



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN
(LAS CINCO FASES)

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
DULCE ANGELICA NAVARRO ALVAREZ

TUTOR:
LIC. SERGIO SALVADOR SALINAS JARQUIN
COMITÉ: LIC. JOSÉ PONCE PATRICIO
MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS
LIC. JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA
MTRO. ERNESTO VILLALOBOS BERNAL





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Mis Padres

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación profesional. Porque sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo. Por lo que soy y por todo el tiempo que les robé pensando en mí... Gracias.

A Mis Sinodales

Su apoyo inigualable, único, un trabajo que fortaleció nuestra convivencia, pero sobre todo nuestra paciencia... Gracias.

A Mi Familia, Maestros y Amigos

Por brindarme su apoyo, ayuda y amistad... Gracias.

QUIERO DEDICAR ESTA TESINA A LA MEMORIA DE MIS ABUELOS JESÚS ALVAREZ CARMONA, IRINEO NAVARRO ZARZA Y PAULA LEÓN DE NAVARRO, ASÍ COMO TAMBIÉN A LA MEMORIA DE MI TÍO RAMÓN HERNÁNDEZ CHAIRES.

INDICE

Resumen.....	6
Introducción.....	7
I	
➤ PSICOLOGÍA LABORAL.....	18
• DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA LABORAL.....	21
○ Concepto y evolución del trabajo.....	22
○ Antecedentes y desarrollo de la psicología del trabajo.....	22
▪ <i>Los primeros años (1900 – 1916).....</i>	<i>22</i>
▪ <i>La Primera Guerra Mundial (1917 – 1918).....</i>	<i>24</i>
▪ <i>Entre Guerras (1919 – 1940).....</i>	<i>25</i>
▪ <i>La Segunda Guerra Mundial (1941 – 1945).....</i>	<i>26</i>
▪ <i>Hacia la especialización (1946 – 1963).....</i>	<i>27</i>
○ Del psicólogo industrial al psicólogo organizacional. Escenarios empresariales de estos últimos decenios.....	28
▪ <i>Periodo 1950-1970 (de la Psicometría a las Relaciones Humanas).....</i>	<i>29</i>
▪ <i>Periodo 1970 – 1990 (de las Relaciones Humanas al Desarrollo Organizacional).....</i>	<i>31</i>
▪ <i>Intervención gubernamental.....</i>	<i>35</i>
○ Actividades del psicólogo del trabajo.....	36
○ El Psicólogo en la empresa.....	38
○ El psicólogo organizacional como tecnólogo social.....	39
○ El rol del psicólogo en las organizaciones.....	41
○ ¿Debe ser el psicólogo un promotor del cambio organizativo?.....	46
• CONCEPTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA LABORAL.....	47
• ENTREVISTA.....	56
○ Métodos de entrevista.....	56
▪ <i>Evaluación de la entrevista.....</i>	<i>59</i>

○	Lineamientos para los entrevistadores de empleo.....	59
○	Clasificación de las pruebas de selección.....	60
●	ANÁLISIS DE PUESTOS.....	71
○	Métodos de análisis de trabajo.....	71
▪	Proceso de análisis de puesto.....	74
●	RIESGO LABORAL.....	74

II

➤	LA CAPACITACIÓN.....	78
●	CONCEPTOS GENERALES.....	78
●	CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN.....	78
○	La educación, base del crecimiento y realización humana.....	80
○	La educación en la empresa.....	80
○	Algunos antecedentes.....	81
○	Comprensión de términos elementales.....	84
○	Concepto de entrenamiento.....	85
○	Algunas definiciones de entrenamiento.....	86
○	Proceso de entrenamiento.....	86
○	División del adiestramiento.....	87
▪	En razón del fin.....	87
▪	En razón del método.....	88
-	El adiestramiento DENTRO DEL TRABAJO.....	88
-	Adiestramiento EN ESCUELA.....	89
●	CAPACITACIÓN.....	91
○	Contenido de la capacitación.....	91
○	Objetivos de la capacitación.....	92
○	La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff.....	93
○	Ciclo de la capacitación.....	93
○	Beneficios de la capacitación.....	94
○	Otras consideraciones.....	96
●	FUNDAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.....	97

• EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	100
○ Planeación.....	102
○ Organización.....	102
○ Ejecución.....	103
○ Evaluación y seguimiento.....	104
○ La capacitación y sus especies.....	105
▪ <i>En razón de su fin.....</i>	<i>105</i>
▪ <i>La capacitación cultural de carácter sumamente general.....</i>	<i>105</i>
▪ <i>En razón de los métodos empleados.....</i>	<i>106</i>
○ Capacitación directa: sus métodos.....	106
○ Capacitación a Distancia.....	112
○ Capacitación indirecta: sus medios.....	127
○ Formación del trabajador, jefe y ejecutivo.....	128
• EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN.....	130
○ Trascendencia de la educación.....	135
○ La base cambiante del conocimiento.....	135
○ Obsolescencia e ignorancia.....	135
○ La capacitación y la empresa. Concepto.....	136
○ Responsabilidad organizacional.....	137
○ Propósitos de la capacitación.....	138
○ Desarrollo de la organización.....	142
○ Técnicas y métodos de capacitación.....	144
○ Ubicación en la administración general.....	148
○ Planeación de los recursos humanos y sentido dinámico de la función de personal.....	148
○ Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas.....	150
○ Aplicación de los principios y objetivos de la función de capacitación y de desarrollo en las empresas mexicanas.....	151
○ La Capacitación Reactiva Versus. La Capacitación Proactiva.....	153
○ Principios de aprendizaje.....	156
• LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA.....	157

III

➤ FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.....	160
• ENFOQUE SISTEMICO.....	160
○ Proceso administrativo.....	162
• EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.....	167
○ Objetivos del sistema integral de capacitación.....	167
○ Estructura del sistema integral.....	168
○ Análisis situacional de la organización.....	168
○ Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	170
○ Programación de la capacitación.....	175
○ Ejecución de las acciones.....	177
○ Evaluación y seguimiento.....	179

IV

➤ CALIDAD- CAPACITACIÓN.....	182
• INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DE CALIDAD.....	185
○ Definición de calidad.....	185
○ Importancia de la calidad para nuestra sociedad en el contexto actual.....	189
○ La gestión de recursos humanos en la actualidad.....	190
• CONCEPTOS DE LA CALIDAD TOTAL.....	194
• HISTORIA DE LA CALIDAD.....	196
• LA CALIDAD TOTAL. ANTECEDENTE HISTÓRICO.....	198
• MODELOS DE LA CALIDAD.....	200
○ Enfoques tradicionales.....	200
○ Enfoques contemporáneos.....	206
• LA CALIDAD COMO UNA ACTITUD PERSONAL.....	216
○ Las personas como fuentes de calidad.....	216
▪ <i>¿Qué características tiene una persona de calidad?.....</i>	218
○ La calidad como un hábito personal.....	219

○ Formación de una cultura de calidad.....	220
○ Los organismos como sistemas de aprendizaje social.....	222
▪ <i>Instrucción directa</i>	222
▪ <i>La imitación social</i>	223
▪ <i>El tercer mecanismo de aprendizaje social: el reforzamiento</i>	224
○ ¿Y cuál es nuestro papel personal en este proceso de formación de cultura?.....	225
● CONTROL DE CALIDAD TOTAL.....	226
● MÉXICO Y LA CALIDAD TOTAL.....	227
● GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	231
● COMPRENSIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD TOTAL.....	232
● PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL.....	233
● COMPARACIÓN DEL VIEJO ENFOQUE DEL PARADIGMA DE CALIDAD CON EL NUEVO DE CALIDAD TOTAL.....	234
● NORMAS ISO 9000. MARCO REFERENCIAL. ANTECEDENTES NORMAS ISO 9000.....	234
● HISTORIA DE LA ISO 9000.....	235
● TEORÍA X, Y y Z.....	236
○ Las Teorías X e Y de McGregor.....	236
○ Teoría Z.....	239
Conclusiones	241
Anexos	247
Referencias	256

RESUMEN

El presente trabajo describe en forma sucinta, la génesis, estructura y función de la capacitación en los procesos de mejoramiento de la productividad. También hace referencia a los elementos histórico – filosóficos y los fundamentos teóricos que soportan y dan razón al sistema integral de la capacitación. Además describe en forma particular las actividades que se realizan en cada uno de los subsistemas que lo conforman.

I. INTRODUCCIÓN

Indudablemente, el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a 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.

A fin de llegar a un concepto centrado de organización deben tomarse en cuenta algunos aspectos que son de principal importancia (Grados, 2000):

1. El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
2. El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
3. Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina “división del trabajo”.
4. A los conceptos anteriores se une la necesidad de una “jerarquización de la autoridad”. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.
5. La organización se refiere a “estructurar”; es esto quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
6. La idea alude siempre a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse” más o menos de manera remota; ve al futuro, inmediato o distante.
7. La organización constituye el dato final del aspecto estático y de la mecánica de funcionamiento. Nos dice en concreto quién va a hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de qué

persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta “actuar” integrando, dirigiendo y controlando.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico: recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo se debe ser una empresa (Grados, 2000).

El proceso administrativo, según Reyes (1982), está formado por las siguientes etapas:

- 1. Previsión:** En donde nos planteamos la pregunta “¿Qué puede hacerse?”; aquí básicamente se lleva a cabo la fijación de objetivos, así como la investigación y fijación de cursos alternativos de acción.
- 2. Planeación:** Con la pregunta “¿Qué se va a hacer?”; la que será contestada con base en la selección de objetivos y políticas, además de la definición de procedimientos y programas.
- 3. Organización:** En dónde nos preguntamos “¿Cómo se va a hacer?”; aquí se determinarán actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.
- 4. Integración:** Con la pregunta “¿Con qué se va a hacer?”; es decir, qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.
- 5. Dirección:** Verificar que se haga; es decir, comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.
- 6. Control:** Donde se determina cómo se ha realizado; mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

Sin embargo, es tan grande la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho que se pierda de vista que no es sino una parte de la administración y da lugar a que contraponga a esta última como si la primera representara lo teórico y lo científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado por todo lo que se ha visto.

Establecidos los puntos anteriores, podría describirse de manera conceptual y formal lo que es una organización. Algunas definiciones al respecto son (Grados, 2000):

- Una organización es la coordinación racional de las actividades de cierta cantidad de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.
- Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan.
- Barnard (1938) por su parte, define la organización como un sistema: un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización.
- Argirys (1977), llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación, y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.

Se puede afirmar, para concluir, que una empresa es una organización.

La manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas son influidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas (Chiavenato, 2007).

La sociedad moderna es una sociedad de *organizaciones* (Boulding, 1968). Éstas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y

multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador (Argyris, 1975).

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección (Chiavenato, 2007).

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes (Rome, 1966):

1. *Complejidad*. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos).

Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.

2. *Anonimato*. Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.
3. *Rutinas estandarizadas* para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la

tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.

4. *Estructuras personalizadas no oficiales.* Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
5. *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.* Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño.* El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, más de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chivenato, 2007).

Las organizaciones se clasifican de la siguiente manera (Grados, 2000):

1. Iniciativa privada

- a)** Empresas de producción.
- b)** Empresas de servicio.

c) Empresas comerciales.

2. Sector público

- a) Sector central: Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.
- b) Gobierno de la Ciudad de México, aunque está incluido en el sector público, a partir del 22 de noviembre de 1996 dispone de la elección libre de su jefe de gobierno con autonomía del Poder Ejecutivo.

3. Sector paraestatal

- a) Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacional de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones de seguros y finanzas y los fideicomisos.

Las funciones anteriores son básicamente las mínimas, no requieren de una especialización del personal y se observan en empresas pequeñas. Las que se mencionan a continuación tienen particular importancia en función de que son, generalmente, las que realiza el psicólogo del trabajo dentro de las empresas (Grados, 2000):

- Reclutamiento.
- Selección.
- Capacitación.
- Análisis de puestos.
- Inducción de personal.
- Programas de evaluación de conducta laboral (calificación de méritos).
- Programas de recursos humanos.
- Relaciones obrero – patronales.
- Administración de sueldos y salarios.

Debido a la importancia del personal, no sólo el psicólogo realiza estas funciones; ésta es un área en la que concurren licenciados en administración de empresas, licenciados en relaciones industriales, autodidactas, etc., y esto en relación con el tipo de empresa o problemas que se registren con más frecuencia. Si los problemas que ocupan 90% del tiempo del área de personal son los sindicatos, es de esperarse que el responsable del personal sea un abogado especializado en derecho laboral. Con este ejemplo se pretende indicar que la naturaleza del problema determinará el tipo de especialista que encabece el departamento de personal.

Al encargado de personal se le puede llamar “jefe de personal” cuando la empresa es aún pequeña y no requiere el control de gran cantidad de personas. Asimismo, podría ser “gerente de personal” o de “relaciones industriales”, cuando el área de personal tiene mayor importancia dentro de la empresa. Otra de las acepciones que puede considerarse es la de “director de personal”, esto significa que todo lo relacionado con el personal debe ser discutido a nivel de directores (cabe destacar que las organizaciones que enfatizan la importancia y el buen trato al personal son aquellas que cuentan en su estructura con un director o gerente de personal que informa de manera directa al director o gerente general al mismo nivel de los de producción, administración y ventas).

Finalmente en el área administrativa se encuentran la sección de finanzas y el puesto de contralor.

En la primera, se definen las políticas de inversión y el manejo de los recursos económico de la empresa. En algunas ocasiones pueden encontrarse las finanzas a nivel gerencial o de dirección. La importancia que tenga esta área depende del volumen de recursos económicos que maneje la organización.

El puesto de contralor varía mucho de una organización a otra. En ocasiones reporta a nivel dirección, que es lo más frecuente, y otras veces a la gerencia general. La función típica es la de descentralizar información y supervisar la ejecución de las metas programadas por la dirección general.

Las organizaciones se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios básicos principales (Grados, 2000):

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo (Grados, 2000):

- Gerencia, en el primer nivel jerárquico.
- Departamento, en el segundo.
- Oficina, en el tercero.
- Sección, en el cuarto.
- Grupo y subgrupos, en el quinto.
- Unidad y subunidades, en el sexto.

El orden, y aun las denominaciones, cambian de una empresa a otra. La más usual es la denominación de departamentos que se dividen en secciones.

La organización lineal es aquella en donde la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene sólo un jefe para todos los aspectos, por consiguiente, únicamente recibe órdenes y le reporta a él (Grados, 2000).

Las ventajas de este sistema son:

- Es muy sencillo y claro.
- No existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.

- Se crea una firme disciplina: cada jefe adquiere su autoridad y para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad. Estos instrumentos de organización revelan (Grados, 2000):

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse marcando la autoridad lineal con línea continua y la staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

De tal manera que, dependiendo de la cantidad de niveles jerárquicos, los organigramas pueden ser verticales, horizontales o aplanados (son muy comunes en las empresas de desarrollo e investigación en hardware, software o ambas, o productos farmacéuticos) y dependiendo de las relaciones de subordinación, servicio o ambos, matriciales o nucleares, en donde la organización matricial funciona bajo el principio del reconocimiento de los clientes internos, que tienen una relación de autoridad jerárquica tan importante como la que tiene el propio jefe en un organigrama vertical; a este tipo

de jefatura se le conoce como **funcional** y a lo que se considera como el jefe lineal, en el organigrama vertical se le llama jefe **técnico**.

La Psicología Laboral nos brinda las herramientas para analizar la problemática a la que se enfrenta el profesional dentro de una empresa y además coadyuva a la resolución de dicha problemática por medio de la capacitación.

De tal manera que la labor de los psicólogos de esta área será realizar un análisis de la situación, un estudio a través del cual se identifican, analizan e interpretan los problemas, riesgos, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideren adecuadas para su óptimo aprovechamiento. El diagnóstico de necesidades, que consiste en identificar lo que el personal requiere en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales que le compete. La Programación de la capacitación, para determinar los eventos que impartirán. La Ejecución de las acciones, es decir, impartir los eventos, coordinados y dirigir las actividades con la finalidad de cumplir los objetivos planteados. La Evaluación y seguimiento, es describir, obtener y suministrar información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, su importancia estriba en determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en qué proporción.

Actualmente existe un mayor número de opciones para el consumidor de un producto, un bien o un servicio. La apertura comercial permite elegir el que más se adapte a las necesidades. De esta manera las empresas están inmersas en un contexto de competitividad que les exige asegurar la evaluación de sus niveles de calidad y productividad.

La Capacitación es un medio que busca inducir el logro de las metas de una organización siempre y cuando se lleve a cabo adecuadamente y se consideren todos los aspectos que son necesarios, ello implica desde una adecuada planeación de las acciones hasta la implantación de un mecanismo de evaluación y seguimiento en el que se analicen los avances, aciertos y errores cometidos. La capacitación permite proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores que son requeridos para el óptimo desempeño del puesto que ocupan. Toda organización,

independientemente de su tamaño, debe incorporar en sus actividades a la planeación entendida como la prevención, es decir, tomar precauciones y medidas tomadas para evitar un riesgo y determinación de las acciones a seguir, más aún si existe planeación estratégica, pues permite prevenir peligros futuros y tomar decisiones adecuadas en el presente. El planear estratégicamente funciones y acciones permite aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos. En cuanto a la organización de las acciones de capacitación, de igual manera se debe considerar una planeación estratégica que permita tomar las decisiones más acertadas y propiciar beneficios directos para la empresa y los trabajadores. (STPS, 1996a.)

Tomando en cuenta estos elementos, el documento se encuentra integrado por cinco capítulos, el primero tendrá como objetivo fundamental dar a conocer lo qué es la Psicología Laboral y cuáles son los principales fenómenos psicológicos que aborda e investiga. El segundo trata acerca de la Capacitación: El papel actual de la Capacitación; La Capacitación y sus especies, En razón de su fin, La capacitación cultural de carácter sumamente general, es decir, la capacitación que se da al obrero o empleado, capacitación de supervisores y capacitación de ejecutivos, En razón de los métodos empleados; Capacitación Directa: sus métodos; Capacitación Indirecta: sus métodos; La Capacitación activa versus la capacitación proactiva, Principios de aprendizaje, Técnicas y métodos de capacitación. El tercero habla acerca de los fundamentos teóricos que soportan y dan razón al sistema integral de capacitación y a las actividades realizadas en cada uno de los subsistemas que lo conforman y por último el cuarto describe en forma particular la relación de la calidad con la capacitación.

II. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA LABORAL

A través de la historia el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas. La antigua polis griega desvalorizaba el trabajo manual. En la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido. Durante la revolución industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una “administración científica”, cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad.

