en el Diario Oficial de la Federación para el refrendo y renovación de la Licencia Federal. La duración del curso fue de tres días (de acuerdo a los horas mínimas que se establecen), en el primer día participó el Médico de la empresa para impartir el Módulo de Seguridad e Higiene (9 hrs), el segundo día el psicólogo desarrollaba dos Módulos: Actitud de Servicio (4 hrs.) y Familia y Convivencia (4 hrs), en el tercer y último día el Instructor Técnico impartía el Módulo referente a Seguridad y Educación Vial (9 hrs). En cada uno de los módulos se aplicaba un pre y post test y se promediaban las evaluaciones para obtener la calificación global del curso. El Conductor que obtenía de 8 a 10 de calificación se le otorgaba la Constancia con la que se lograba su certificación para obtener su Licencia.

El Control por parte de la S.C.T. es muy estricto por lo que bimestralmente se le reportaban (con formatos previamente establecidos), el número de Conductores que había recibido el curso, la calificación obtenida, las evaluaciones, listas de asistencia y el número de constancia otorgada. En caso de que no se cumpliera con estos requisitos la empresa era acreedora a una multa y/o en su defecto a quitarle el derecho de seguir funcionando como un Centro de Capacitación Interno. El Psicólogo era el responsable de llevar todo este control y seguimiento de trámites administrativos.

Para llevar a cabo los Planes y Programas el psicólogo capacitó al área de Servicio Médico en el Curso de Formación de Instructores y los apoyó para el desarrollo de su módulo.

Los logros obtenidos en el transcurso de 2001 – 2002 fue certificar al 100% del Personal Conductor para que contarán con su Licencia Federal vigente y de esta manera no afectar la operación para cubrir con el Servicio (ya que es imposible que un Conductor opere la unidad, si no cuenta con su Licencia).

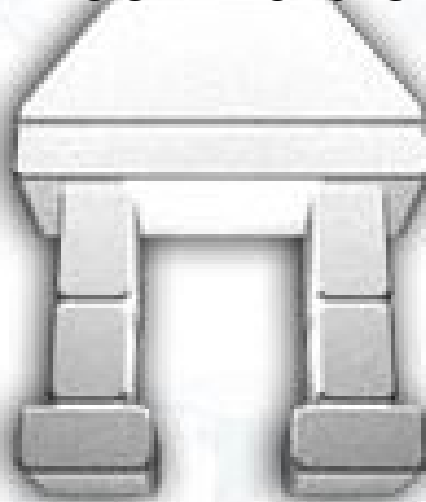
De manera cuantitativa se pueden mencionar algunos de los logros más significativos que obtuvo el psicólogo al participar, coordinar, administrar,

implementar y controlar la capacitación del Personal Conductor. Aunque de manera cualitativa se obtuvieron logros que trascendieron en la función que hasta ese entonces había logrado el área de Capacitación, entre otros podemos mencionar:

- Ser miembro activo de la Comisión de Accidentes y Comité de Seguridad.
- Realizar estudios psicológicos para el personal con mayor número de accidentes. Lo que otorgó al psicólogo decidir la permanencia del Conductor dentro de la empresa.
- Coordinar a los Instructores Técnicos en cuanto a la capacitación.

El alcance logrado va a permitir realizar un análisis de la formación recibida en la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala en relación a las actividades y logros obtenidos, lo cual se revisará en el siguiente capítulo.

CAPITULO 5
ANÁLISIS Y PROPUESTA



CAPITULO 5

ANÁLISIS Y PROPUESTA

*“En el mundo superior puede ser de otra manera;
pero aquí abajo, vivir es cambiar,
y ser perfecto equivale a haber cambiado muchas veces”*

JOHN HENRY NEWMAN

5.1 Análisis de las actividades realizadas

El psicólogo formado en Iztacala 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*, 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, me refiero a elementos de personalidad tales como la sensibilidad, adaptabilidad, actitud, decisión, iniciativa, creatividad, expresión y responsabilidad.