Taylor citado en Boyett y Boyett (1999) sostenía “...en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito”.

Al trabajador se le especializó en un determinado número de tareas, muy simples, rutinarias y repetitivas, las cuales podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin capacitación previa. Para la organización, no tenía ninguna relevancia el conocimiento y experiencia que el trabajador obtenía en el desarrollo de sus funciones. Entonces, durante la economía industrial, el trabajo fue subordinado a la organización técnica de la producción. Bajo el paradigma de la división por tarea y operaciones, fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo.

En este sentido la tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo, pronto ocasionó las primeras dificultades. Al separar las funciones de diseño, planificación y ejecución del proceso, era inevitable recurrir a prescripciones detalladas del trabajo a realizar, lo cual dio origen a un conflicto entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente

ejecutado: el trabajador normalmente intervenía solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes. En resumen, se violaba las reglas de los manuales de producción.

Por otra parte, la excesiva preocupación por la rapidez, los tiempos y los movimientos llevó a la fatiga, el agotamiento, y se tocó techo en el incremento de la productividad (Boyett y Boyett, 1999).

Nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores comenzaron a aparecer. Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados explicaban parte importante del desempeño y resultados obtenidos.

Así, el concepto “taylorista” del trabajador como “haragán controlado”, se pasó a otro en donde era completamente posible que los individuos pensarán y actuarán a favor de mejores resultados.

Asistimos en la actualidad a un momento de desarrollo de economías eficientes, a un intensivo uso de modernas tecnologías de información y comunicación, a un alto nivel de cambio en el entorno de las organizaciones, que llevan en definitiva a la necesidad de reconocer la importancia del saber como fuente de crecimiento y competitividad.

De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de “talento humano” para alcanzar sus objetivos.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

La capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes.

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan (Tyson y Jackson, 1997).

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en (Muchinsky, 2002):

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

Sin embargo, la sociedad occidental tiende a vivir con aceleración y a reducir el tiempo que las actividades necesitan, lo cual provoca un efecto angustioso de precipitación y de conflicto interpersonal. En este sentido, es imperativo atender este y otro tipo de aspectos derivados del contexto laboral en el que la persona se encuentra a través de la disciplina de la Psicología laboral. Y serán precisamente los aspectos que se encuentran estrechamente ligados con el comportamiento del individuo inmerso en una organización, los que sean objeto de estudio de esta disciplina.

1. DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA LABORAL

La Psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de investigación científica. Algunas de sus investigaciones son más de naturaleza biológica; otras investigaciones son de naturaleza más social. En este sentido es difícil tener una idea clara de lo que hace el psicólogo, ya que muchas personas suponen que es un “loquero”, que cuenta con un diván y que quiere averiguar cómo es la gente en realidad. Cuando en realidad estas creencias surgen de uno de los campos de la Psicología como lo es la Clínica. La mayor parte de los psicólogos no se ocupan de los desórdenes mentales ni practican la psicoterapia. En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diverso de intereses especializados. Entendiéndose estos intereses como campos de aplicación donde se llevan a cabo los mismos principios psicológicos básicos (Muchinsky, 2002).

Guión (1965) define la psicología laboral como el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio del ajuste de la gente a los lugares a los que van, a la gente que se encuentra, y las cosas que hace en el proceso de hacerse un sitio. Blum y Naylor (1968) la definen como simplemente la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria. En general, el psicólogo laboral se preocupa por el comportamiento en situaciones de trabajo (Muchinsky, 2002).

Estos especialistas de personal desarrollan técnicas para adaptar el trabajo al trabajador, formar trabajadores, evaluar la organización interna y examinar los elementos relacionados con una supervisión efectiva, con la comunicación y el estado de ánimo de los empleados (Papalia, 1999).

Concepto y evolución del trabajo

El trabajo se define como una serie de actividades que se deben realizar por una finalidad, trabajar para lograr un fin. En un principio, el ser humano comenzó a trabajar, manipulando su ambiente inmediato para poder sobrevivir, la forma más simple, en aquella forma, aún existente, el ser humano se identifica, se perfecciona, crece experimentando una unión con la naturaleza y aparece históricamente armónico con ella, trabaja transformando medios naturales en herramientas, para poder satisfacer necesidades de vestido, alimento y protección, se debe considerar la importancia de la división de trabajo en los primeros grupos, lo que permitió en un futuro la aparición de diferentes tareas y así contiguamente la aparición de clases sociales, llevando así a un nivel aún más complejo la división del trabajo y diferentes niveles de funciones (Muchinsky, 2002).

Las estructuras de trabajo en la actualidad son muy diversas, van desde grupos agricultores, ganaderos, hasta divisiones más complejas de funciones laborales como las que se dan en las grandes industrias actuales.

Antecedentes y desarrollo de la psicología del trabajo

En el caso de la psicología laboral, las dos guerras mundiales han sido los catalizadores para cambiar la disciplina. Esta descripción histórica mostrará cómo el campo de la psicología laboral vino a ser lo que es y cómo algunos sucesos e individuos claves ayudaron a darle forma (Muchinsky, 2002).

Los primeros años (1900 – 1916)

En sus inicios lo que ahora se conoce como psicología industrial, ni siquiera tenía un nombre, era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900, una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura (Muchinsky, 2002).

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología Laboral. Hacia 1910, la psicología industrial se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología. Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología industrial: Scott, Taylor y Münsterberg quienes trabajaron de forma independiente de hecho sus trabajos apenas se traslapan.

Scott, psicólogo, dió una charla a hombres de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios. Su charla fue muy bien recibida y le llevó a publicar dos libros, Teoría de la publicidad (1903) y La Psicología en la publicidad (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente. El segundo libro iba dirigido a mejorar la eficacia humana a través de estrategias como la imitación, competición, lealtad, y concentración. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología laboral y su credibilidad. En 1911, aumentó sus áreas de interés y publicó dos libros más, Hombres influyentes en los negocios y Aumentando la eficiencia humana en los negocios.

Taylor era un ingeniero. Su educación formal era limitada, pero su experiencia como ingeniero le permitió obtener muchas patentes. Como se hizo a sí mismo en una compañía donde trabajó como obrero, supervisor y finalmente gerente de planta, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un salario mejor para el trabajador. Su mejor y más conocido trabajo es su libro Los Principios de Gestión Científica publicado en 1911 estos principios eran (1) diseñar científicamente los métodos de trabajo; (2) seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en nuevos métodos; (3) desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y trabajadores; y (4) compartir la responsabilidad del diseño y conducción del trabajo entre la gestión y el trabajador. En el más famoso de sus ejemplos, Taylor mostró que los trabajadores que manejaban pesados lingotes de hierro podían ser más productivos mediante la utilización de los momentos de descanso. Al

entrenar a los empleados en cuando trabajar y cuando descansar aumentó la productividad promedio desde 12,5 a 47,0 toneladas por día (con menor agotamiento), lo que provocó un aumento de sueldos.

Del método de Taylor se dijo que explotaba de un modo inhumano a los trabajadores por un jornal más alto y que gran número de trabajadores iban a quedar desempleados porque no se necesitaría tanta mano de obra. Estalló la Primera Guerra Mundial y la controversia cesó.

Por su parte, Münsterberg era un psicólogo alemán con experiencia académica. El psicólogo americano James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó sus métodos experimentales a una gran variedad de problemas, incluyendo la percepción y atención. Uno de los más renombrados estudios de Münsterberg trata de determinar qué hace que un conductor de tranvía sea seguro. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio. Se considera a Münsterberg como el padre de la psicología industrial.

La Primera Guerra Mundial (1917 – 1918).

Cuando estalló la Primera Guerra Mundial en Europa, Münsterberg apoyó la causa alemana. Por esta razón fue marginado, y la tensión emocional que le produjo contribuyó a su muerte en 1916. La súbita salida de Münsterberg de la psicología industrial creó un vacío científico dado que no dejó detrás ningún colega para continuar su trabajo. Sólo la entrada de los EEUU en la guerra dio cierta unidad a la profesión. El énfasis de los primeros trabajos en psicología laboral se centró en los beneficios económicos que podrían resultar de aplicar las ideas y los métodos de la psicología a los problemas de la industria. Los propietarios de compañías comenzaron a contratar psicólogos. Sin embargo, la primera guerra mundial ocasionó un cambio en la dirección de la investigación psicológica industrial.

Entre Guerras (1919 – 1940)

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

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la Compañía Eléctrica Occidental de Hawthorne. Aunque inicialmente carecieron de relevancia científica, llegaron a ser clásicos en la psicología industrial. Los estudios de Hawthorne representan el programa de investigación más importante emprendido para mostrar la enorme complejidad de la relación entre la producción y la eficiencia (Blum & Naylor, 1968).

El estudio original intentaba encontrar la relación entre la iluminación y eficiencia. Los investigadores instalaron diversos grupos de luces en las salas donde se elaboraban los equipos eléctricos. En algunos casos, la luz era intensa y en otros, se redujo al equivalente del claro de luna. La sorpresa de los investigadores fue enorme al descubrir que la productividad parecía no tener relación con el nivel de iluminación. La productividad de los trabajadores aumentó o permaneció en un nivel satisfactorio si la iluminación disminuía, aumentaba, o permanecía constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores supusieron que eran otros los factores que controlaban la productividad.

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

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

dos continentes.

La Segunda Guerra Mundial (1941 – 1945)

Cuando los Estados Unidos entraron en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales se prepararon más que en la primera guerra para su papel en el esfuerzo de la guerra. Para entonces los psicólogos habían estudiado los problemas de la colocación y selección de empleados y habían refinado sus técnicas considerablemente.

Bingham presidió el comité consultivo para la clasificación del personal militar que se formó por la necesidad que tenía el ejército de clasificar y entrenar. A diferencia de lo que ocurrió en la primera guerra mundial el ejército fue quien solicitó los servicios de los psicólogos. Una de las primeras tareas del comité fue desarrollar una prueba que permitiese clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías con base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba se desarrolló y se denominó Prueba de Clasificación General del Ejército (PCGE), y ha sido un punto de referencia para evaluar a grupos. El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos para la selección de oficiales, pruebas de pericia manual, y pruebas de aptitud.

También trabajaron en el desarrollo y uso de pruebas sobre estrés, un proyecto emprendido por la Oficina de Servicios Estratégicos de los EEUU (OSE) (Murray & MacKinnon, 1946 citado en Muchinsky, 2002). El propósito de este programa era evaluar candidatos para ser asignados a las unidades militares de inteligencia. Durante tres días sumamente intensos de observación y evaluación, los candidatos vivieron juntos en grupos pequeños bajo observación casi continua del personal evaluador. Para evaluar a los candidatos se emplearon pruebas elaboradas especialmente para el caso y otras desarrolladas por los ejércitos británico y alemán. Una prueba, por ejemplo, implicaba construir un cubo de cinco pies a partir de una serie de trozos de madera, clavijas y bloques. Era imposible que una persona armara el cubo en el tiempo asignado, a menos que solicitara “ayudantes”. Estos eran realmente psicólogos que representaban un papel. Un ayudante era muy pasivo y colaboraba poco; el otro

entorpecía el trabajo haciendo sugerencias teóricas y ridiculizando y criticando al candidato. Por supuesto, ningún candidato podría completar el proyecto con este tipo de “ayuda”. El verdadero propósito de la prueba no era ver si los candidatos podían construir el cubo sino evaluar sus reacciones interpersonales y emocionales al acentuar la frustración. En general, el programa de evaluación del OSE fue un éxito.

Durante la guerra, la psicología industrial también se usó en la vida civil. Se produjo un gran aumento en el uso de pruebas de empleo en la industria. Dado que la nación necesitaba una fuerza productiva de trabajo, los psicólogos fueron llamados también para ayudar a reducir el absentismo del empleado (Pickard, 1945). La industria descubrió que muchas de las técnicas que empleaban los psicólogos industriales eran útiles, especialmente en las áreas de selección, entrenamiento, y diseño de máquinas. Los nuevos métodos para medir el espíritu y la actitud del soldado podían también aplicarse a la industria. En resumen, las técnicas desarrolladas durante la guerra podrían aplicarse a los negocios y la industria en tiempo de paz. La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales y las habilidades de la psicología aplicada. Cada una de las dos guerras mundiales tuvo un efecto importante sobre la psicología industrial pero de manera diferente. La Primera Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente era en la historia de la psicología laboral vio a la disciplina evolucionar en subespecialidades y lograr niveles más altos de rigor científico y académico (Muchinsky, 2002).

Hacia la especialización (1946 – 1963)

Aquí la psicología industrial evolucionó hacia un campo de examen científico, habiéndose ya establecido como una práctica profesional aceptable. Más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos en “psicología industrial”, y pronto se ofrecieron los grados de graduado (Master, doctorado). La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la Psicología Laboral se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La Psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada y entró en

un período de crecimiento desde 1950 a 1960. Debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa.

En la década de 1950, creció el interés por el estudio de las organizaciones. Lejos de la competencia de los sociólogos, esta área captó el interés de los psicólogos. En la década de 1960 los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones. La psicología de la ingeniería era una fusión de la psicología industrial y experimental; el comportamiento organizacional era una mezcla de la psicología industrial, psicología social, y sociología. Esta fusión de disciplinas fue saludable porque disminuyó la probabilidad de reducir áreas complejas de investigación.

Del psicólogo industrial al psicólogo organizacional. Escenarios empresariales de estos últimos decenios.

La actividad profesional del psicólogo en el mundo laboral ha sido estudiada en España desde distintos ángulos (Ordoñez, 1981; Peiró, 1985; Quijano y Mateu, 1988; Peiró y Munduate, 1994; entre otros). Es curioso observar cómo en estas últimas décadas la psicología ha ido buscando su “nicho ecológico” dentro de las organizaciones laborales. Ha intentado “servir a” la empresa, -comprometiéndose totalmente con la problemática vigente en cada momento histórico-, “sirviéndose de” las aportaciones de la psicología general, diferencial y social en una primera fase, para añadir, -a medida que el compromiso aumentaba-, las aportaciones de la sociología laboral, economía, teoría de la organización, etc. Es decir, de todas las ciencias sociales. El psicólogo empresarial ha sabido siempre “a quién servía” y “de qué se servía” procurando no entrar en conflicto con los sistemas político/organizativos dominantes en cada empresa. Tal como proponía Siguan (1969) la psicología industrial como ciencia social aplicada no es “ciencia pura”, sino “ciencia comprometida”. El ejercicio profesional de la misma ha sido en sus distintas versiones (industrial, del trabajo, empresarial, de las organizaciones) no sólo una ciencia comprometida con las ideologías y valores de la sociedad, sino también con los valores del subsistema al que ha tratado de servir de forma concreta (empresa u organización económica, política, religiosa, sindical, militar, etc.).

Esta servidumbre explica que cada escenario económico que haya tenido su propia psicología empresarial, avalada por el cuerpo científico que la evolución de las ciencias sociales ofrecía en cada momento (Mateu, 1994).

Periodo 1950-1970 (de la Psicometría a las Relaciones Humanas)

En la última década de 1950 y la primera de 1960 los Estados Unidos de América fue arrastrado por lo que llegó a ser conocido como “el movimiento de derechos civiles”. Como nación llegaron a sensibilizarse con la situación de ciertas minorías a las que sistemáticamente se había negado la igualdad de oportunidades en diversos sectores de la vida: alojamiento, educación, y empleo. En 1964 el Congreso aprobó el Acta de los Derechos Civiles, una parte fundamental de la legislación diseñada para reducir discriminación de minorías. Desde hacía años los psicólogos laborales empleaban una amplia variedad de dispositivos psicológicos de evaluación (es decir, pruebas, entrevistas, etc.) para tomar decisiones de empleo.

Así, observamos cómo el escenario económico de los años 50 y 60 se caracteriza por la existencia de una materia prima abundante y barata, al igual que una mano de obra económica y productiva; la energía era también barata y los mercados estaban en crecimiento. En el panorama español destacan las grandes migraciones, el nacimiento de las ciudades satélite alrededor de los núcleos industriales más importantes, un personal con muy bajos niveles de cualificación y las empresas en franco proceso de crecimiento. La dirección de las mismas estaba basada fundamentalmente en una planificación y dirección determinista que tenía el éxito asegurado (Mateu, 1994).

¿Qué psicología se hacía en las empresas de aquella época? La que mejor podía colaborar con el cambio derivado de la implantación de técnicas de producción en masa, y facilitar los cambios derivados del florecimiento y expansión de las grandes empresas industriales.

Los problemas de personal eran, en aquellos años, mínimos en España: la selección, la formación y la adaptación al puesto de trabajo eran las actividades

prioritarias del *psicólogo industrial*, término utilizado en aquella época. La motivación del personal se centraba fundamentalmente en la satisfacción de las necesidades económicas y de seguridad elementales. Los experimentos Hawthorne (Siguan, 1963) se explicaban en aquella época pero la aplicación generalizada de sus enseñanzas en España no tiene plena vigencia hasta bien entrados los años setenta.

Algo parecido ocurría con la adaptación al trabajador de las características físicas del trabajo, de la máquina, del puesto y del proceso de trabajo, al igual que el estudio de los problemas de fatiga, que tuvieron todos ellos un interés dominante a partir de los años 70. Igual ocurría con la ergonomía que en la psicología industrial española ha tenido un mínimo desarrollo. Es ahora cuando, unida a los problemas psicofisiológicos y sociales derivados de las nuevas tecnologías, empieza a tener un papel relativamente relevante. Justamente lo opuesto ha ocurrido en Francia, gracias al especial énfasis puesto por la “Escuela de Psicología del Trabajo” de la Universidad René Descartes (París V) bajo la dirección de Lévy-Leboyer. En ese instituto los estudios ergonómicos tienen desde hace años un gran peso dentro del currículum académico. En Cataluña la UPC (Universidad Politécnica de Cataluña), a través del departamento de Proyectos de Ingeniería, realiza un loable esfuerzo de promoción de este campo gracias a los estudios de postgrado y máster en ergonomía.

La psicología industrial de los años 60 tiene, en España, un enfoque eminentemente taylorista. Colabora con la escuela de la organización científica del trabajo en la mejora de los sistemas de producción que trata de humanizar y las aplicaciones que se hacen en el marco industrial son significativas. Entre ellas cabe destacar la evaluación de tareas, que incluye los análisis y valoración de puestos de trabajo, los estudios sobre accidentalidad laboral y absentismo. La aplicación masiva de técnicas de reclutamiento y selección de personal (psicometría). El desarrollo de planes y programas de formación profesional (psicopedagogía industrial), la promoción interna, los estudios sobre sistemas de retribución, considerados casi exclusivamente como elemento fundamental de motivación (trabajo a prima). La seguridad y la higiene laboral. La orientación profesional y el ajuste persona-puesto, etc. La formación de mandos intermedios empieza a tener, en este periodo, una función importante que ha ido aumentando en el curso de los años al evidenciarse su relevante papel en la

conducción, motivación e integración del personal. Es en esta época cuando nacen en España las primeras escuelas de mandos medios (en Tarrasa, y posteriormente en Barcelona) (Mateu, 1994).

Periodo 1970 – 1990 (de las Relaciones Humanas al Desarrollo Organizacional)

Los años 70 y 80 ofrecen un escenario distinto para el mundo empresarial. Las materias primas entran en un proceso rápido de escasez y encarecimiento, y los mercados en un proceso de saturación; la competencia entre empresas aumenta, las necesidades y preferencias de los clientes y usuarios se diversifican, el crecimiento económico es lento o casi nulo, aparece la crisis energética, la mano de obra es reivindicativa, los movimientos y presiones sindicales son, a partir de los 70, más fuertes y mejor organizados. De la planificación y dirección determinista de los años 50 y 60 pasamos a una planificación y dirección aleatoria cuyo éxito es improbable. Ésta es la característica fundamental de los años 70, 80 y 90.

La psicología en la empresa, sin abandonar sus actividades anteriormente citadas, amplía ahora su campo de actuación, siempre colaborando con los sistemas de organización y dirección vigentes y tratando de mejorar la eficacia de la organización y la calidad de las relaciones entre dirección, obreros y empleados. Son los años de más fuerte expansión de la psicología en la empresa. Se va desterrando progresivamente la denominación de psicólogo industrial y utilizando cada vez más la de psicólogo empresarial y psicólogo del trabajo, puesto que los problemas son comunes a toda clase de empresa sea industrial o comercial, pública o privada, al igual que a toda clase de empleado (del directivo al último obrero).

Los programas de formación toman progresivo protagonismo, en especial los de mandos medios (en mayo del 68 en Francia había dejado una profunda huella y había sido un gran toque de atención para los directivos españoles) y los de dirección y administración de empresas. A medida que se entra en los años 70, la proximidad de cambios políticos, en libertad de expresión, sindicales, de apertura en fin que llevará a la democracia, son evidentes. Así no es de extrañar que la psicología tenga en sus tareas prioritarias el análisis del clima social en la empresa; el estudio de conflictos

(entre grupos, intergrupos y grupos – empresa); el tratamiento de tensiones sociales; los estudios sobre liderazgo, motivación y grupos de trabajo; los problemas de información y comunicación; la formación de directivos; la dirección de grupos y reuniones; la introducción de nuevas tecnologías y su impacto socio – laboral; el asesoramiento en negociaciones colectivas y diseño de nuevos sistemas de personal, enriquecimiento del trabajo, etc. Preocupa la integración de las personas con el trabajo y la empresa. A ello el psicólogo dedica todo su esfuerzo.

En 1978 el gobierno de los Estados Unidos de América redactó un conjunto de directivas de empleo que ponía límites a los empresarios. Las compañías eran obligadas legalmente a demostrar que sus pruebas de empleo no discriminaban a ningún grupo minoritario. Además, las nuevas normas gubernamentales no se limitaban a las pruebas de papel y lápiz o a la función de selección de personal – dirigieron todos sus instrumentos de medida (entrevistas, pruebas, aplicación de formularios) a la labor de personal (selección, colocación, promoción, despidos, etc.). En este sentido la Psicología tenía que servir a dos autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad era la vigilancia y evaluación del gobierno.

Debe observarse que el paradigma empírico – analítico dominante en la primitiva psicología industrial llevaba consigo asumir que el entorno individual, la organización, permanecía relativamente estático. La selección, formación y motivación del personal tenían su interés dominante en la predicción y control del comportamiento humano, pero los distintos estudios demostraban que no era suficiente la explicación de la conducta humana desde esta óptica. Hacía falta descubrir el sentido que la persona da a las cosas y a las situaciones, y que sólo la comprensión del comportamiento humano, en su interrelación con el medio ambiente o entorno, facilitaría una cooperación, un mejor entendimiento y reduciría las frustraciones y conflictos.

De aquí que el centro de interés dominante fuera, en esta época, el de las relaciones de poder y autoridad en el seno de las organizaciones laborales y la influencia de los grupos en el comportamiento individual. Además, la investigación en

psicología social abría unas nuevas perspectivas en la interpretación de la dinámica de los grupos restringidos y de los procesos de cambio dentro de las organizaciones sociales, al igual que su interrelación con el sistema socioeconómico dentro del que operan.

En los años 90, las materias primas siguen siendo escasas y caras; y la energía, además de cara, es limitada. La insatisfacción laboral es creciente. Hay una mayor tendencia a cuestionar la autoridad y una progresiva pérdida de confianza en las instituciones gubernamentales, políticas, patronales, sindicales, religiosas, militares, etc. El sentido de la lealtad a las organizaciones laborales está en franco deterioro y el deseo menor de subordinar la vida personal al trabajo es evidente. Se da una mayor importancia al tiempo libre, a la vez que el trabajo se convierte en un bien escaso. Las estructuras de personal de las empresas son excesivamente rígidas y pesadas, siendo poco productivas y reivindicativas. Los mercados estancados o en declive y las empresas manifiestan su falta de eficacia, capacidad de adaptación, y de flexibilidad organizativa. Los costos productivos son crecientes y el proteccionismo gubernamental es, en todos los países, progresivo incluso dentro de la misma comunidad europea, a pesar de las directrices que intentan controlarlo y evitarlo (Muchinsky, 2002).

En esta situación, la dirección y planificación de las empresas es eminentemente estratégica y orientada más que hacia el beneficio económico inmediato, al de medio y largo plazo, y a garantizar la supervivencia. Ésta se puede alcanzar mediante el logro de objetivos de eficiencia, calidad y flexibilidad. El éxito económico es, en consecuencia, relativo.

La situación de la organización laboral, formalmente estructurada y con objetivos productivos de bienes o servicios (sean lavadoras o automóviles, salud o cultura), es ahora más compleja y más vaga. Son múltiples las variables interdependientes (económicas, políticas, técnicas, sociales, etc.) que se escapan muchas veces a todo control. La psicología empresarial se convierte progresivamente en psicología organizacional, que aporta a la solución de problemas los conocimientos científicos de la mayoría de ciencias sociales. El trabajo del psicólogo es, dentro de la empresa, más interdisciplinar y su formación más interfacultativa. Su éxito profesional no depende

tanto de una profunda formación psicológica como de su capacidad de comprender los problemas de otros técnicos y expertos (economistas, ingenieros, arquitectos, abogados, directivos, etc.) aportar ideas y sugerencias, e integrarse dentro de un trabajo en equipo que contempla ópticas complejas y diversas.

De esta forma, el psicólogo en la empresa se encuentra inmerso en problemas de rediseño de puestos, procesos y organizaciones. Debe enfrentarse con problemas de empequeñecimiento de organizaciones (*downziging*), con los consecuentes programas de jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, y con graves problemas de readaptación profesional (*outplacement*). La mejora de los sistemas de información y comunicación conducentes a una identificación con el trabajo y la empresa: la socialización laboral. Aparecen los programas de cambio y desarrollo planificado (DO), de calidad de vida laboral (CVL), de creación de equipos de mejora (KAIZEN), sistemas de evaluación de la eficiencia del personal directivo (*Management Appraisal*), desarrollo y planificación de planes de carrera profesional (*Career Planning*) y todo cuanto afecta a una gestión previsor y estratégica de los recursos humanos, con un permanente trasfondo de análisis y desarrollo de una cultura de empresa que refuerce los aspectos positivos que ayuden a la identificación de las personas con un proyecto global.

El psicólogo, en estos últimos años y siempre con un enfoque pluridisciplinar, ha consolidado su trabajo en las áreas de comercialización de productos, servicios y psicología del consumidor (Quintanilla, 1988, y 1990).

Estudios sobre imagen de empresa, motivaciones de compra, publicidad y promoción, estudios de satisfacción de los clientes, grados de fidelidad de los mismo, etc. están ocupando hoy a muchos profesionales de la psicología.

Otro campo en el que está desarrollando el psicólogo una labor importante, dentro del escenario empresarial de los años 90 y siempre sin abandonar las actividades profesionales de las décadas precedentes, es el derivado de la internacionalización y globalización de los negocios. La formación de directivos internacionales y, en especial, el desarrollo de habilidades directivas está alcanzando en estos últimos años una gran relevancia. La supervivencia de muchas empresas que

han alcanzado niveles de flexibilidad, eficiencia y calidad óptimos descansa, fundamentalmente, en la disponibilidad de recursos humanos capaces de actuar con éxito en marcos culturales y socioeconómicos distintos a los propios, en los que la empresa tiene posibilidades de expansión y crecimiento (Mateu, 1994).

Intervención gubernamental

En 1991 el presidente de los Estados Unidos de América, George Bush firmó una versión actualizada del Acta de los Derechos Civiles para remediar la injusticia en los puestos de trabajo.

En el año 2000, la psicología se enfrenta a una ardua tarea: ajustar el lugar de trabajo y la fuerza de trabajo al tiempo que la composición de ambos cambia rápidamente. Busca empleo mucha más gente que antes, y se poseen niveles más altos de educación. Hay un número creciente de trabajos en la industria de servicios, trabajos que requieren conocimiento en ordenadores, y trabajos a tiempo parcial. Los cambios económicos rápidos provocan despidos de empleados a gran escala, frecuentemente exigen a los individuos aprender nuevas habilidades de trabajo a edades ya avanzadas. La psicología laboral existe en muchos países de todo el mundo incluyendo Canadá, Alemania, Inglaterra, Australia, Japón, China. Ahora hablamos de una “economía global” y de un “mercado global”, testimonio de la interdependencia del bienestar comunal de todas las naciones. Los tipos de problemas trabajador / lugar de trabajo con los que se enfrentan los psicólogos laborales en este país también los experimentan en otras naciones. No es infrecuente entre los psicólogos laborales compartir hallazgos de investigación e ideas con sus colegas internacionales mediante publicaciones y conferencias conjuntas (Muchinsky, 2002)

En el año 2005, los cambios rápidos a gran escala en la automatización y computarización cambian los niveles de habilidad requeridas a los empleados. Las expectativas de vida aumentan, y muchos una vez retirados vuelven a la fuerza de trabajo.

En el año 2010, los costos médicos están aumentando enormemente, y los

patrones se ven obligados a encontrar maneras para contener su responsabilidad en los gastos relacionados con la salud de sus empleados. Las adquisiciones y fusiones de negocios están a la orden del día, y los empleados afectados deben adaptarse al trauma de la pérdida de trabajo, traslados, y reinstalaciones.

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo (Galindo, 1999).

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio en primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación (Carbó, 1999).

Actividades del psicólogo del trabajo

De acuerdo con Muchinsky (2002) la psicología industrial es una rama diversificada que contiene varias subespecialidades, las actividades profesionales de los psicólogos industriales pueden agruparse en seis campos generales:

- **Selección y colocación.** Los psicólogos industriales que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- **Capacitación y desarrollo.** Este campo se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar

el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamientos de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

- **Evaluación del desempeño.** Este es el proceso de identificación de criterios y normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden dedicarse a la medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o la organización misma. Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- **Desarrollo de la organización.** Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas, por tanto, el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
- **Calidad de la vida laboral.** Los psicólogos industriales que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva, pueden estar involucrados en el rediseño del puesto de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.
- **Ergonomía.** La ergonomía es un campo multidisciplinario que incluye a los psicólogos industriales. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y

máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo usan conocimientos derivados de la fisiología, medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que pueden ser operados eficientemente por los seres humanos.

En suma, la psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la psicología industrial que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se superponen o traslapan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la psicología industrial no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo.

El Psicólogo en la empresa

Si ahora ya, transcurrido un siglo, el Sr. Bryan pudiera observar la cantidad de manuales, libros de texto, artículos, investigaciones y conferencias que han aparecido bajo el título que él consideró un error de transcripción, seguro que se llevaría una gran sorpresa. En efecto, no deja de ser una ironía que el término *Psicología Industrial* provenga de un error tipográfico (Mateu, 1994).

Parece ser, según Muchinsky (1983), que Bryan en 1904 estudiaba el desarrollo de las habilidades de los telegrafistas en la utilización del lenguaje Morse, cuando en una conferencia de la *American Psychological Association* habló de la necesidad de que los psicólogos orientaran su atención hacia el estudio de actividades y funciones concretas, las que aparecen a diario en la vida laboral. En esta conferencia citaba una frase de un artículo que había escrito con anterioridad (Bryan y Harter, 1899); en él se refería a la necesidad de una mayor investigación en la *Psicología individual*, pero escribió *industrial* en vez de *individual* y no descubrió el error. Así entró en la historia la *Psicología Industrial*, apareciendo por primera vez en letra impresa mucho antes de que tuviese un desarrollo teórico – conceptual y metodológico satisfactorio que, a modo de ver de Mateu (1994), aún hoy no ha alcanzado. Ahora, ya no se habla de psicología industrial, si no de *Psicología del Trabajo* y *Psicología Organizacional* y así su área de

influencia se vuelve más compleja pero también más completa. La antigua psicología industrial, nacida a la sombra de la *Psicología de las Diferencias Individuales*, ha quedado circunscrita a un marco socioeconómico e histórico muy concreto.

Cómo se señaló con anterioridad Bryan no está considerado el padre de la psicología industrial. Munsterberg (1914) parece tener este privilegio; Bryan es un precursor, al que tiene en gran estima porque es el primer *psicólogo industrial en activo* del que tiene referencia.

El psicólogo organizacional como tecnólogo social

Se ha visto cómo el campo profesional del psicólogo en el mundo laboral ha ampliado su marco de referencia y, consecuentemente, el de intervención en las organizaciones. Todo ello ha llevado al psicólogo a planteamientos nuevos en los que debe considerar los sistemas externos e internos implicados en la dinámica organizativa, su interacción permanente, y su interdependencia mutua (Mateu, 1994).

El hacer profesional del psicólogo en este contexto se encuentra sumamente enriquecido puesto que se orienta hacia la intervención. Su objetivo es la modificación de la realidad y la resolución de problemas. Para modificar la realidad, se basa en la explicación que de ésta, de su naturaleza y funcionamiento, ofrecen las ciencias sociales, y se rige por cuerpos de normas y técnicas destinadas a regular la acción. Éstas técnicas son, fundamentalmente, de contenido psicopedagógico.

Como señala Peiró, (1983), lo que pretende el psicólogo organizacional desde una perspectiva intervencionista es delimitar las leyes que rigen esos proceso y fenómenos con el fin, no solamente de reproducirlos, sino de reorientarlos y modificarlos, se trata de un análisis de la acción que desde el principio acompaña al proceso de cambio que se intenta, y el psicólogo ha de estudiar precisamente los procesos de cambio con el fin de planificar y desarrollar los deseables.

A ello se debe el crecimiento de la investigación en psicología organizacional, y por esto se desarrollan estrategias de intervención individual, en grupos, organizaciones y/o instituciones.

Según estas dimensiones se insiste en una programación sistemática del cambio humano a nivel individual e institucional. Esta programación se debe encontrar asentada en principios y resultados científicos y su modelo de actuación es psicológico y de aprendizaje, esto es, institucional y educativo. No se encuentra cerrada a ningún resultado científico de las distintas áreas de especialización psicológica y, por lo mismo, no presenta ninguna teoría única y coherente sino una pluralidad de teorías y modelos que poseen en común cumplir los requisitos de ser científicos. La psicología de intervención postula que puede aportar soluciones a los problemas sociales aunque no defiende un psicologismo, sino una colaboración profesional (y/o interdisciplinar) (Pelechano, 1980, en Peiró, 1983).

El psicólogo organizacional desarrolla una actividad que conduce a la planificación y ejecución de acciones para la solución de problemas sociales, técnicos y económicos en el seno de las organizaciones. Aporta y combina los hallazgos que se derivan del vasto campo de las ciencias sociales y es, en este sentido, un *tecnólogo social* en la línea de Varela (1981), cuyas características fundamentales serían la preocupación prioritaria por resolver problemas, su olvido de la investigación y preocupación por “el descubrimiento” de la realidad, y su actitud de síntesis ante y entre distintas ramas del saber, a fin de integrar el mayor número de conocimientos posibles, con objeto de resolver con mayor seguridad los problemas específicos que se le plantean.

Como tecnólogo social deberá considerar prioritarios el énfasis en la visión sistemática por encima de la puramente analítica, el énfasis en las visiones globales y generalistas, tanto en el análisis como en el tratamiento, lo que significa la utilización fundamental de métodos grupales, y también el pragmatismo, o búsqueda del conocimiento útil. La preferencia por lo idiográfico, puesto que cada problema presenta sus propias peculiaridades. La búsqueda exclusiva de la información pertinente al

problema en cuestión, y la búsqueda de soluciones que no deben temer ser originales y nuevas (Morales, 1984).

El psicólogo organizacional, como tecnólogo social, deberá describir y diagnosticar el problema, elegir la teoría o teorías pertinentes a su resolución, planificar y ejecutar la intervención, así como evaluar posteriormente los resultados (Mateu, 1984). Para realizar esta tarea no dispone de códigos o reglas definidas, sino que debe guiarse por su experiencia e intuición. Como establece Morales (1984) la elección de método y técnica la realizará “a ojo de buen tecnólogo”. En este sentido la solución del problema será lo prioritario y la teoría le servirá, fundamentalmente, como elemento de legitimación.

Toda intervención en psicología organizacional está dirigida al cambio, o mejor dicho, a intentar que la organización, los individuos, o los grupos que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante. En el caso que esto no ocurra, las organizaciones no podrán sobrevivir y, si lo hacen, será llevando una vida poco productiva, hasta llegar a su total desaparición.

Así pues, toda intervención del psicólogo en las organizaciones debe planificarse atendiendo a *un estudio del entorno*, que constituye el aspecto externo de la organización; *un estudio y diagnóstico de la organización en sí*, o aspecto interno; *una determinación de los planes y estrategias a seguir*; *una planificación de recursos y medios a utilizar*; *una actuación*, y *una evaluación de resultados* (Mateu, 1994).