Estos elementos denominados factores de personalidad también pueden desarrollarse a través de un *proceso de formación* o bien a través de experiencia laboral. La experiencia personal indicó que es básico que el psicólogo desarrolle estas competencias para poder adaptarse y trabajar en conjunto con personas de diversas profesiones y disciplinas. La psicología organizacional reconoce que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre las determinantes de la conducta de un individuo dentro de la organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. Los psicólogos que formamos parte del personal de una organización hemos descubierto que los problemas menores, específicos pueden crear obstáculos que se opongan a la realización de el trabajo más importante. Por consiguiente, debemos de ser flexibles y estar preparados para ocuparnos al mismo tiempo, de un gran número de tareas y proyectos. El impacto y los resultados que se obtuvieron en el periodo de doce meses de trabajo no hubiera sido posible alcanzarlos sino se contara con los elementos de adaptabilidad, flexibilidad, trabajo en equipo, iniciativa, expresión y responsabilidad. Es necesario asegurarse que el psicólogo egresado cumpla de una u otra forma con estas características para lograr trabajar eficientemente en una organización.

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

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

cambio en la organización. En este caso fue necesario conocer toda la ruta del servicio, ir en temporadas altas a las terminales así como tener contacto con todo el personal que tenía una relación directa con el Conductor.



También es necesario puntualizar que en ocasiones los cursos de capacitación no son la única estrategia de intervención, y entonces el psicólogo tiene que diseñar otras alternativas, como por ejemplo organizar y dirigir equipos de trabajo (en este caso fue con los Instructores Técnicos y Preceptores), comités de mejora continua (fue necesario incorporarse de manera activa en el comité de seguridad y en la comisión de accidentes) e inclusive realizar eventos (en este caso se implementó el evento de “Cero Accidentes y Antigüedad”, programas culturales, deportivos y de salud, seguridad e higiene, campañas de sensibilización y “motivación”, entre otros.

Por lo mismo es indispensable que el capacitador se actualice en las diferentes teorías y corrientes que se van manejando en las organizaciones; por ejemplo equipos de trabajo, excelencia, calidad total, mejora continua, programación neurolingüística, multihabilidades, benchmarking, etc. La actualización comprende también aquellos temas que tienen relación directa con la operación de la empresa, en este caso fue necesario revisar los tópicos de Manejo a la defensiva, seguridad vial, conducción técnica, etc., para hablar el mismo lenguaje y términos que se utilizan en la organización.



Por otro lado, es importante mencionar que el psicólogo debe de manejar los siguientes conocimientos, para poder realizar las funciones designadas en la empresa:

- Financieros y contables para la realización de presupuestos, reportes del cálculo del costo – beneficio, reportes de horas/hombre capacitación, etc; con los cuales el capacitador deberá demostrar a los directivos que la inversión en capacitación ha sido rentable.
- Legales para cubrir con los trámites y requisitos que marca la Ley Federal del Trabajo a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Así como también de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Técnicos en informática, manejo de P.C., paquetería e Internet (muchos de los trámites de la S.C.T., consiste en el llenado y envío diario de formatos por Internet).

Como se puede notar, aunque los conocimientos que aplica el administrador de recursos humanos (el ingeniero, el contador o el abogado) no son diametralmente distintos a los que se requiere que utilice el psicólogo organizacional en la capacitación, si podemos distinguir que son diferentes los niveles de interés para cada uno. Al administrador le interesa lo legal y lo operativo, mientras que al psicólogo, los procesos de aprendizaje y cambios de conducta. Por razones obvias esta distinción no puede hacerse en la práctica, pues implicaría tener un especialista para cada área, por lo que la mayoría de las ocasiones si el psicólogo está interesado en trabajar en el departamento de capacitación, se ve obligado a aprender todo lo anterior. Aunque los egresados de Iztacala que se están desempeñando como psicólogos organizacionales, deberían de acuerdo al sustento teórico y metodológico que manejamos, delimitar los objetivos, las herramientas y las actividades que debemos desempeñar de acuerdo a nuestro

perfil profesional, para no estar realizando actividades que pueden llevar a cabo secretarias o técnicos. De esta misma forma, al trabajar eficientemente como capacitadores, los egresados de Iztacala se abren las puertas en las empresas a ellos mismos y a las nuevas generaciones demostrando así que tenemos las habilidades de ejercer una actividad crítica, creativa, activa, responsable e interdisciplinaria que las organizaciones requieren actualmente, convirtiéndose en promotor permanente del ser humano.