El rol del psicólogo en las organizaciones

En apartados anteriores se ha visto cómo de la primitiva psicología industrial de los años cincuenta a la moderna psicología del trabajo y de las organizaciones han mediado una serie de cambios en los sistemas y técnicas que han transformado el panorama de actuación del psicólogo. Las funciones primitivamente definidas y asumidas (selección y formación profesional) se enriquecieron posteriormente con el estudio y cambio de actitudes, problemas de información y comunicación, motivación, estudios de grupos, mando y liderazgo, integración en las organizaciones, etc. Aunque

no haya abandonado estos centros de interés, el psicólogo en la organización laboral se enfrenta hoy a problemas de cambio y desarrollo organizacional, al rediseño de puestos de trabajo, al estudio de sistemas sociotécnicos y a toda una problemática nueva, generada por las interrelaciones que se establecen entre el individuo y el puesto de trabajo y los sistemas complejos donde esta interrelación se produce.

Pero no sólo en esto estriba la diferencia. La ampliación de la problemática del marco industrial – laboral a otras organizaciones tanto públicas como privadas, con o sin afán de lucro, agranda el campo de actuación del psicólogo, puesto que dichas organizaciones se rigen también por objetivos de eficacia, y les pueden ser trasladadas todas las técnicas y conocimientos que sobre aquello se poseen.

En este amplio campo de actuación se le ofrecen al psicólogo dos tipos de funciones, además de la técnica que, por su formación de psicólogo, le es propia. La de estudio e investigación, concretada en una *función asesora (staff) a la dirección* en la propuesta de planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio y desarrollo, una *función ejecutiva*, por la que el psicólogo se responsabiliza de la aplicación de los planes de acción aprobados en las áreas de su especialidad, llegando a actuar como verdadero *director ejecutivo*, asumiendo riesgos y aceptando responsabilidades personales en términos de calidad, plazo y costo. Esta función es para él nueva y no tiene conocimientos instrumentales porque no corresponden a su formación universitaria. Estos conocimientos y habilidades directivas deberán complementar su formación de base.

Como podemos observar, el psicólogo en el marco laboral se sale de la línea especulativa y del trabajo de laboratorio del psicólogo “científico”. Actúa en situaciones concretas y sabe de la gran cantidad de variables interdependientes que condicionan cotidianamente su éxito profesional.

Por ello, hay que enfatizar la pluridisciplinariedad con la que se enfrenta el psicólogo, derivada de los diferentes enfoques con que la psicología se acerca a la compleja problemática laboral, junto con los múltiples campos que la afectan.

En resumen, las actuaciones de los psicólogos en el marco laboral tienen el mérito de hacer aparecer en estas últimas décadas dimensiones olvidadas por una civilización excesivamente tecnificada y productivista. Las nuevas funciones del psicólogo laboral, y las investigaciones generadas en torno a ellas, han orientado nuevas filosofías de dirección de empresas, abriendo nuevas fronteras en la progresiva humanización del trabajo y *management* en general.

Los enfoques sociotécnico y de desarrollo organizacional, en los que se debate el quehacer investigador de los universitarios, consultores, y profesionales más avanzados, enriquecen la perspectiva psicológica y amplían las funciones de los profesionales de la psicología laboral. El pensar, por ejemplo, que las exigencias del sistema económico conducen a que la empresa se vea forzada a buscar formas cada vez más productivas en detrimento de las condiciones de trabajo, es demasiado superficial. El psicólogo organizacional precisa dar un mayor alcance a su visión de los problemas del mundo laboral. Esta amplitud de miras le hará descubrir cómo se imbrican y yuxtaponen estilos de dirección, culturas de empresa, filosofías, condiciones de trabajo, formas de relación, etc. con condicionantes económicos, sociopolíticos, culturales y tecnológicos. Y no sólo coyunturales sino también estructurales.

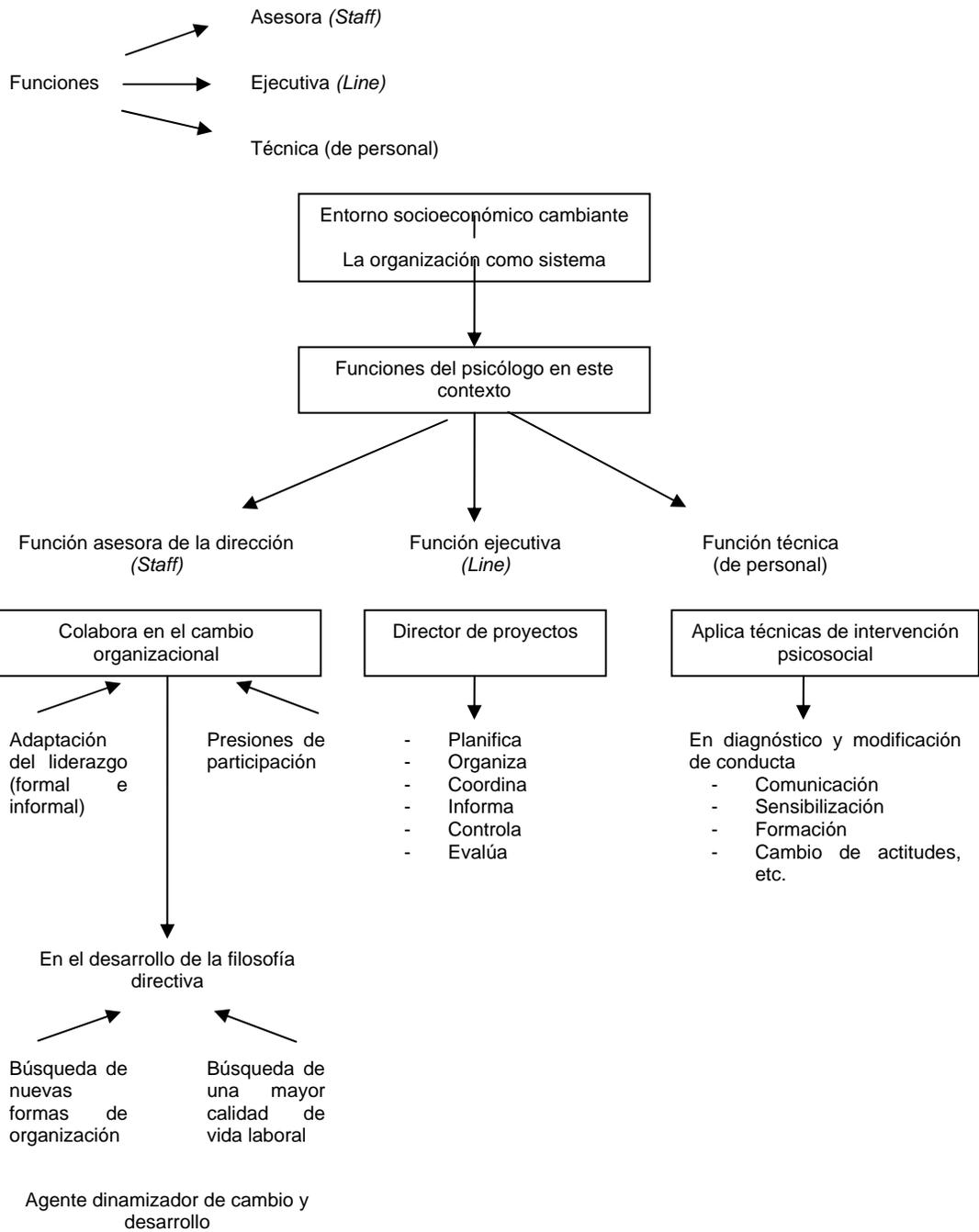
El enfoque de la Calidad Total, como sistema integrado de dirección, tan en boga en la actualidad, es una buena muestra de ello. La Calidad Total engloba tanto la calidad del diseño y producción como las relaciones humanas internas, las relaciones con proveedores, con los clientes y el entorno en que actúa la empresa. Toda la organización está considerada como una cadena de clientes en la que cada miembro (desde el director hasta el último empleado) está al servicio de otros empleados. Se busca conseguir, a través del trabajo, óptimos niveles de satisfacción interna (clientes internos) que conducen a la satisfacción del último cliente o usuario (externo) del producto o servicio. Este enfoque de dirección tendrá éxito en algunas empresas. En otras, por los condicionantes antes señalados, estará abocado al fracaso. La aproximación contingencial es cuasipermanente en psicología de las organizaciones.

El psicólogo deberá pues, preocuparse por alcanzar un enfoque más amplio y pluridisciplinar del que está acostumbrado si desea desempeñar un rol cada vez más

importante en el mundo laboral. Deberá interesarse por la incidencia de las nuevas formas de organización humana y de relación interpersonal sobre la calidad del producto terminado, eficacia y productividad, costos, servicio al cliente, etc.

Es necesario insistir en que toda intervención psicológica en una organización tiene un alcance técnico, sociojurídico, organizativo, humano y, al final, económico. Las organizaciones se justifican por su eficacia y, en consecuencia, por el grado en que sirven a los objetivos que les dan sentido. Esto es algo que se olvida en la formación del psicólogo y tiene su origen tanto en su formación académica (planes de estudio universitarios y de postgrado) como en la metodología de enseñanza utilizada, que no desarrolla en absoluto las aptitudes básicas que exige su función (asesora y ejecutiva) y que la misma ciencia psicológica ha procurado descubrir. Su eficacia profesional descansa en la posesión de conocimientos adecuados, actitudes apropiadas y ciertas aptitudes específicas. El psicólogo laboral debe aplicar conocimientos que son fruto del estudio, reflexión y experimentación, pero la capacidad de aplicación correcta de estos conocimientos no se deduce automáticamente de la posesión de los mismos, ni aún de la posesión de las aptitudes apropiadas (Mateu, 1994).

EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Mateu, 1994

¿Debe ser el psicólogo un promotor del cambio organizativo?

Al haber sido contratado y aceptado por el equipo directivo, ¿debe convertirse el psicólogo en un promotor del cambio de las estructuras y sistemas establecidos? ¿Puede ejercer el papel de agente del cambio? ¿Será aceptado como hombre innovador, que presiona y critica los sistemas tradicionales, o se verá empujado hacia la contradicción permanente, la alienación y, posteriormente, hacia la puerta de salida?

Más que un agente promotor del cambio de la organización le vemos, en su función asesora, como el profesional que identifica las “áreas de preocupación”, de investigación y de opción, y que aporta sus conocimientos y destrezas orientados hacia la implantación (función técnica). *Pero el psicólogo, por sí solo, no debe decidir qué cambios son necesarios.* La estrategia del cambio, al igual que la información sobre la política empresarial, debe estar en manos de los dirigentes apropiados de cada organización. Una vez que el proceso de cambio esté institucionalizado por el equipo directivo, y se hayan identificado las áreas de actuación, sí puede actuar como agente del cambio, pero sólo como miembro de un equipo interdisciplinar en el que puede ser o no director o jefe de un programa de cambio y desarrollo (función ejecutiva).

En resumidas cuentas, designarse a sí mismo agente promotor del cambio (como ocurre demasiadas veces en la actualidad) puede ser suicida para el individuo y disfuncional para la organización. Para que el papel de agente promotor del cambio sea efectivo no sólo debe formar parte de una declaración formal de la alta dirección sino que los restantes miembros del equipo directivo deben permitirle que actúe como tal en las áreas funcionales o plurifuncionales que les son propias.

Cuando se den estos prerrequisitos –declaración formal de la alta dirección y aceptación por parte del equipo directivo- estará en condiciones de ejercer su función de agente promotor del cambio. La dirección de línea, en particular la que se encuentra en la cúspide o cerca de ella, debe ser la responsable del contenido y proceso de cambio. Si el psicólogo recibe, por delegación, parte de esta responsabilidad como ejecutor de un proyecto ganará fuerza (Mateu, 1994).

2. CONCEPTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA LABORAL

- a.** *Motivación.* Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en la definición de motivación son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, se dedica con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto se debe considerar tanto a la calidad del esfuerzo como también a la intensidad. El tipo de esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deberíamos buscar. Una necesidad, es una cualidad, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran satisfacen la necesidad y favorecerán la reducción de tensión. Por tanto, podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejerce un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Pero ya que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, esta reducción de la tensión del esfuerzo debe también ser dirigida hacia las metas organizacionales. Por tanto, es inherente a esta definición de la motivación el requerimiento de que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en

realidad operen contra los intereses de la organización. Esto incidentalmente es usual (Muchinsky, 2002).

Las siete teorías de la motivación reflejan someramente tres perspectivas diferentes de la motivación. Las teorías de las necesidades y la de la motivación intrínseca presuponen que las personas están motivadas por factores internos, bien por las necesidades innatas que hacen que busquemos su satisfacción, bien por los sentimientos de placer y autocontrol que se derivan de la ejecución de tareas que nos resultan agradables. La teoría de la expectativa y la teoría de establecimiento de metas presumen que las personas son racionales y después de considerar detenidamente sus deseos, así mismo la relación entre la conducta y la consecución de los resultados o metas deseadas, tratan de maximizar las oportunidades de obtener lo que desean. La teoría de la equidad y la del refuerzo suponen que estamos motivados por factores externos; así, de acuerdo con la teoría de la equidad, se suelen tener en cuenta las percepciones acerca de lo que dan y reciben los demás. Según la teoría del refuerzo, la motivación es el resultado de un programa de recompensas.

Si pudiéramos separar lo mejor de cada una de estas teorías, llegaríamos a las siguientes conclusiones: (1) La teoría de las necesidades nos recuerda que las diferencias individuales son importantes y que nuestros esfuerzos siempre se canalizan hacia la satisfacción de las necesidades de supervivencia antes de dirigirse a la satisfacción de las necesidades sociales. Las diferentes personas tienen diferentes necesidades y deseos; cualquier teoría buena de la motivación debe admitir eso; (2) La teoría de la equidad insiste en que lo que la persona hace, se explica en parte, por lo que hacen las demás personas que le rodean. Somos criaturas sociales; no existimos en el vacío. Lo que comemos, cómo vestimos y lo que nos esforzamos en nuestros trabajos, hasta cierto punto viene determinado por las demás personas de nuestro entorno; (3) La teoría de las expectativas sitúa la motivación a un nivel de elección consciente;

elegimos deliberadamente cuánto esforzarnos en nuestro trabajo en función de los beneficios que esperamos conseguir con nuestro esfuerzo. Si no esperamos obtener ningún beneficio con nuestro esfuerzo, no nos motivaremos; (4) La teoría de establecimiento de metas insiste en que la motivación se maximiza mediante el establecimiento de objetivos específicos; estas metas previenen la mala utilización de nuestros esfuerzos. (5) La teoría del refuerzo sostiene que la motivación es mayor cuando al sujeto se le refuerza por unidad de ejecución y no por unidad de tiempo. (6) Finalmente, la teoría de la motivación intrínseca sugiere que las personas prefieren invertir sus esfuerzos en aquellas tareas que estimulan los sentimientos de competencia y de control personal. Una teoría integradora de la motivación, basada en los puntos fuertes de cada una de las teorías anteriores, abarcaría todos los descubrimientos tal y como los establece la investigación científica (Muchinsky, 2002).

Katzell y Thompson (1990) analizaron el vasto cuerpo de investigación y teórico sobre la motivación, e investigaron siete prácticas que pueden elevar el nivel motivacional de las personas en las organizaciones laborales:

1. Asegurarse de que los motivos y valores de los trabajadores son los apropiados para los puestos en que están colocados.
2. Hacer que los trabajadores sean atractivos y consistentes con los motivos y valores de los trabajadores.
3. Definir metas de trabajo que sean claras, estimulantes, atractivas y alcanzables.
4. Proporcionar a los trabajadores los recursos personales y materiales que faciliten su eficacia.
5. Crear ambientes con soporte social.
6. Reforzar el rendimiento / ejecución.
7. Armonizar todos estos elementos dentro de un sistema socio – técnico consistente.

LAS SIETE TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Teoría	Fuente de Motivación	Soporte Empírico	Aplicabilidad en la Industria
Teoría de Necesidad	Necesidades innatas, inconscientes.	<i>Débil:</i> poco soporte para las relaciones propuestas entre las necesidades.	<i>Muy limitada:</i> la teoría carece de la suficiente especificidad para guiar la conducta.
Teoría de Equidad	Reducción de los sentimientos de tensión provocados por la percepción de injusticia.	<i>Mixto:</i> buen soporte para la injusticia por el mal pago; débil soporte para la injusticia por pago excesivo.	<i>Limitada:</i> se hacen comparaciones sociales, pero los sentimientos de injusticia se pueden reducir por otros medios más que por un incremento de la motivación.
Teoría de Expectativas	Relación entre los resultados deseados y las variables rendimiento / recompensa y esfuerzo / rendimiento.	<i>Moderado – Fuerte:</i> más fuerte en los experimentos “intrasujetos” que en los “intersujetos”.	<i>Fuerte:</i> la teoría aporta una base racional sobre las razones de las personas para esforzarse, aunque no todas las conductas se determinan tan conscientes como lo postula la teoría.
Teoría del Refuerzo	Programa de refuerzo que se utiliza para	<i>Moderado:</i> los programas de refuerzo de razón	<i>Moderada:</i> en ciertos empleos es posible el pago

	recompensar a las personas por su rendimiento o ejecución.	producen un rendimiento superior, comparados con los programas de intervalo, pero no existen apenas diferencias entre los distintos programas de razón.	contingente a la ejecución, pero pueden plantearse problemas éticos en una organización que intente moldear la conducta de los trabajadores.
Teoría Establecimiento Metas	Intención de dirigir la conducta hacia la consecución de metas aceptables.	<i>Moderado – Fuerte:</i> en las condiciones que establecen metas el rendimiento es generalmente superior al que se consigue en condiciones que no fijan metas.	<i>Fuerte:</i> la capacidad de establecer metas no se restringe ni a ciertos tipos de personas ni a ciertos trabajos.
Teoría de Motivación Intrínseca	Sentimientos de competencia y de autocontrol que se derivan de la ejecución de tareas atractivas.	<i>Mixto:</i> no parece que las recompensas intrínsecas y extrínsecas sean simplemente aditivas, pero las recompensas extrínsecas no siempre reducen la motivación intrínseca.	<i>Muy limitada:</i> poca evidencia de las tareas intrínsecamente motivadoras lo continúen siendo durante períodos de tiempos largos.

Fuente: Muchinsky, 2002.

- b.** *Habilidad.* La habilidad es la capacidad individual para ejecutar determinadas tareas. Es un precursor necesario para el rendimiento pero insuficiente (Muchinsky, 2002) Capacidad para realizar cierto tipo de actividad.
- c.** *Actitudes.* Se refiere a la disposición del estado de ánimo.
- d.** *Destreza.* Habilidad de ejecución generalmente adquirida por la constancia y la práctica.
- e.** *Liderazgo.* En los grupos espontáneos, ocasionales, no organizados, cuya existencia se debe en mayor o menor medida al azar, lo mismo que en grupos organizados con carácter voluntario y constituidos con un fin preciso, existen individuos que toman la dirección. Tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus camaradas piensan y desean y descubrir la manera de satisfacer sus aspiraciones. Con mayor rapidez y perfección que otros, comprenden lo que una situación dada exige del grupo al que pertenecen y mejor que otros saben comprender la tarea y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte, para el bien del grupo o para su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial.

La función de un líder es diferente a la de un jefe. La función específica del líder es poner en movimiento, incitar a la acción, en tanto la función específica del jefe es ordenar, mandar y exigir obediencia.

El liderazgo es uno de los procesos acerca de los cuales más investigaciones se han realizado; no obstante aún hay muchas controversias en torno a la forma de definirlo, estudiarlo o conceptualizarlo (Muchinsky, 2002)

Dadas las múltiples facetas del liderazgo, los investigadores se han centrado en áreas específicas. Dichos estudios podrían agruparse en seis categorías principales (Muchinsky, 2002)

LAS SEIS CATEGORÍAS PRINCIPALES DEL LIDERAZGO

Tema	Unidad de Análisis	Variables de Interés	Cuestiones a Investigar
Posición de Poder	Posiciones y roles en la organización.	Estrategias de influencia; utilización del poder.	¿Bajo qué condiciones utilizaron las organizaciones fuertes mediad de influencia?
El líder	Líderes individuales.	Características de Personalidad; conductas del líder.	¿Cuáles son los rasgos y/o conductas que diferencian a los líderes eficaces frente a los ineficaces?
Los líderes	Grupos de trabajo y subordinados.	Tamaño del grupo; experiencias de los subordinados.	¿Qué tipo de subordinados desean una supervisión estrecha?
Proceso influencia	Interacción superior-subordinado.	Receptividad de la influencia; naturaleza de las tentativas de influencia.	¿Qué condiciones favorecen que los líderes sean más susceptibles de recurrir a tácticas de influencia?
La Situación	Ambiente o contexto en el que ocurre el liderazgo.	Efectos de la situación sobre la conducta del líder; factores que	¿En qué manera las diferentes situaciones modifican la

		definen las situaciones favorables.	conducta del líder?
El surgimiento del líder frente a la eficacia	Individuos y/o grupos.	Dinámica de grupos y características personales.	¿Cómo las personas llegan a convertirse en líderes?

Fuente: Muchinsky, 2002.

A continuación se presentan diez teorías y sus enfoques o perspectivas correspondientes que se han utilizado para explicar al liderazgo en términos históricos (Muchinsky, 2002).

- Enfoque de los rasgos. Características personales del individuo que le llevan a actuar como líder. Trata de identificar aquellas características que llevan a los líderes al éxito. A pesar de los esfuerzos, que incluyen desde los análisis biográficos detallados hasta la investigación psicológica profunda, aún no se tienen evidencias precisas que demuestren que algunos rasgos, habilidades o actitudes son buenos elementos para predicción del liderazgo en todas las situaciones.
- Enfoque de comportamiento o de conducta. Conductas emitidas por las personas que contribuyen a que actúe como líder. Intenta clasificar los estilos o tipos de liderazgo, de los cuales la más conocida es la triple clasificación del modelo autoritario, democrático y de no interferencia. Al especificar diferentes dimensiones no relacionadas del comportamiento del liderazgo, es posible que los investigadores sugieran distintos estilos, que muchas veces parecen insuficientes para identificar toda la variedad de estilos de liderazgo que adoptan las personas; no explican los procesos de liderazgo.
- Enfoque situacional o de contingencia. La interacción entre las

características individuales y situacionales que da como resultado el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus miembros. Es el que más ha llamado la atención. Al especificar los factores situacionales o de actividades, es posible analizar las estrategias de liderazgo en una diversidad de situaciones. La idea fundamental de este enfoque es que diferentes situaciones implican distintos estilos de liderazgo; por lo tanto se considera que la primera tarea de los investigadores de esta área consiste en clasificar o categorizar las situaciones en términos de los estilos de liderazgo requeridos.

- Teoría orientada hacia los objetivos. Cómo la utilización de diferentes estilos de liderazgo contingentes a los factores ambientales y de los subordinados tiene como resultado el logro de sus objetivos.
- Teoría de influencia mutua. Cómo los superiores y los subordinados se influyen mutuamente en una relación líder – miembro.
- Teoría de Vroom – Yetton. Las características de la tarea de toma de decisiones determina el estilo conductual del líder.
- Teoría de utilización de los recursos cognitivos. Condiciones en las que las personas emplean varios recursos intelectuales en su rol de líderes.
- Teoría del liderazgo implícito. El fenómeno de liderazgo reside en la mente de los observadores, quienes lo atribuyen a eventos y resultados percibidos.
- El noveno enfoque ha consistido en concentrarse en líderes excepcionales, a veces conocidos como transformacionales o carismáticos. Cómo las personas percibidas como poseedoras del rasgo de personalidad del carisma se ven conducidas por sí solas al rol de líderes. Aunque es relativamente fácil distinguir entre líderes carismáticos y no carismáticos, aún no se logra entender el origen o el proceso en particular que aplican los carismáticos.
- Sustitutos para el liderazgo. Condiciones en las que las

características de los subordinados y de las tareas que desempeñan pueden sustituir al líder formal.

3. ENTREVISTA

En términos de frecuencia, las entrevistas son el método más popular para seleccionar empleados.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos, tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. La entrevista permanece como una parte importante de la selección porque:

- 1) Es muy práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos.
- 2) Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas.
- 3) Los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio.

No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En estos casos, la opinión de distintos entrevistadores podría variar enormemente y la calidad de contratación sería puesta enormemente en duda (Muchinsky, 2002).

Métodos de entrevista

El propósito del entrevistador es doble: reunir datos pertinentes y evaluar los datos y decidir seleccionar o rechazar al aspirante (Blum y Naylor, 1968). La naturaleza y cantidad de información que genera una entrevista se debe al tipo de entrevista y a las características del solicitante y el entrevistador.

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un

solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la versión menos estructurada, el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión.

Hay varios tipos de entrevistas, desde la más a la menos estructurada (Muchinsky, 2002).

- **Entrevista estructurada:** el entrevistador hace una serie de preguntas predeterminadas a todos los solicitantes y del mismo modo y después registra cada pregunta respuesta por respuesta.
- **Entrevista no dirigida:** el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes y sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionario más estructurado.
- **Entrevista no estructurada:** el entrevistador procede con base a las respuestas del solicitante a preguntas previas. Él o ella sondea y explora los requisitos del solicitante. En teoría no se harán las mismas preguntas a dos personas distintas. En la práctica la mayoría de las entrevistas tienen una parte estructurada y otra no estructurada. Se hacen una serie de preguntas generales, pero de las respuestas pueden surgir preguntas particulares para cada persona. Contiene una serie estándar de preguntas con base en el análisis de puesto y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.
- **Entrevista de ensayo o número de participantes:** en la mayoría de los casos solicitante y entrevistador tienen una entrevista. El entrevistador evalúa al solicitante y toma una decisión.
- **Entrevista situacional:** es una variación de la entrevista estructurada, con este método se plantea al aspirante un caso hipotético y se le

pregunta cómo respondería, luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

- **Entrevista para describir comportamiento:** se enfoca en sucesos reales de trabajo. En ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta ocasión.
- **Entrevista de varios:** una alternativa pueden ser varios entrevistadores para entrevistar por separado al aspirante. Este tipo de entrevista normalmente se emplea para puestos de alto nivel. Los entrevistadores combinan sus opiniones y llegan a una decisión.
- **Entrevista de grupo:** un último tipo de entrevista se realiza con un grupo de seis o siete entrevistadores para un solo solicitante. Nuevamente, los entrevistadores combinan sus opiniones y toman una decisión. Este procedimiento es típico en los trabajos para el gobierno en donde los solicitantes son entrevistados por un comité de evaluación del servicio civil. Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En esta entrevista, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos, después los entrevistadores reúnen sus conclusiones para llegar a un consenso.
- También hay **entrevistas por computadora**, que obviamente tienen muchas desventajas.

A diferencia de las pruebas de papel y lápiz, una entrevista es un dispositivo dinámico de selección. Los entrevistadores influyen en el comportamiento de solicitantes, y viceversa. El solicitante intenta impresionar al entrevistador y provocar en él una decisión favorable. El entrevistador también puede deliberadamente o no alterar las respuestas del solicitante con afirmaciones como “está en lo cierto”, “estoy de acuerdo” o “no estoy de acuerdo” (Verplank, 1955)

Las respuestas no verbales (bostezar, sonreír, aprobar, contacto ocular) pueden alterar también el comportamiento del solicitante. Además, el resultado de la entrevista puede verse afectado por el comportamiento del entrevistador. Así, la conducta del propio entrevistador durante la entrevista puede ser un factor determinante en la

contratación. Los entrevistadores experimentados aprenden un estilo de entrevista normalizado que minimiza el impacto de su comportamiento sobre el resultado de la entrevista (Muchinsky, 2002).

Evaluación de la entrevista

Así mismo, cabe mencionar que las entrevistas se han llamado “conversaciones con un propósito” (Bingham y Moore, 1941) y la “bondad” de estas conversaciones como predictores del desempeño de trabajo puede ser juzgado con los mismos criterios empleados para juzgar cualquier predictor: la confiabilidad y validez.

Confiabilidad. La confiabilidad de una entrevista se refiere a la similitud de juicios hechos por el mismo entrevistador a los largo del tiempo (fiabilidad intra – entrevistador) o a la similitud de juicios hechos por diferentes entrevistadores sobre el mismo solicitante de trabajo (fiabilidad inter – entrevistador).

La validez. Debe tenerse mucho cuidado al evaluar la validez del proceso de la entrevista frente a la validez del entrevistador. La validez de los entrevistadores se refiere a la capacidad de los individuos para ser jueces precisos del talento humano. La investigación (Zedeck, Tziner, y Middlestadt, 1983) indica que algunos entrevistadores son muy buenos y otros no. La validez del proceso de la entrevista se refiere a los contenidos de la información sobre un solicitante que llaman la atención del entrevistador y son predictivos del desempeño de trabajo. Esto incluiría no solamente el contenido de la entrevista si no también la puntuación en las pruebas, las cartas de referencia, y registros de trabajos pasados.

Lineamientos para los entrevistadores de empleo

Además de las características de las entrevistas existen algunos consejos importantes para los entrevistadores. Las organizaciones deben ser cautelosas cuando seleccionan a los entrevistadores para empleo. Las cualidades aconsejables son: la humildad, la capacidad para pensar en forma objetiva, la madurez y la prestancia. Dada la importancia de la diversidad de la población trabajadora, la experiencia para

relacionarse con personas que tienen distintos antecedentes también es conveniente. Las cualidades que deben evitar los entrevistadores son: hablar demasiado, tener opiniones extremas y prejuiciadas.

En ocasiones, como complemento de la entrevista, para cerciorar datos o fundamentar una posible elección, se aplican pruebas.

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento, sea verbal, de manipulación o de otro tipo, es responsabilidad del autor de la prueba. También es su responsabilidad desarrollar pruebas que cumplan las normas aceptadas de confiabilidad. Por lo general, los datos de confiabilidad se presentan en el manual de la prueba. Si bien es esencial una confiabilidad alta, esto no garantiza que la prueba proporcione la base para establecer juicios válidos. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso. Las otras consideraciones son costo, tiempo, facilidad de administración, puntuación, calificación y la adecuación aparente de la prueba a las personas que examinan, conocida por lo general como “valor aparente” (Muchinsky, 2002).

Clasificación de las pruebas de selección

Las pruebas pueden clasificarse por su forma de administración o por su contenido (Muchinsky, 2002).

Las pruebas de selección por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes y conocimientos. Las **pruebas de aptitudes** miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las de **rendimiento**, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Las siguientes secciones discuten las pruebas más usadas en la industria, y la validez de varios test de selección de personal (Muchinsky, 2002).

- **Pruebas de velocidad.** Las pruebas de velocidad tienen un gran número de preguntas fáciles; las preguntas son tan fáciles que quien hace la prueba acertará siempre. La prueba está cronometrada (p. ej. 5 minutos de límite) y tiene más ítems de lo que posiblemente se podrían contestar en el período de tiempo asignado. La puntuación total de la prueba es el número de ítems contestados y refleja la velocidad de quien realiza la prueba.
- **Pruebas de contenido.** Las pruebas de contenido tienen preguntas bastante difíciles; quien realiza la prueba no las puede contestar bien sólo por el hecho de intentarlo. Normalmente no hay límite de tiempo. La puntuación total de la prueba es el número de ítems contestados correctamente. La mayoría de las pruebas que se pasan en los colegios son pruebas de contenido. Si se pone límite de tiempo, es sólo porque es más conveniente para quien administra la prueba.
- **Pruebas individuales.** Las pruebas individuales se pasan a una sola persona a la vez. Tales pruebas no son frecuentes a causa de la cantidad de tiempo que se necesita para su administración. Ciertos tipos de pruebas de inteligencia se administran individualmente, se trata de pruebas para evaluar a ejecutivos de alto nivel. Quien pasa estas pruebas juega un papel activo (p. ej., haciendo preguntas, mostrando un objeto) y no se limita a controlar.
- **Pruebas de grupo.** Las pruebas de grupo se administran a varias personas simultáneamente y son el tipo de prueba más común. No requieren la participación activa del administrador de la prueba. Los test Alpha y Beta del ejército eran pruebas de grupo. Los primeros test de inteligencia empleados durante la Primera Guerra Mundial eran pruebas de grupo usadas en organizaciones industriales y educativas, porque resultaban útiles desde el punto de vista de tiempo y costo.
- **Pruebas de papel y lápiz.** Las pruebas de papel y lápiz son las pruebas más comunes en organizaciones educativas e industriales. No requieren la manipulación de objetos. Las preguntas exigen la elección entre varias alternativas o una respuesta sencilla. La capacidad física del individuo

para manejar un lápiz no debería influir en su puntuación. El lápiz es simplemente el medio para que su respuesta se registre sobre una hoja de papel.

- **Pruebas de desempeño.** En los test de desempeño el individuo tiene que manipular un objeto o parte de un equipo. La puntuación es una medida de la capacidad de la persona para manipular. Una prueba de mecanografía y una prueba de destreza manual son ejemplos de pruebas de desempeño. A veces las pruebas de papel y lápiz y las de desempeño se usan conjuntamente. Para conseguir un permiso de conducir, p. ej., la mayoría de la gente tiene que pasar ambos tipos de pruebas.
- **Pruebas de aptitudes.** Miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.
- **Pruebas de rendimiento.** Miden lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.
- **Test de inteligencia.** Las pruebas de inteligencia o capacidad mental se han usado durante mucho tiempo para la selección de personal. Parte de la razón para ello es la creencia de que la inteligencia correlaciona con el desempeño de trabajo. Es decir, consideradas todas las cosas, si el trabajador es más inteligente, la productividad será más alta, el cambio se rebajará, etc. Hay evidencias de que la inteligencia se correlaciona con el desempeño, pero la relación no se mantiene siempre. Algunos empleados pueden ser demasiado inteligentes para un trabajo; particularmente en los niveles más inferiores. En este caso, los empleados quieren más estímulo del que les ofrece el trabajo, por lo que el trabajo llega a ser aburrido y lo abandonan. Aquí sería mejor contratar trabajadores menos inteligentes.

Entre las pruebas de capacidad mental más usadas en la industria están la prueba autoadministrada de Otis sobre capacidad mental (1922-1929), el Test de personal de Wonderlic (Wonderlic y Hovland, 1939), y la Prueba de adaptabilidad (Tiffin y Lawshe, 1942). Wonderlic eligió el término de personal como nombre para la prueba porque resultó menos amenazante que el término de inteligencia. Todas estas pruebas son

bastante cortas; se tarda de 12 a 15 minutos en su administración. Su fiabilidad es de .90 para todas ellas. Las pruebas parecen ser muy válidas para seleccionar oficinistas y, tienen un alcance menor, para supervisores de primera línea.

Ejemplo de preguntas típicas de un test de inteligencia

-
1. ¿Qué número falta en esta serie?
3 – 8 – 14 – 21 – 29 – (?)
 2. La PALA es para cavar como el escalpelo es para:
(a) cuchillo (b) afilado (c) carnicero (d) dentista (e) cortar
-

FUENTE: Muchinsky, 2002.

- **Pruebas de aptitudes mecánicas.** Hay dos tipos de pruebas que evalúan la aptitud mecánica: las que exigen razonamiento mecánico y las que requieren una persona para reconocer qué principio mecánico sugiere el ítem de la prueba. Las pruebas de relaciones espaciales se incluyen porque se asume la capacidad para percibir relaciones geométricas entre objetos físicos y para manipular esos objetos son parte de un constructor más grande: la aptitud mecánica. Una de las pruebas más populares de razonamiento mecánico es la Prueba de comprensión mecánica de Bennett (Bennett, 1941). La prueba consiste en una serie de dibujos que muestran diversos aspectos sobre hechos y principios mecánicos. Al final de este apartado, se ven preguntas de la prueba de Bennett. Algunas de las pruebas de relaciones espaciales más usadas incluyen la Prueba Minnesota de relaciones espaciales y la Prueba Minnesota de papel. La prueba Minnesota de relaciones espaciales mide destreza y relaciones espaciales. En esta prueba hay 58 formas geométricas que se deben encajar en las ranuras correctas de una plancha grande, en el menor tiempo posible. Cuenta tanto la rapidez como el número de errores. La prueba Minnesota de papel revisada requiere destreza como variable de

desempeño. Consiste en 64 items de elección múltiple. Cada item muestra las partes de una figura geométrica que ha sido cortada en pedazos, seguida por cinco formas geométricas unidas. El que hace la prueba debe escoger la forma geométrica que sugieren las diferentes partes no ensambladas.

- **Test aptitudinales.** Los test aptitudinales normalmente abarcan dos clases de pruebas: las de capacidad sensitiva y capacidad motora. Estas capacidades se relacionan con el éxito en ciertos tipos de trabajos. Quizás la mejor prueba conocida de agudeza visual es el Mapa de Ojo de Snellen que consiste en una serie de filas de letras cada vez más pequeñas. El que hace la prueba se coloca unos 20 pies de distancia del mapa y lee cada fila hasta que las letras se hacen indistinguibles. La agudeza visual queda expresada después con la siguiente relación:

$$\text{Agudeza} = \frac{\text{Distancia a la que una persona puede leer determinada línea (normalmente 20 pies)}}{\text{Distancia a la que por término medio una persona puede leer la misma línea.}}$$

Por ejemplo si la distancia más pequeña que una persona puede leer a 20 pies es una línea que la mayoría de la gente no puede leer desde 40 pies, la puntuación de esa persona sería de 20/40. Cada ojo se prueba separadamente, y la visión normal es 20/20. La manera más común para medir la sensibilidad auditiva es a través de un audiómetro que produce tonos de volumen y frecuencia diferentes. El tono se sube gradualmente de intensidad. Cuando el que hace la prueba señala que ha oído la nota, el examinador registra el nivel de intensidad sobre un audiograma que muestra la intensidad del sonido que necesita para oír tonos de frecuencias diferentes. Se prepara un audiograma para cada oído. La pérdida de audición se detecta comparando el audiograma de una persona con los resultados de la población. Se han ideado también pruebas de papel y lápiz para evaluar la exactitud de la percepción. En estas pruebas se muestran dos estímulos pueden ser números o nombres

(ambos se usan en la prueba Minnesota para oficinistas).