A continuación vamos a revisar la formación profesional de los profesionistas que egresamos de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala en relación a todo lo antes mencionado.

5.2 Formación profesional del egresado de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala

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

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

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

Como se desprende de este panorama histórico general, la enseñanza más reciente de la Psicología en México ha sido delineada por cuatro épocas. La primera estuvo marcada por mantener una estrecha relación con la filosofía. En la segunda, la enseñanza se enfocó a formar alumnos que fueran capaces de realizar análisis de personalidad a través de pruebas proyectivas, lo que llevó a que se desarrollara la psicología clínica y se considerara al psicólogo como un valioso auxiliar del psiquiatría. La tercera etapa se caracterizó por alcanzar la mayoría de edad y lograr la independencia de la disciplina a la que siempre había estado atada, logrando establecer una sana distancia entre la filosofía y la psicología. En ese momento se pretendió dar al psicólogo autonomía, formulando en la UNAM, un plan de estudios cuyo propósito era formar psicólogos profesionales en diferentes áreas del ejercicio profesional. En la cuarta etapa se dio un énfasis muy marcado a los fundamentos experimentales de la Psicología; por tal motivo, se diseñaron los planes y programas de estudios tomándolos como punto de partida y de articulación sobre los cuales gira toda la formación del psicólogo.

En esa cuarta etapa apareció un fenómeno colateral que impactó, de manera significativa, la enseñanza de la Psicología, como fue el aumento cada vez mayor de alumnos que se quería matricular en esta disciplina. Esta situación, a decir de Alcaraz (1999), no fue la orientación experimental la que originó el aumento en la demanda, sino las condiciones del crecimiento demográfico que se manifestaron dirigidas hacia las instituciones de educación superior. Esta demanda para realizar estudios superiores se orientó entonces hacia las carreras tradicionales que siempre habían ofrecido las universidades y al saturarse el cupo en ellas, la demanda se dirigió hacia nuevas carreras, una de las cuales fue la psicología.

En respuesta al incremento en la demanda para ingresar a realizar estudios superiores surge una política educativa a finales de los años sesentas que pugna por la descentralización de la educación superior y modernizar el sector

educativo con la finalidad de brindar nuevas posibilidades educativas para los estudiantes, así como mejorar el funcionamiento de las instituciones mediante la práctica más sistemática y planeada de la docencia y la adopción de formas novedosas en los métodos pedagógicos.

Dentro de este contexto nacional, en la década de los setenta, se crean en la UNAM las unidades multidisciplinarias llamadas Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP). Estas escuelas tienen sus orígenes en la política reformista impulsada por el entonces presidente Echeverría; en esos tiempos se abogaba por la descentralización de la educación superior y la modernización del sector educativo. El proyecto no se consolidó sino hasta mediados de los setenta y en el caso de la entonces ENEP – Iztacala fue hasta marzo de 1975. En ese año la naciente carrera de Psicología adoptó el plan de estudios vigente en ese momento en la Facultad de Psicología. Sin embargo, a iniciativa de un grupo de psicólogos visionarios y con gran iniciativa, en junio de 1976 entregan al H. Consejo Universitario el proyecto de un nuevo plan de estudios que se instrumentaría en la entonces ENEP – Iztacala.

Este plan de estudios, en el que, por primera vez, se adoptaba una estructura curricular constituida por tres módulos: el teórico – metodológico, el experimental y el aplicado. Con esta acción se sustituía el sistema de cursos tradicionales y se adoptaba un modelo modular con lo que surgió un elemento innovador en la enseñanza de la psicología, ya que a decir de quienes elaboraron ese plan de estudios, el sistema modular representa una alternativa más adecuada en comparación con los cursos en aislado, para formar a los futuros psicólogos, debido a que el modelo modular permite partir de la definición de objetivos generales en los que se integran longitudinalmente y transversalmente todas las actividades académicas previstas.