Ejemplo de preguntas de una prueba de exactitud perceptiva

¿Qué pares de ítems son idénticos?

17435290 – 17342590

2033220638 – 2033220638

WPBRAEGGER – WPBRAEGGER

CLAFDAPKA26 – CLAPDAFKA26

Las pruebas de capacidad motora evalúan la coordinación motora fina y gruesa. Los test de capacidad motora incluyen las Pruebas de Purdue Pegboard y la Prueba de destreza con piezas pequeñas de Crawford. En la primera parte del Purdue Pegboard, se colocan alfileres en unos agujeros pequeños en un tablero, usando primero la mano derecha, y después la izquierda, y después las dos a la vez. En la segunda parte los alfileres se ponen nuevamente en los agujeros pero añadiendo ciertas arandelas. La primera parte de la prueba mide destreza manual; la segunda mide destreza digital. En la prueba de destreza con piezas pequeñas de Crawford, los alfileres se colocan primero en los agujeros de un tablero y después se colocan cuentas de metal sobre los alfileres. En la segunda parte de la prueba, se usa un destornillador para meter tornillos pequeños después de que han sido puestos a mano.

La revisión hecha por Ghiselli (1973) sobre las pruebas aptitudinales ha mostrado que dichas pruebas tienen una validez promedio entre .20 y .25. Resultan más predictivas del éxito en trabajos de oficina y menos en ventas.

- **Pruebas de habilidades cognitivas.** Miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

- ***Inventarios de personalidad e intereses.*** Estas pruebas determinan la personalidad y el temperamento de la persona.

A diferencia de los test anteriores, que tienen respuestas correctas, los inventarios de personalidad y de interés no tienen respuestas correctas o incorrectas. Los que hacen estas pruebas contestan preguntas acerca de sus gustos personales (“Me gusta ir a nadar”) o su grado de acuerdo con ciertas afirmaciones (“la gente que trabaja duro consigue salir adelante”). En los inventarios de interés las preguntas similares constituyen una escala, tal como “Interés en actividades al aire libre”. Se cuentan las respuestas, y las puntuaciones muestran el grado de interés por la actividad. En los inventarios de personalidad, se emplean procedimientos similares que reflejan el grado de introversión, dominio, confianza, etc., de una persona. Las puntuaciones de la escala se usan para predecir el éxito en el trabajo. El razonamiento de base es que los empleados exitosos tienen ciertos modelos de personalidad o intereses, y estos modelos son la base para seleccionar nuevos empleados.

Normalmente son dos los inventarios de interés para predecir el éxito en el trabajo, el Inventario de interés de Strong – Campbell y el Inventario de preferencia vocacional. Ambos inventarios de interés tiene una serie de preguntas acerca de los intereses vocacionales. Las respuestas después se comparan con los intereses de los miembros de diversos grupos ocupacionales. La gente puede saber si sus intereses son más parecidos a los de ciertos grupos (p. ej., ingenieros) que a los de otros (p. ej., pilotos). Se presume que cuanto más similar sea el modelo de interés, más probable será triunfar en esa ocupación. Ghiselli (1973) señala un coeficiente promedio de validez de .19 para los inventarios de intereses.

Los inventarios de interés son útiles para predecir la pertenencia a una ocupación (p. ej., diferenciar gente de ventas de oficinistas) pero no son útiles para predecir el éxito dentro de ella.

El uso de inventarios de personalidad para predecir el éxito en el trabajo ha experimentado un giro completo. Originalmente, se pensaba que las variables de personalidad se relacionaban con el desempeño de trabajo. Esta perspectiva tiene sentido porque hay quien aparentemente posee una “personalidad equivocada” para un determinado trabajo. Se usaban los inventarios de personalidad desarrollados por los psicólogos clínicos para pronosticar el éxito en el trabajo. El inventario de personalidad clásico era el inventario multifásico de personalidad de Minnesota (MMPI) desarrollado por Hathaway y McKinley (1943). El MMPI consiste en 550 afirmaciones que deben contestarse como “cierta”, “falsa” o “a veces”. El inventario se puntúa en diez escalas clínicas (p. ej., depresión o esquizofrenia).

Los inventarios de personalidad como el MMPI se han usado desde siempre para la selección de personal; de hecho, se han empleado en exceso. Se llegaron a usar indiscriminadamente para evaluar la personalidad de un candidato, aún cuando no había ninguna relación establecida entre el éxito en el trabajo y la puntuación de la prueba. Muy pronto los inventarios de personalidad fueron criticados por invadir la privacidad de quien hacía la prueba. Algunas escalas de los inventarios de personalidad pueden ser útiles para tomar decisiones sobre la selección de personal, pero las otras escalas pueden revelar información que no guarda relación con el éxito en el empleo. Además, los inventarios de personalidad fueron criticados por su deficiente validez empírica. Guion y Gottier (1965) han puesto en evidencia que los inventarios de personalidad no sirven para la selección de personal. Como resultado de estas críticas se redujo su uso.

Sin embargo, se han continuado las investigaciones sobre las variables de personalidad que influyen en el desempeño de trabajo. Anteriormente, se había predicho el desempeño de trabajo con inventarios de personalidad convencionales que no estaban realmente destinados al uso industrial con “adultos normales”. Los inventarios de personalidad como el MMPI se

desarrollaron para hacer diagnósticos clínicos y para diferenciar personalidades normales de anormales. Consiguientemente, sus escalas no podían hacer pronósticos precisos sobre los candidatos a un trabajo.

Por esta razón, los psicólogos laborales han comenzado a diseñar nuevos inventarios de personalidad para uso exclusivo en poblaciones laborales.

Los resultados han sido mejores con los inventarios de personalidad para uso exclusivo en poblaciones laborales que la investigación previa con inventarios clínicos de personalidad. Por ejemplo, Gough (1984) ha desarrollado con éxito una escala de personalidad para medir la potencialidad administrativa, definiéndola con los siguientes factores: ser organizado, capaz, maduro, y seguro de sí mismo. Hogan, Hogan y Busch (1984) han creado una escala de personalidad diseñada para medir la capacidad para relacionarse, y señalan como factores indicadores ser considerado, y cooperativo. Hogan y Hogan (1989) desarrollaron una escala de personalidad que evaluaba lo concienzuda, responsable, y madura que es la gente. Se vio que los individuos que puntuaron bajo en la escala mostraban, en mayor proporción comportamientos contraproducentes (p. ej., absentismo y robo) que quienes puntuaban alto. Day y Silverman (1989) han concluido que escalas adecuadas de personalidad que miden factores como orientación hacia el trabajo, grado y calidad de la orientación interpersonal dan mejores predicciones sobre el desempeño en el trabajo que las medidas aptitudinales.

Un tema constante sobre las escalas de personalidad ha sido la preocupación por la distorsión de las respuestas para dar una buena impresión. Mientras la evidencia sugiere que algunas personas falsean sus respuestas, investigaciones recientes han dado a conocer que tales respuestas pueden ser detectadas por el uso de escalas especialmente diseñadas para dar a conocer tal distorsión.

El renacer del análisis de la personalidad para la selección de personal

también se aprecia en el desarrollo creciente del empleo de escalas de “honestidad”. Las pruebas de honestidad se diseñan para identificar a los solicitantes de trabajo que no robarán a sus jefes, o dicho de otro modo, que no mostrarán conductas que afecten negativamente al trabajo. Estas pruebas generalmente son pruebas de papel y lápiz y pueden ser de dos tipos: Un primer tipo se llama “prueba abierta de honradez”, aquí el aspirante al trabajo sabe que la prueba intenta evaluar la honradez. Tiene dos partes. Una dirigida a las actitudes hacia el robo y otras formas de deshonestidad (específicamente, ideas acerca de la frecuencia y alcance del robo), y una segunda parte que se refiere a la admisión del robo y otras actividades ilegales. Otro tipo de prueba, se llama “medida de personalidad base”. Estas pruebas contienen ítems convencionales de evaluación de personalidad que se ha visto que son predictivos del robo. Como esta prueba no contiene referencias obvias al robo, es menos probable que moleste a los aspirantes al trabajo.

Existen numerosos problemas en la validación de test diseñados para predecir el robo de los empleados. Primero, es un tema muy delicado, y muchas organizaciones se cuidan de no hacerlo público. Las organizaciones pueden intercambiar fácilmente información sobre el absentismo del empleado, pero las estadísticas de robo son normalmente confidenciales. Segundo, el criterio no es realmente robo sino “ser cogido robando”, porque muchos robos no se descubren. Tercero, el porcentaje de empleados descubriendo robando es normalmente muy pequeño, de un 2% a 3%. Por consiguiente, hay dificultades estadísticas para predecir si es realmente un suceso raro. A pesar de estos problemas, la evidencia empírica indica que el coeficiente típico de validez de las pruebas de honradez para predecir el robo de empleados es de .20. Hay quienes consideran que el valor de las pruebas de honradez para la selección de personal es mayor que el coeficiente típico de validez aquí sugerido.

Sostienen que los aspirantes que pasan una prueba de honradez están sensibilizados con la preocupación que las organizaciones tienen por la

honestidad y por lo tanto, creen que podrían usarse otras medidas (sistemas internos de vigilancia) para reducir el robo y controlar a los empleados. Dichos procedimientos reducirían el robo pero no serían detectados en la exactitud predictiva de la prueba de honestidad. Las pruebas de honestidad de papel y lápiz están entre los medios más rápidos de selección de personal.

- **Batería de test de aptitudes múltiples.** Una categoría final de pruebas se basan en su composición estructural más que en el contenido de los ítems. Las baterías de test consisten en muchos tipos de pruebas ya discutidas anteriormente: inteligencia, aptitud mecánica, personalidad, etc. Estas pruebas son normalmente bastante largas; se tarda varias horas en completarlas. Cada parte de la prueba mide factores como capacidad intelectual y razonamiento mecánico. Las pruebas son útiles porque ofrecen gran cantidad de información que luego puede ser usada para, la contratación, colocación, entrenamiento, etc. Las desventajas de estas pruebas son el costo y el tiempo que requieren. Las dos baterías más conocidas son la Batería de Test de Aptitudes Generales (BTAG) y la Prueba Diferencial de Aptitud (PDA).
- **Test de adaptación computarizado.** Uno de los adelantos más importantes en las pruebas psicológicas se llama Prueba de Adaptación Computarizada (PAC), o “prueba adaptada”. Así es como trabaja: El PAC es un sistema de administración de pruebas automatizado que emplea un ordenador. Los ítems de la prueba aparecen en la pantalla del ordenador, y para responder se usa el teclado. Cada pregunta de la prueba es impulsada por la respuesta a la pregunta anterior. La prueba puntúa secuencialmente por medio del software del ordenador. La primera pregunta es de una dificultad media. Si la respuesta es correcta, la próxima pregunta seleccionada desde el banco de ítems de preguntas será ligeramente más difícil. Si la respuesta dada a la pregunta es incorrecta, la próxima pregunta seleccionada por el ordenador será algo más fácil.
- **Pruebas de capacidad física.** Se utilizan en particular para puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, como los de bombero y oficial de

policía, las capacidades físicas como fortaleza y resistencia no solo son indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas. Éstas tienden en ocasiones a ser desventajosas para las mujeres.

- **Pruebas del conocimiento del puesto.** Miden el nivel de experiencia de una persona respecto a cierto puesto.
- **Pruebas a través de casos.** Exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

4. ANÁLISIS DE PUESTOS

Los psicólogos laborales frecuentemente deben identificar los criterios del desempeño efectivo del trabajo. Estos criterios llegan a ser la base para contratar gente (eligiéndolos con base a la capacidad para encontrar los criterios del desempeño de trabajo), para entrenarles (para desempeñar esos aspectos del trabajo que son importantes), pagarles (niveles altos de desempeño deberían garantizar una retribución más alta), y clasificar trabajos (trabajos con criterios de desempeño similares se agruparían). Un procedimiento útil para identificar las dimensiones del desempeño o los criterios de un trabajo es el llamado análisis de trabajo; lo que realiza un analista de trabajo (Muchinsky, 2002).

En ocasiones se considera que el análisis de puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

Métodos de análisis de trabajo

El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

Hay cuatro métodos importantes para analizar trabajos (Muchinsky, 2002). El primero es una variación de la entrevista. Se hace a los empleados una serie de

preguntas acerca de la naturaleza de su trabajo. Puede entrevistarse a los empleados individualmente, en grupos pequeños, o mediante una serie de discusiones. Un entrevistador entrenado pregunta a los empleados para comprender mejor las actividades que desempeñan en el trabajo y las habilidades que necesitan para su desempeño. El método de la entrevista es probablemente el método de análisis más empleado porque se adapta a una amplia variedad de trabajos. Sin embargo, es importante que los empleados comprendan el propósito de la entrevista, o de lo contrario exagerarían la importancia de lo que hacen dando una información desenfocada.

El segundo método de análisis de trabajo emplea cuestionarios o inventarios. El cuestionario típico enumera muchas actividades que se pueden desempeñar en un trabajo. El empleado clasifica estas actividades en varias escalas, tales como frecuencia, importancia, etc. Las respuestas después se analizan estadísticamente para comprender mejor el contenido del trabajo. El método de cuestionario es muy útil para comparar diferentes trabajos.

El tercer método se llama observación directa. En este método los empleados son observados en el desempeño de sus trabajos. Los observadores tratan de no perturbar con su observación el trabajo de los empleados. Los observadores no hablan con los empleados para no interferir en el trabajo. A veces se emplean cámaras de video para facilitar la observación. La observación directa es un método óptimo para apreciar y comprender las condiciones adversas (tales como ruido o calor) bajo las que trabajan algunos empleados; sin embargo, es un método insuficiente para comprender “por qué” ocurren ciertos comportamientos en el trabajo. Las respuestas a los por qué del comportamiento se deben comprobar con otro método, como la entrevista.

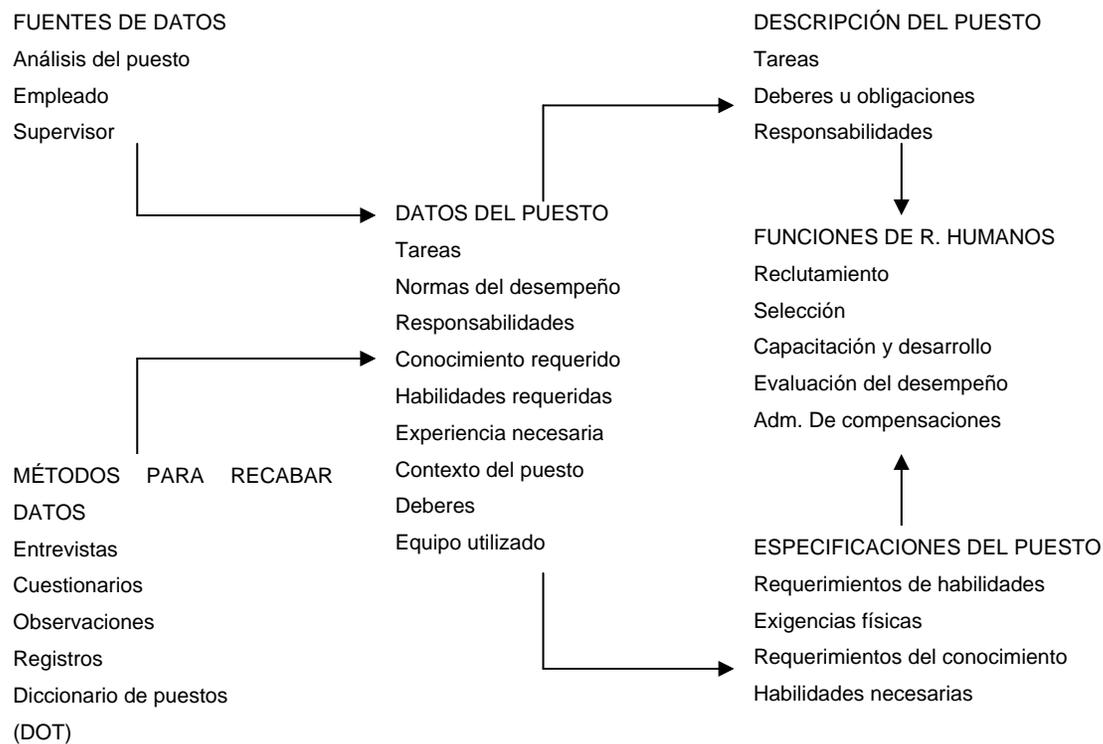
En el último método de análisis de trabajo, el analista pide a los trabajadores que registren sus propias actividades en diarios de trabajo. El analista después estudia estos libros para inferir la naturaleza del trabajo que desempeñan. Este es el método de análisis de trabajo menos deseable, fundamentalmente porque los individuos difieren notablemente en su capacidad para expresarse por escrito. Algunos pueden describir clara y concisamente por escrito lo que hacen en el trabajo. Otros tiene dificultades para

escribir. Por consiguiente, la calidad de información obtenida con este método puede ser discutible.

En la práctica, un analista de trabajo puede usar más de un método para estudiar un trabajo. Muchinsky normalmente usa tres métodos en su trabajo de análisis. Primero, observa a la gente en su lugar de trabajo para obtener una visión general de los trabajos. Después se entrevista con los trabajadores, y les hace preguntas acerca de lo que ha observado. Finalmente, pasa un cuestionario, que para él es el método más completo de análisis de trabajo.

Cuando se determina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales, los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios de evaluación de desempeño o el contenido de las lecciones de capacitación. El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

Proceso de análisis de puesto



FUENTE: Muchinsky, 2002.

5. RIESGO LABORAL

En los últimos años, debido al alto coste tanto económico como humano de los accidentes laborales, se detecta un creciente interés por el estudio de los efectos de la exposición de una combinación de condiciones ambientales y laborales adversas sobre la conducta y salud de los trabajadores (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994).