El Plan 76 fue el primer programa de enseñanza de la Psicología que mantenía una coherencia interna sumamente robusta y vigorosa dentro de una orientación teórica de la Psicología, como es el conductismo; así como posibilidades inmensas de fijar de una vez y para siempre en la sociedad la

imagen del psicólogo como un profesionista capaz de realizar actividades de rehabilitación, detección, intervención, investigación, planeación y prevención. Este plan de estudios se constituyó, en su tiempo, en un parteaguas de la formación de psicólogos en México, ya que inauguró una nueva manera de enseñar, investigar y ejercer en la psicología. Sin embargo, por estar sus contenidos curriculares anclados en una escuela teórica de la psicología como el conductismo, que estaba en auge en aquel momento, cuando esa corriente fue desplazada de su lugar el plan de estudios, con sus contenidos curriculares, se empezó a desmoronar. De acuerdo a lo antes mencionados se revisaran las fortalezas y debilidades del plan de estudios aún vigente.

Fortalezas

- Desde sus inicios se planteó como necesaria la vinculación entre los planes de estudio y la práctica profesional que a manera de servicio a la comunidad constituyera una fuente de experiencia profesional. Parte de esta labor consistió y consiste en la definición de las funciones que un profesional debe ejercer y la retroalimentación entre los contenidos básicos de la psicología y la labor aplicada profesional (Ribes, 1986).
- La formación en una rigurosa metodología científica orientada a solucionar problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas (Contreras y Desatnik, 1989; Contreras, Chávez y Aguado, 2001). Lo que actualmente nos permite y facilita realizar la Detección de Necesidades de Capacitación.
- El entrenamiento para la formación independiente y autónoma, en la identificación y generación de material científico que apoye a la labor profesional (Contreras, Desatniky y Peñalosa, 1986; Contreras, Covarrubias, Desatnik y Monroy, 1996).
- El desarrollo de habilidades profesionales (Contreras, 2001).

- La formación profesional basada en una sola corriente teórica (el conductismo) que privó a los psicólogos de una gran gama de saberes derivados de otras corrientes psicológicas. Lo cual se ha percibido como desventaja competitiva en el mercado laboral (Contreras, Desatnik y González Celis, 1992).
- El exceso en el tiempo curricular dedicado a la psicología experimental hecho que de acuerdo a la experiencia de los egresados se asocia muy poco con el ejercicio de la profesión
- La rigidez del plan de estudios, que no tiene una sola materia optativa, y en donde es imposible adelantar o cursar parcialmente las asignaturas correspondientes a un semestre.
- La falta de contenidos que corresponden a la fuente laboral número uno del psicólogo, la psicología organizacional. Al respecto es necesario mencionar los estudios de seguimiento de egresados de la licenciatura de Psicología de la FES Iztacala (Contreras, Desatnik y Peñalosa, 1989, Contreras, Desatnik y González – Celis, 1992: Contreras, 1994 y 2001), los cuales cubren 16 generaciones consecutivas (1975 – 1978 a 1986 – 1990), con un total de 632 psicólogos entrevistados. Esta información se constituye en un estudio de mercado laboral desde la perspectiva del psicólogo, quienes son los informantes para determinar las características y necesidades de la formación profesional.

De acuerdo a los resultados de estas investigaciones se puede mencionar que el 86% de los egresados se encontraban laborando en el primer estudio llevado a cabo en 1988, y el 84% para 1994), es decir, se ha mantenido como una opción educativa que dota a sus estudiantes con los conocimientos y las habilidades necesarias para incorporarse al mercado laboral.

El 41% de los egresados de Psicología Iztacala trabajan en el área de instrucción (incluye capacitación laboral), producción el 26%, salud pública

el 22%, el 8% venta de productos y el 3% ecología y vivienda.

Las área del currículo que han aportado mayor conocimiento para su ejercicio profesional son: Psicología clínica 41%, Desarrollo y Educación, y Psicología, Educación Especial y Rehabilitación 24% respectivamente.