La atribución casual de los accidentes laborales ha ido evolucionando paralelamente al desarrollo industrial, desde la atribución a causas incontroladas, pasando por características de personalidad tales como propensión al accidente o deficiencias en el diseño mecánico o ambiental hasta llegar a la visión actual, que considera las causas de los accidentes laborales como la interacción entre trabajadores y contexto físico (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994).

Al haber cambiado la atribución de los accidentes desde causas incontrolables hasta causas controlables, las investigaciones se encaminaron a identificar aquellos factores que influyen en la accidentabilidad con la finalidad última de prevenirlos y reducirlos. Estos estudios siempre han estado íntimamente ligados al estudio de las condiciones de trabajo y a los tipos de riesgos que se corresponden con aquéllas (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994).

El riesgo ha sido una de las variables fundamentales a considerar e incluir en cualquier modelo explicativo de la accidentabilidad laboral, tal como lo pone de manifiesto Hansen (1990), indicando que la exposición diferencial al riesgo es un problema metodológico que ha plagado la investigación pasada sobre accidentes. En muchos estudios este factor no fue medido o controlado (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994) produciéndose un solapamiento entre esta variable y cualquier otra considerada dentro del modelo (Hansen, Mundi, & Milwaukee, 1989).

Diversas investigaciones han intentado establecer tanto una definición como una medida adecuada del concepto partiendo de marcos teóricos diferentes (Kraus y Slovic, 1988; y Hendrickx, Vler & Oppewal, 1989); los cuales tal como indican Hendrickx, Vler y Oppewal (1989), han llevado a diferentes conceptualizaciones del riesgo basadas en diferentes aspectos del mismo (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994). Algunas de ellas se basan en la frecuencia de accidentes pasados (Hendrickx, Vler y Oppewal, 1989), en el grado de implicación en la seguridad inherente a cada puesto de trabajo (Hansen, 1989), en expectativas subjetivas (Kraus y Slovic, 1988), en probabilidad de pérdida (Kraus y Slovic, 1988) y como expresión de exposición al peligro (Ruppert y Hoyos, 1989).

A pesar de estos intentos no se ha llegado a establecer una definición consensuada del riesgo, por lo cual, tan como indican Kraus y Slovic (1988), cualquier definición práctica del mismo se convierte en un tema de elección política o personal (Meliá, Sospedra y Rodrigo, 1994).

Dicha pluralidad conceptual es también aplicable a los diversos medios utilizados para la identificación, análisis y valoración del riesgo. De entre éstos, los más usuales

son los cuestionarios, la observación sistemática y métodos tanto cuantitativos como cualitativos de análisis.

El *Company's Job Classification Rating System*, utilizado por Hansen (1989), tiene como finalidad establecer la responsabilidad en el riesgo. En esta línea, Ruppert y Hoyos (1989), realizan un análisis del cuestionario SDQ (Cuestionario Diagnóstico de la Seguridad), en él aparece un apartado destinado a medir riesgos y peligros, estimándolos en base a las dimensiones de perjudicialidad, exposición y probabilidad de daño esperado, estableciéndose a partir de ellas órdenes de riesgo para diferentes trabajos, con la finalidad última de identificarlos.

Los métodos de observación sistemática son utilizados por Sulzer-Azaroff (1978) para identificar los riesgos potenciales de un contexto físico de laboratorio, con el objetivo de reducirlos mediante aplicación de *feed-back*.

Entre los métodos de análisis se encuentran los desarrollados por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) dirigidos a valorar cuantitativa y cualitativamente los distintos riesgos profesionales utilizando un cuestionario elaborado para cada contexto laboral. Estos estudios dividen los riesgos en riesgos de accidentes (definidos por la forma y el agente material que los produce) y riesgos higiénico-ambientales. Utilizando como técnicas de análisis de riesgo el método *Hazop-Hazard and Operability Analysis* (Análisis de peligros y modos de operación) y el "Método del árbol de fallos y errores". El primero es un método deductivo para el análisis cualitativo del riesgo y tiene como objetivo principal la identificación de los riesgos y de los sucesos primarios del posible accidente; mientras que el segundo, a diferencia del anterior, es inductivo y su objetivo principal es determinar la probabilidad de que el accidente suceda.

Entre los intentos de desarrollar una medida muy próxima al concepto de riesgo, se encuentra el estudio diseñado por Melamed, Luz, Najenson, Jucha y Green (1989), para examinar el efecto que sobre la conducta de los trabajadores tienen un número de condiciones ambientales y laborales adversas, integradas dentro de una medida compuesta que denominaron Nivel Ergonómico de Estrés (ESL). Los factores

considerados en esta medida fueron el movimiento corporal y postura, esfuerzo físico, actividades arriesgadas y estresores ambientales, encontrándose una relación lineal entre ESL e incidencia de accidentes. Esta medida compuesta se basó en un inventario de riesgos obtenido mediante observaciones y entrevistas (Meliá, Sospedra & Rodrigo, 1994).

CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN

1. CONCEPTOS GENERALES

La palabra capacitación tiene muchos significados. Yoder (1956) considera que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; Waite (1952) la interpreta más ampliamente y considera que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extiende el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. Whitehill (1955) se refiere a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad y bondad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales (Siliceo, 2001).

CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La educación se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el

individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

- La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas (Chiavenato, 2007):
 - *Formación profesional:* es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1º., 2º. y 3er. Grado) y también las propias organizaciones.
 - *Desarrollo profesional:* es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.
 - *Capacitación:* es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. Para Campbell (1971) la capacitación generalmente es delegada al jefe superior

inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

La educación, base del crecimiento y realización humana

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. Si atendemos a la etimología latina, del vocablo educación: exducere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro” (Siliceo, 2001).

A la educación se le define como el proceso humano – social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

En cualquiera de los dos conceptos anteriores, se entiende al fenómeno educativo como un formador cualitativo de la cultura, que basada en los valores humano – sociales vigentes regula la vida del hombre en sociedad. Es importante enfatizar estos conceptos, pues en muchas ocasiones se ha confundido a la educación, con fenómenos pedagógicos de simple aprendizaje formal, informativo y carente de contenidos axiológicos y culturales (Siliceo, 2001).

La educación en la empresa

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales (Siliceo, 2001).

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización.

Algunos antecedentes

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: “Método de los cuatro pasos”, que de acuerdo con Alvear (2001) son:

a) **Mostrar. Preparar al trabajador.**

- Se hace que el trabajador se sienta a gusto, explicándole la tarea que le va a enseñarle.
- Se despierta su interés por aprender el trabajo:
 - Hablándole de la importancia que tiene la tarea que va a enseñarle para la producción de la empresa.
 - Se le hace ver lo importante que será para su desempeño, entender y saber hacer el trabajo que le pidan.
- Y se le coloca en la misma posición que se encontrará al realizar el trabajo.

b) **Decir. Demostrar el trabajo.**

- Se le explica, muestra e ilustra, una a una, sobre las fases del trabajo a realizar.
- Se le recalca cada punto clave.
- Se le enseña clara, completa y pacientemente.
- No se enseñan muchas cosas en cada lección.

c) Hacer. Se pone a prueba al trabajador.

- Se le hace ejecutar el trabajo y se corrigen los errores que él cometa.
- Se le pide que repita los puntos clave mientras realiza el trabajo.
- Se le hacen preguntas para asegurarse de que aprendió.
- Se repiten las explicaciones y aclare dudas cuando sea necesario
- Se continúa hasta asegurarse de que el trabajador sabe y “felicítelo”.

d) Comprobar. Se le observa en la práctica.

- Se le hace trabajar independientemente.
- Se le indica quien le puede aconsejar y aclarar dudas, en cualquier momento
- Se supervisa amable y frecuentemente.
- Se disminuye gradualmente la ayuda y el control.

Hace 12 o 15 años en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento (Siliceo, 2001).

Con el título de entrenamiento – training en inglés, usando la imagen de subirse a un tren en marcha – se comprende en Norteamérica toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio (Reyes, 2007).

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, porque del hecho de confundirlas, resultan serios problemas, tales como el que muchos estiman que “no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores”.

Hay ante todo, un entrenamiento de carácter más bien teórico, mientras que existe otro eminentemente práctico (Reyes, 2007):

- a) El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo, por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.
- b) El primero exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.
- c) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aun para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios (Reyes, 2007):

Primero: la capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: el “adiestramiento”, de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa “adquirir destreza”. Indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático.

Tercero: además de la “capacitación teórica” y del “adiestramiento práctico”, que proporcionan, respectivamente “ideas” y “hábitos” -por ejemplo: manuales -, es necesaria la “formación”, que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, “hábitos morales, sociales, de trabajo”, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el “entrenamiento” se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero “adiestramiento”, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la “capacitación” y la “formación”.

Comprensión de términos elementales

Existen diversas aceptaciones relacionadas con la función capacitación, algunos autores hablan de adiestramiento, otros de entrenamiento y otros más de capacitación. A continuación se revisará cada una para esclarecer y delimitar su aplicación (Llanos, 2005).

- *Instruir* hace referencia a la actividad del profesor para darle forma o construir algo en el estudiante; es, en términos precisos, proporcionar conocimiento.
- *Adiestrar* es hacer diestro a alguien, es hacerlo hábil. Señala Méndez (1989) que el adiestramiento implica la formación de habilidades que se logran con el ejercicio práctico y sistemático de actividades productivas que conducen a la especialización. Debido a que se concentra en el desarrollo de habilidades motoras para casos específicos dentro de las empresas se programa en el corto plazo.
- *Entrenar* es conducir a alguien a un lugar o posición determinada. Arias señala que entrenar es prepararse para realizar esfuerzo físico y mental y poder desempeñar una labor, forma parte de la educación. Agréguese que el entrenamiento se programa a corto plazo. Chiavenato (1998) indica que el entrenamiento es un proceso a través del cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades relacionados con objetivos bien definidos. Chiavenato prefiere utilizar el término entrenamiento y no capacitación. Señala que el entrenamiento involucra cuatro tipos de cambio en el comportamiento, a saber:
 - *Trasmisión de informaciones.* Por ejemplo acerca de la empresa, trabajo, productos, servicios, etcétera.

- *Desarrollo de habilidades.* Lo constituye las destrezas y los conocimientos relacionados con el desempeño de las funciones en un puesto.
- *Modificación de actitudes.* Cambiar actitudes negativas por positivas, cambio de hábitos relacionadas con los clientes, trabajo, compañeros, usuarios, etcétera.
- *Desarrollo de conceptos.* Trasmisión de conocimientos destinados a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de conocimientos, ideas y demás que ayuden en la práctica administrativa.

Capacitación es la asimilación y adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo (Arias, 1998). La capacitación permite que el trabajador eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto, su beneficio se extiende a lo largo de la vida y permite que las empresas incrementen el valor de su capital humano. Es una de las mejores inversiones que puedan realizar las empresas, administrada inteligentemente y junto con un sistema de identidad bien instrumentado, generará trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección. Además la capacitación, como lo cita Werther y Davis (1996), es una de las principales fuentes de bienestar para el personal y es de programación a corto plazo.

- *Desarrollo* incluye una serie de conceptos, los cuales integran paulatinamente la personalidad, comprende hábitos, rasgos, educación, inteligencia, temperamento, carácter, patrones de conducta consistentes, emociones, efectos, etc. Dentro de un marco empresarial el desarrollo se enfoca hacia algunos de los anteriores aspectos para beneficio del individuo y de la organización.

Concepto de entrenamiento

Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas,

creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio (Chiavenato, 2002).

Algunas definiciones de entrenamiento

Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

Entrenamiento es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos.

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Entrenamiento es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo.

Entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.

Proceso de entrenamiento

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas (Chiavenato, 2002):

1. *Diagnóstico*: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
2. *Diseño*: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

3. *Implementación*: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. *Evaluación*: verificación de los resultados del entrenamiento.

División del adiestramiento

De acuerdo con Reyes (2007), se puede considerar:

I. En razón del fin

1. Ante todo se presenta el adiestramiento al obrero o empleado nuevo. De acuerdo con lo dicho, necesita darse, aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.
Aun más, tiene que darse, aun suponiendo que se haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar, y a veces, en este caso es más necesario, porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.
2. En caso de cambio de puesto. Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.
Este supuesto de cambios de puesto puede ser más interesante en nuestro medio, ya que las empresas pequeñas requieren movilizar frecuentemente a su personal, porque algunos puestos no bastarían para dar trabajo permanente a un solo empleado: con frecuencia se da el trabajo llamado: de “comodín”.
3. Por cambio de sistemas. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.
4. Para corrección de defectos. Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor, sea por fallas de la supervisión

anterior, sea por haber adquirido defectos por una producción muy intensa, sea, inclusive, por problemas psicológicos, familiares, sociales o económicos que han originado esos defectos. En todos estos casos, el adiestramiento es indispensable.

II. En razón del método

Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado “dentro del trabajo”, y el adiestramiento que se recibe “en escuela” (Reyes, 2007).

1. El adiestramiento DENTRO DEL TRABAJO

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal “producir”, y el fin secundario “enseñar”.

Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento, señalaremos tres (Reyes, 2007):

- a) *El método T.W.I.* Un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna -ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado-, es el método Training Within Industry. En México, el Centro Nacional de Productividad lo ha popularizado con el nombre de Adiestramiento Dentro de la Empresa –A.D.E.-
Formulado con base en un gran número de planes de adiestramiento en Norteamérica, ha servido para adiestrar muchos millones de obreros y empleados, con gran éxito.
- b) *Encomienda de “casos”.* No debe confundirse con el llamado “método de casos” que veremos en la capacitación. El adiestramiento que aquí comentamos, consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: deberá explicar a su jefe “como piensa hacer o resolver” lo que se le encarga, y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

Tiene mayor utilidad si se combina con el siguiente.

- c) *Rotación planeada.* Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

2. Adiestramiento EN ESCUELA

Ante todo, suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento, y no de una capacitación general. Al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, en el que ahora estudiamos, lo principal es adiestrar; el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o al menos es algo secundario (Reyes, 2007).

Los principales sistemas de adiestramiento en este rubro, involucran:

- a. *Escuela vestibular.* Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después (Reyes, 2007).

La ventaja de este adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento dentro del trabajo, estriba principalmente en dos cosas. La primera es que los instructores son personas especializadas en la enseñanza. La segunda se refiere al hecho de que, en esas escuelas se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que se imparte dentro del trabajo, como ya explicamos.

Las desventajas de este sistema son: la primera, su alto costo, sobre todo para enseñanza de trabajo de taller ya que supone montar una fábrica en pequeño; la segunda, consiste en que fácilmente el instructor enseña “el modo de hacer el trabajo”, en forma distinta de cómo va a exigirlo el supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá un nuevo adiestramiento al comenzar a trabajar.

- b. *Adiestramiento en escuelas tecnológicas.* Puede ocurrir que una empresa, al no poder mantener una escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a

sus trabajadores para un puesto concreto. En este supuesto, se trata de un verdadero adiestramiento, aunque lógicamente estamos tocando los lindes de la capacitación y, en muchas ocasiones, habrá características difícilmente discernibles entre uno y otro (Reyes, 2007).

c. El antiguo aprendizaje. Es probablemente un método que no se adapta a nuestras necesidades industriales, porque surgió de una situación distinta: la empresa medieval, en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio. Así, por ejemplo: el aprendiz, el oficial y el maestro, hacían todo lo relativo a un calzado, distinguiéndose solamente en el grado de perfección con que cada uno hacía la misma obra (Reyes, 2007).

En la práctica actual, en que las labores de un oficio se descomponen en una gran cantidad de trabajos concretos y fragmentarios, el aprendizaje, por lo que hace al trabajador, no sirve, porque se toma en cuenta tanto la enseñanza como la producción, y así, muchas veces sólo ha servido para obtener mano de obra barata. Por lo que hace al patrón, le resulta muy costoso y poco efectivo. Todos reconocen que lo que realmente permite aprender este sistema es muy poco, en forma deficiente e incompleta, porque, por su naturaleza de carácter muy amplio, las necesidades de la producción prevalecen sobre el carácter de enseñanza. Por ello, lo suprimió la nueva Ley Federal del Trabajo, aunque subsiste en muchos países.

En razón de quien da el adiestramiento, podemos considerar (Reyes, 2007):

El que se da por el supervisor inmediato, quien parece ser normalmente el más adecuado para darlo, ya porque se supone debe conocer el trabajo concreto, ya también porque al impartirlo, se tiene la ventaja de que los supervisores actúen con una mente más analítica, y adquieran prestigio ante sus subordinados.

Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que éste lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

A lo anterior puede asimilarse lo que, en el medio fabril, suele conocerse con el nombre de “ayudantía”, esto es: encomendar a un trabajador ya preparado, el nuevo, para que actúe como un ayudante suyo, con el fin de que lo instruya. Tiene el defecto de que el celo profesional hace que muchas veces no se preocupe de la enseñanza, y hasta que expresamente trata de obstruir su aprendizaje.

CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (Flippo, 1970, p. 236). McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales” (McGehee & Thayer, 1961). Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (Chiavenato, 2007).

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber (Chiavenato, 2007):

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se

imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. *Desarrollo de conceptos:* la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son (Chiavenato, 2007):

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa (Chiavenato, 2007). En otras palabras, “las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas” (Yoder, 1969). En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar (Proctor & Thornton, 1961).

Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Es aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son (Hinrichs, 1976):

1. *Insumos* (entradas o *inputs*), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación* (*throughputs*), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. *Productos* (salidas u *outputs*), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. *Retroalimentación* (*feedback*), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber (Chiavenato, 2007):

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

Beneficios de la capacitación

Werther y Davis (1996) señalan que los beneficios de la capacitación para las organizaciones son:

- Reduce la tensión y permite el manejo de las áreas de conflicto.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Genera valor en el capital humano agregando plusvalía a este favor de la producción.
- Conformar una estrategia para la competitividad.
- Es una oportunidad para alinearse con el entorno económico, social y el ámbito tecnológico.

- Es una herramienta para alcanzar los objetivos de la planeación estratégica.
- Ayuda a abatir y mantener costos bajos en diferentes áreas de la empresa.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Contribuye a la formación y al desarrollo de líderes y dirigentes.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Estimula el desarrollo con vistas a la promoción.
- Proporciona información respecto de necesidades futuras en todos los niveles.
- Conformar un poderoso canal para comprender y adoptar políticas.
- Conduce a rentabilidad más alta y hacia actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento y el dominio del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral y la identidad de fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos, valores, filosofía y personalidad corporativa de la organización.
- Genera mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación de jefes y subordinados.
- Ayuda a preparar guías para el trabajo.