Se tomó en cuenta también, de acuerdo a la opinión de los egresados, el área de formación profesional que debería ser incorporada al vitae de Psicología Iztacala. Los resultados señalan que el **41% opinó que debería incluirse Psicología Organizacional**, el 15% Psicometría aplicada; el 13% mayor práctica en las áreas curriculares y el 3.6% neuropsicología.

Así como la razón por la que ellos desean que esta área de conocimiento se incorpore al currículo, el 40.3% señalo que es indispensable para su desarrollo profesional; el 32.7 % que complementa la formación profesional y el 20.4% que el trabajo le exige tener estos conocimientos.

Se consideró también cuál fue la temática de los cursos de capacitación que han tomado los egresados una vez que se han incorporado al mercado laboral. De acuerdo a las opiniones expresadas por ellos, el 24% ha tomado cursos de Psicología Organizacional; el 19% Psicometría aplicada a los procesos de trabajo, el 17% tratamientos de Psicología Clínica, 9% Psicología Educativa, 8% inglés y el 7% computación.

Después de revisar estos datos y tener una visión clara de aquellos elementos que deben incluirse en el plan de estudios, vamos a realizar una propuesta al respecto.

5.3 Propuesta

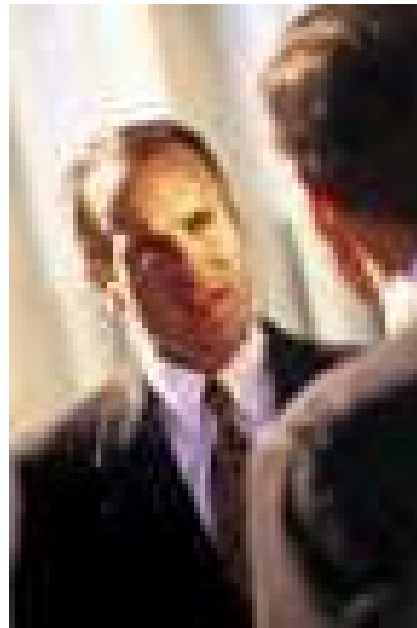
Tomando en cuenta las características propias de la FES Iztacala y del campo de trabajo que requiere del servicio de sus egresados, puedo plantear las siguientes sugerencia a manera de propuesta para lograr una correspondencia y amplia vinculación entre el currículo y la realidad social:

- Integrar a la carrera de psicología mecanismos de verificación entre los contenidos propios de las materias y su aplicación posterior. Esto se puede lograr mediante la consulta continua de los responsables de las áreas y las instituciones públicas o privadas que se han identificado como los empleados potenciales. Particularmente en el área organizacional y en la capacitación es bastante claro que la ubicación de Iztacala en una zona industrial la coloca en ventaja en cuanto al contacto directo con las organizaciones, si se pudieran encaminar recursos para dar capacitación formal a sus empleados que, por una parte, el alumno entrara en contacto con las empresas, y segundo, sería una fuente de ingreso para la Universidad.



- Si el punto anterior se lograra cumplir sería más que evidente la necesidad de que se integraran al plan de estudio materias relativas a este tema, principalmente de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional y administración de recursos humanos, englobadas como psicología organizacional. Otra opción viable es incluir una especialidad al terminar la carrera que, por una parte, proporcione los conocimientos necesarios y, por otra, haga constar en el título de licenciatura que se tiene el conocimiento particular de la materia. Afortunadamente en la práctica hemos encontrado que los egresados de Iztacala han realizado esta labor con las habilidades y conocimientos que tenemos, bastaría que de alguna manera se implementarán al final de la carrera cursos especiales o áreas optativas, como en este caso capacitación. Existen desde hace 10 años instituciones educativas privadas que preparan a sus psicólogos con una clara tendencia de ser incorporados inmediatamente por el medio laboral. Los casos de la

Universidad del Valle de México y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, son los más representativos, donde no se trata de materias o áreas de especialización, sino que la carrera con sus cuatro años de duración promedio, está orientada a la psicología organizacional. Adicionalmente a esto cuentan con el apoyo de instituciones privadas que promueven la investigación en el campo, y que en última instancia son los mismo que los emplean.



- Otra alternativa viable puede ser integrar una práctica de por lo menos el equivalente a las demás que se realizan en otras áreas (clínica, educativa, rehabilitación), donde el alumno entraría a realizar actividades laborales en las diferentes áreas de recursos humanos, bajo la supervisión de sus posibles empleadores y se enteraría de primera mano de los requerimientos y demandas inmediatas de los puestos que probablemente pueden ocupar en una organización. Los alumnos que tengan por opción entrar a la capacitación en sus distintas modalidades podrán enterarse de los múltiples requisitos legales y de las cuestiones administrativas necesarias de manejar para poder implementar un programa de capacitación, analizando los objetivos productivos de la

empresa y como estos se ven afectados por la implementación de distintos programas. Incluso esto elevaría la probabilidad de ser contratado posteriormente por esta u otra organización al contar con la experiencia muchas veces solicitada.



- Por último, desarrollo personal a través de experiencias significativas que deriven en autoconocimiento, autoestima y mejor manejo de las relaciones interpersonales, que le permitan incorporarse a las diferentes esferas que se encuentran dentro de la organización, que le faciliten trabajar con los diversos profesionistas y disciplinas que convergen en una organización y así lograr los objetivos estratégicos planteados. Es importante que en las empresas y en los medios laborales se incluyan programas de capacitación no únicamente para desempeñarse técnicamente con pertinencia y calidad, sino para crecer constantemente como personas a través de las relaciones interpersonales entre los individuos y entre los grupos. Los programas de capacitación técnica deberían ser complementados con cursos y talleres de crecimiento personal que sirvieran para que todas las experiencias de tipo laboral favorecieran no únicamente un desempeño técnico de calidad, sino que fueran al mismo tiempo un aliciente para el desarrollo de la persona.

Es importante retomar estas sugerencias por parte de la jefatura de la carrera de Psicología para el cambio curricular, trabajo que requiere, desde mi perspectiva un esfuerzo colectivo e integrado que permita rebasar una visión fragmentada y desarticulada de la Psicología.





CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Desarrollar el análisis de la participación del psicólogo en el campo laboral, sea en el área de las organizaciones, clínica, educativa o cualquier otra debe ser una actividad primordial, debido al desarrollo que esto ofrece al mismo profesional. 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 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.

En el contexto general de la capacitación se ha explotado lo suficiente la preparación propia del universitario y en especial del egresado de Iztacala, ya que como se mencionó anteriormente, la manera en que se encamina su preparación le da elementos para adaptarse a nuevos requerimientos a través de la investigación y difundirlos mediante ensayos o exposiciones ante grupo, esta experiencia bien encausada puede constituir la diferencia entre la integración y el conocimiento del campo o su abandono.

Es importante señalar que el haber podido desarrollar en esta tesis el tema de capacitación fue posible por dos razones:

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

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

Tomando en cuenta que el psicólogo organizacional en el área de capacitación compite contra administradores, ingenieros, pedagogos, contadores, abogados y demás profesionistas, su futuro laboral puede ser mejor si desde su formación académica se establecen las bases de su ejercicio. También hay que tomar en cuenta otras instituciones educativas que ya forman a sus psicólogos con la idea de su integración inmediata al medio laboral, y que sólo podrá ser posible competir con ellos en la medida que se modifiquen los métodos de instrucción en la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R (1999). ***Retos para una sociedad cambiante que no ha sabido sus retrasos.*** Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología, A.C.
- Arias, J. (1991). ***Administración de Recursos Humanos.*** México, D.F. : Trillas.
- Blum, M. (1985). ***Psicología Industrial.*** México, D.F. : Trillas.
- Blum, M. Y Naylor, J. (1992). ***Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales.*** México, D.F. : Trillas.
- Camarena, M. y Granados, R. (1997). ***“La función del Psicólogo dentro del campo de la Capacitación para mejorar la calidad del Trabajo”.*** Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo. De Méx., México.
- CAPINTE, S.C. (2000). ***Diplomado en Gerencia de Capacitación Empresarial con base en Competencias Laborales.*** México, D.F.: Autor.

- Clorio, J. , Larios, L. Y Moreno, M (1992) **“La participación del Psicólogo Conductual en la elaboración de Perfiles de puesto en las organizaciones industriales”** Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo. México., México.

- Coan, U. (1986). **Introducción a la psicología, exploración y aplicación.** México, D.F. : Trillas.

- Contreras, O., Desatnik, O. Y Peñalosa, E. (1989). **Seguimiento de los Egresados de la Carrera de Psicología.** Ponencia presentada en el **Foro de Evaluación Curricular de la Carrera de Psicología de la ENEP Iztacala.**

- Contreras, O., Desatnik, O. Y González - Celis, A. (1992). **Evaluación de un currículum vitae través del seguimiento de Egresados de la Carrera de Psicología de la ENEPI. Estudio 1.** Revista Educativa, Vol 1. núm 4.

- Contreras, O. (1994). **Seguimiento de los egresados de la Carrera de Psicología de la ENEP Iztacala: Valoración externa de un currículum.** Tesis de Maestría Facultad de Estudios de Filosofía y Letras, UNAM.

- Contreras, O., Chávez, M. y Aguado, I. (2001). **Ejercicio profesional de los egresados de la FES Iztacala.** Trabajo presentado en el XX Coloquio de Investigación de la FES Iztacala.
- Dunnette, M. (1986). **Psicología Industrial.** México, D.F. : Trillas.
- Gilmer, H. (1976). **Psicología Empresarial Tomo I: Psicología de la Organización.** España, Barcelona. : Martínez Roca.
- Gilmer, H. (1976). **Psicología Empresarial Tomo II: Relaciones Humanas.** España, Barcelona. : Martínez Roca.
- Gilmer, H. (1978). **Psicología Industrial.** España, Barcelona. : Martínez Roca.
- Grados, J. (1988). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.** México, D.F. : Manual Moderno.
- Grados, J. (2003). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.** México, D.F. : Manual Moderno.

- Mendoza, R. (1994) ***Introducción a la Capacitación***, México, D.F. : Panorama.

- Pinto, V. (1992). ***El Proceso de la Capacitación***. México, D.F. : McGraw- Hill.

- Pinto, V. (2000). ***Planeación estratégica de la capacitación***. México, D.F. : McGraw- Hill.

- Reyes, P. (1979). ***Administración de Personal***. México, D.F. : Limusa.

- Reza, T. (1995). ***Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones***. México, D.F. : Panorama.

- Reza, T. (1999). ***El Capacitador Hábil (Serie Administración de la Capacitación)***. México, D.F. : Panorama.

- Reza, T. (2000). ***Cómo emplear con efectividad el análisis de casos en la Capacitación***. México, D.F. : Panorama.

- Ribes, I. (1986). ***Teoría de la conducta. Un análisis de campo y paramétrico***. México, D.F. : Trillas.

- Ríos, J. (1986). ***Psicología de la Organización***. México, D.F.; Trillas.
- Rodríguez, E. (1987). ***Psicología de la Organización (Manual de Seminarios Vivenciales)***. México, D.F. : Trillas.
- Schein, E. (1980) ***Psicología de la Organización***. España: Dossat.
- Schein, E. (1994). ***Psicología de la Organización***. México, D.F. : Prentice Hall.
- Schultz, D. (1995). ***Psicología Industrial***. México, D.F. : McGraw - Hill.
- Siegel, L. (1965). ***Psicología Industrial***. México, D.F. : Continentales.
- Siliceo, A. (1986). ***Capacitación y Desarrollo de Personal***. México, D.F. : Limusa.
- Smith, C. (1983). ***Psicología de la conducta industrial***. México, D.F. : Mc Graw - Hill.
- Zepeda, F. (1997). ***Introducción a la psicología: una visión científico humanista genral***. México, D.F. : Alambra Mexicana.

- Zepeda, F. (1999). ***Introducción a la psicología: una visión científico humanista genral.*** México, D.F. : Alambra Mexicana.