De la misma forma, los beneficios de la capacitación para los individuos son (Llanos, 2005):

- Le ayuda a tomar decisiones y a solucionar problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- Cohesiona la identidad del trabajador y el empleado hacia la organización.
- Ayuda a lograr metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

- Elimina los temores a la incompetencia laboral.

Otras consideraciones

Otros elementos importantes son: ¿cuándo se debe incrementar la capacitación?, ¿ante qué situaciones?, ¿cómo saber cuál es el momento? Es verdad que la capacitación debe ser constante y constituye una obligación de los patrones mantener capacitado al trabajador y empleado. Pero en ocasiones se deben llevar a cabo programas impetuosos de capacitación para amortiguar los efectos provenientes de alguna fuente generadora de desequilibrio, o para corregir problemas erradicando la causa relacionada con el desempeño del recurso humano. La siguiente lista señala las causas, los motivos, las señales o momentos coyunturales que determinan cuándo instrumentar un programa agresivo de capacitación:

- Cambio en las estrategias de la organización.
- Elevados desperdicios con la subsecuente pérdida de material o insumos.
- Alta tasa de accidentes.
- Lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Lanzamiento de productos y servicios innovadores.
- Integración de tecnología importada o compleja.
- Bajos niveles de motivación, actitud negativa o baja productividad en el personal.
- Elevado índice de quejas internas y externas.
- Fusiones, integraciones, expansiones o absorciones de empresas.
- Cambios en el entorno de la empresa que puedan impactar en el giro, suministro de insumos o actividad de la empresa.
- Cambios de los índices de rotación, producción, control de calidad, ausentismo o ventas con tendencias negativas.
- Datos significativos de las entrevistas de salida del personal que termina la relación laboral.

Otros más son (Chiavenato, 1998):

- Integración de nuevos empleados o movimientos del mismo.
- Problemas en la comunicación.
- Exceso de errores.
- Gastos excesivos en todo ámbito.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Cambios en la filosofía, personalidad o cultura de la empresa.

FUNDAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII, se señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea la actividad de aquella. La Ley Federal del Trabajo puntualiza que es obligación de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores (art. 132, fracc. XV).

De acuerdo con el artículo 153 – F de la Ley Federal del Trabajo, la capacitación así como el adiestramiento, debe tener como propósitos:

- La prevención de riesgos de trabajo.
- Incrementar el nivel de productividad.
- Elevar la aptitud del trabajador para desempeñar su trabajo.
- La actualización y el perfeccionamiento de habilidades, conocimientos, del trabajador en su actividad y la asimilación acerca de la aplicación de nueva tecnología en dicha actividad.

El artículo 153 – A indica que todo trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione la capacitación o adiestramiento que le permite elevar tanto su nivel de vida como su productividad, de acuerdo con los planes y programas formulados de común acuerdo entre el patrón y el sindicato, o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Lo anterior quiere decir que los patrones pueden convenir con los trabajadores que la capacitación y el adiestramiento serán impartidos dentro de la empresa o fuera de ella, por personal de la empresa, instructores contratados para tal fin, instituciones, escuelas u organismos especializados o aquellos que se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (art. 153 – B, LFT).

Impacto		
<p><i>Objetivo.</i> Disminuir el índice de ausentismo utilizando como medio estratégico el servicio interno de capacitación con objetivos de aprendizaje orientados al área afectiva.</p> <p><i>Cuantificación del logro a través de:</i> número de inasistencias considerando el total de personal.</p>		
$\frac{\text{Número de inasistencias al trabajo registrado por el personal}}{\text{Número total de empleados y trabajadores en la empresa}}$	X	100
<p><i>Objetivo.</i> Aumentar las habilidades de los empleados para la óptima ejecución de sus funciones y tareas en el puesto correspondiente.</p> <p><i>Cuantificación del logro a través de:</i> número de empleados que asisten a la capacitación.</p>		
$\frac{\text{Número de empleados que asisten a la capacitación en un año}}{\text{Número total de empleados en la empresa}}$	X	100

Alineación de recursos		
$\frac{\text{Presupuesto entregado a la gerencia de capacitación}}{\text{Presupuesto total programado para la gerencia de capacitación}}$	X	100

No debe olvidarse que para el diseño de indicadores es importante enterarse de lo siguiente (Llanos, 2005):

- No existe un único indicador adecuado, pueden existir más indicadores y se pueden complementar entre sí dependiendo de características como: número de trabajadores, número de empleados, cantidad de recursos, objetivos de la misma en coordinación con los de la empresa, número de empleados que conforman el área de capacitación, etcétera.
- Para cada diseño de indicador la creatividad y la capacidad de análisis y síntesis desempeñan una función importante.
- Los indicadores pueden hacer referencia a un objetivo en particular debiéndose diseñar los necesarios para después filtrar y elegir el que con mayor precisión evalúe al objetivo, o bien, evaluar al mismo mediante varios indicadores sin incurrir en la vaguedad, ambigüedad e imprecisión.
- Los atributos de calidad o grado de satisfacción del servicio interno de capacitación otorgado a las diversas áreas son subjetivos y difíciles de medir, por lo que es necesario definir operacionalmente (con base en una breve encuesta hacia las diversas áreas internas) los criterios que serán considerados atributos de calidad o de satisfacción.

Una vez que se haya realizado el seguimiento es necesario revisar el entorno y supervisarlos con el fin de revisar y custodiar los cambios que se generen, identificarlos y desarrollar las medidas necesarias para responder a las demandas y cambios que exige dicho sector externo.

Los cambios o avances tecnológicos, las disposiciones jurídicas, cambios en las políticas en cualquier ámbito, cambios en las demandas del gobierno, número de empresas y nivel de competencia que plantean los cambios políticos, económicos y sociales y aquello que se registre en el ámbito internacional son algunos aspectos que deben vigilarse, pues exigen capacitación. Por ejemplo, en agosto de 1995, cuando las disposiciones acerca de competencias laborales fueron publicadas en el Diario Oficial, llamaron la atención de los gerentes de capacitación, ya que el giro que desde ese momento se daba a la capacitación y que en gran parte es consecuencia del movimiento de la economía a nivel nacional e internacional, exigían nuevos

planteamientos en el proceso de la capacitación debido a las ventajas y desventajas que ello generaría.

No debe perderse de vista que la administración de la capacitación con enfoque en la planeación estratégica tiene como principal tarea contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa, dar cumplimiento a la misión, lograr la visión e impulsar la eficiencia y eficacia a todos los niveles pero, sobre todo, en la preparación, actualización y desarrollo del recurso más valioso que tiene, su recurso humano.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de cursos.

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos). Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los conceptos siguientes (Grados, 2000):

- *Capacitación.* Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- *Adiestramiento.* Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

- *Desarrollo.* Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología también varía entre países.

Así, mientras que en México se le refiere como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación (Grados, 2000):

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación y seguimiento.

Planeación

En planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas (Grados, 2000).

En la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación y para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al que hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación (Grados, 2000).

- *Estructuras y sistemas.* Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un

ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de organización.

- *Integración de personas.* Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- *Integración de recursos materiales.* Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- *Entrenamiento de instructores internos.* La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes (Grados, 2000):

- *Materiales y apoyos de instrucción.* Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- *Contratación de servicios.* Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

- *Coordinación de cursos.* Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- *Del sistema.* La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación (Grados, 2000).
- *Del proceso instruccional.* La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados (Grados, 2000).

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

La capacitación y sus especies

Se dividirá también en razón de su fin, y en razón de su método (Reyes, 2007).

I. En razón de su fin

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías (Reyes, 2007):

La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado (nótese que, así como en el último punto del adiestramiento se tocan los lindes de la capacitación, en el primero de ésta, también se tocan los del adiestramiento).

La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, por ejemplo: sobre mecánica en general.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

II. La capacitación cultural de carácter sumamente general

Podemos distinguir (Reyes, 2007):

1. La capacitación que se da *al obrero o empleado*. Ésta puede referirse, por ejemplo: a lo que se conoce con el nombre de “introducción del trabajador”, o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

2. *Capacitación de supervisores*. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber

calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

3. Capacitación de ejecutivos. Ésta (que suele conocerse en Norteamérica con el nombre “executive development”) suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

III. En razón de los métodos empleados

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines (Reyes, 2007).

1. Capacitación directa: sus métodos

a. Clases. Éstas se caracterizan, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica -además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos -, en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aun excitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.

Como puede comprenderse, salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la

empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación.

b. Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre “análisis de balances”, sobre “simplificación de trabajo”, sobre “adiestramiento de vendedores”, etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

c. Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

Habrá que discutir previamente si la enseñanza se considera dentro del tiempo del trabajo remunerado o bien, fuera de él, para efectos de pago de salarios.

En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone (Reyes, 2007):

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones:...

“Fracc. XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos, será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos”.

Por otra parte, la enseñanza en becas – fuera de las obligaciones legales – debe representar, según opinión de muchos autores y nuestra propia práctica, algún costo para el becado, pues cuando esto no es así, es muy frecuente que el trabajador tenga poco aprecio de la beca y desperdicie el gasto realizado. Es muy frecuente que se establezca relación entre el aprovechamiento, y el costo de los estudios para el empleado: así, por ejemplo: hay empresas que, a los alumnos que aprueban todas sus materias, les pagan el 50% de los estudios; a los que sacan notas altas, el 100%; y a quienes reprueban un número determinado de materias, les deducen de la gratificación anual, el 75%, el 50% o el 25% de lo pagado.

Hay un problema muy frecuente en el uso de las becas, cuando es realizado en forma indiscriminada y sin analizar la cuestión a fondo: es muy frecuente que un empleado a quien la empresa concedió una beca, sobre todo para cursar una profesión, y que al terminar ésta, encuentra que la empresa aprovecha sus servicios, pero no le ofrece ninguna remuneración superior, fácilmente sea atraído con sueldos mayores por otras empresas. Las empresas que pagan la beca, suelen mencionar que el trabajador está moralmente obligado a permanecer en la empresa, puesto que fueron total o parcialmente pagados sus estudios. Sin embargo, cabe hacer notar que, en un plan realista, si un empleado considera que tiene capacidades que le pueden representar una remuneración superior, tendrá que tener mucha voluntad para renunciar a la que se le ofrece, muchas veces repetida e insistentemente. Se consideramos que, desde un principio, las empresas deben planear cómo aprovechar al empleado con sus nuevas capacidades, considerando el costo que esto habrá de representar, como adicional al erogado en el pago de las colegiaturas, para aprovechar efectivamente este gasto.

d. Conferencias. Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta (Reyes, 2007).

e. *Método de casos*. Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades de Norteamérica, en algunas, en forma exclusiva. En la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen los que han de capacitarse, representa este sistema un especial interés (Reyes, 2007).

Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza un “caso concreto”, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutirlos en la siguiente sesión.

Con todas las ventajas de este método, creemos que, para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos (Reyes, 2007):

- a) El problema debe ser más práctico que teórico: por ello consideramos que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.
- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

Hemos hecho atrás la advertencia de que no debe confundirse el adiestramiento a base de “encomienda de casos”, con la capacitación por el “método de casos”: en el primer supuesto, se trata de un problema real que hay que resolver: el jefe encomienda esa resolución a un subordinado, vigilando cómo la plantea y cómo la resuelve; en el segundo, los casos son reales, pero no actuales, y no se trata de uno en concreto, sino de su empleo en todos, o la mayor parte de los temas que se han de enseñar.

- f. *Cursos por correspondencia*. Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones

dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren (Reyes, 2007).

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente (Reyes, 2007):

- a) El valor del curso depende de la calidad del mismo, y no parece haber por hoy instituciones especialmente calificadas para dar este tipo de enseñanza a empleados de empresa.
- b) La principal dificultad radica en que su valor y utilización, dependen, fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar: si éste muestra gran espíritu de estudio, puede serle muy útil; sin embargo, debe notarse que no es muy frecuente que, si el acicate de la asistencia a clases y los exámenes, se aprovechen bien estos estudios.
- c) Siempre hará falta el papel del maestro. Dicho papel parece suplirse mejor en el siguiente método.

g. Instrucción programada. Más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser el método de “Instrucción Programada”, que tanta difusión tiene hoy. En lo esencial, este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte. Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje; que constantemente se le están formulando preguntas, y tiene la posibilidad directa e inmediata que ver si su contestación fue adecuada; que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido, antes de que pueda progresar en el estudio (Reyes, 2007).

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta “máquinas de enseñar” que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación

electrónica. Mencionaremos sólo dos de los sistemas más sencillos y usuales a la vez (Reyes, 2007).

- a) En un sistema –llamado “lineal” -, el alumno, después de leer un texto de enseñanza, encuentra al pie del mismo, una pregunta respecto de lo que antes leyó. Debe contestar a esa pregunta, de preferencia por escrito, y buscar en la página que se le señala al fin de la pregunta, la contestación correcta, con el fin de compararla con la suya: de esa manera, no sólo conoce la respuesta adecuada, sino que puede juzgar por qué hubo error en su respuesta, cuando ésta no coincida con la del libro.
- b) Un sistema algo más complicado, que sirve mejor para las materias que implican formación de criterio – entre las cuales a nuestro juicio se halla la mayoría de las administrativas -, presenta, al igual que el método anterior, un texto, al final del cual, se formula también una pregunta; pero aquí se le ofrecen varias respuestas a la misma, identificables por un número o letra. El alumno debe escoger la que le parece correcta, y ver, en la página que está indicada al final de la respuesta que escogió, si eligió la debida, o si tomó una respuesta desacertada, en cuyo caso, se le explica por qué lo es. En este supuesto, al pie de esas explicaciones, se le pide que vuelva a la página donde están las respuestas diversas, para escoger otra. El alumno debe hacer nuevamente su selección, e ir a la nueva página a que lo remite la respuesta que nuevamente escoja: si fuere otra vez desacertada, se repetiría el procedimiento descrito antes. En cambio, cuando la respuesta que ha escogido es la correcta, al buscar en la página a la que se le remitió, encontrará la indicación de que ha elegido bien, y una breve indicación de las razones por las que su respuesta fue adecuada. En este caso se le pone inmediatamente en esa misma página un nuevo texto que debe leer, al final del cual, se le formulará una nueva pregunta y varias respuestas, siguiéndose siempre el procedimiento descrito anteriormente.

2. Capacitación a Distancia

a. Las teleconferencias

Las teleconferencias permiten reunir personas en diferentes localidades para participar, simultáneamente, de un mismo programa. Una teleconferencia es un programa de televisión que posee la misma calidad profesional y estándar técnico presentes en los programas de las estaciones comerciales de la televisión. Generalmente, las teleconferencias son transmitidas de un punto para múltiples puntos, aunque algunos casos pueden requerir transmisión a partir de dos o más puntos. La interacción entre las audiencias y la localidad de la transmisión se hace a través de teléfono, fax o Internet, puesto que las localidades receptoras no disponen de equipos de audio y video para transmitir hacia el origen de la teleconferencia. Los puntos de recepción pueden ser permanentes o temporales.

Los usos principales de las teleconferencias son comunicación corporativa, lanzamiento de productos, entrenamiento de personal a distancia, transmisión de convenciones y seminarios, ruedas de prensa, reuniones de negocio etc. Además de la eficacia en la transmisión de contenidos, las teleconferencias traen economía de recursos, evitando viajes innecesarios y optimizando el tiempo. VIDEOCOM BRASIL ofrece todo el asesoramiento para la implantación de redes de televisión corporativas.

Con el uso de las telecomunicaciones, actualmente se puede llevar a cabo conversaciones interactivas, desde las exposiciones informativas, hasta los cursos prácticos de participación colectiva llamados talleres. Este método de enseñanza a través de las telecomunicaciones requiere de dos aspectos importantes (DGIT, 2011):

- El aspecto tecnológico: medios de transmisión de información adecuados para cubrir distancias.
- El aspecto del aprendizaje: medios atinados de coordinación e interacción.

Cuando se ha logrado lo anterior, la dispersión geográfica de los participantes puede comprender un edificio, una ciudad, un país e incluso el mundo entero.

Hoy en día, gracias al desarrollo de las telecomunicaciones, técnicamente puede enfrentarse el reto de la dispersión geográfica. El ancho de banda de los medios de transmisión, necesarios para la canalización de gran cantidad de datos en tiempo real que implica un curso, se ha incrementado con las tecnologías de cable coaxial, par trenzado y fibra óptica, entre otras.

También mediante la utilización de satélites es posible cubrir áreas geográficas de la dimensión de uno o varios países juntos. Es a partir de la tecnología de las telecomunicaciones que se ha desarrollado una nueva, orientada hacia la enseñanza a distancia: La Videoconferencia, la cual permite la transmisión interactiva de video y audio en tiempo real y, mediante la conexión a una red pública internacional, es ahora posible participar en una conferencia en la que, el expositor se encuentra en un país, el público en otro y aún así exista interacción para ambas partes.

Ventajas de las teleconferencias

De acuerdo con la DGIT (2011), se puede considerar:

- Garantiza la transmisión del mensaje adecuado utilizando el mejor recurso humano disponible.
- Lleva el mensaje a un mayor número de personas en menos tiempo y sin necesidad de movilizarles de su sitio de trabajo.
- Permite la integración de recursos audiovisuales efectivos y modernos.
- Agiliza la comunicación efectiva proveyendo un medio para mantener a los usuarios informados sobre lo último que acontece.
- Provee la infraestructura para la transmisión de videoconferencias generadas en lugares distantes.
- Ahorran tiempo y esfuerzo en la difusión de los conocimientos más actualizados.

- Si se utilizan adecuadamente pueden proveer una educación y capacitación adecuadas.

Desventajas de las teleconferencias.

Las teleconferencias sirven para compartir información y adoptar decisiones que no requieran medios visuales. En cambio, no resultan adecuadas para debatir asuntos más complejos; lo ideal, en esta situación, sería la conferencia en Web. Tampoco son el mejor medio para iniciar o prolongar una importante relación de negocios. Pero, en caso de necesidad, cumplen su cometido (DGIT, 2011).

b. Videoconferencia.

Concepto.

La videoconferencia es una tecnología que permite enlazar dos puntos ubicados en localidades separadas proporcionando una comunicación en tiempo real por medio de audio, video y datos. Gracias a redes como la de Internet, esta tecnología nos permite comunicarnos a cualquier parte del mundo, lo que se traduce en un intercambio de programas y conocimiento con Universidades y Empresas Nacionales e Internacionales (DGIT, 2011).

c. Internet.

Historia.

De acuerdo con la DGIT (2011) se puede considerar:

1969, DARPA comienza a planificar la creación de una red que conecte computadores en caso de una eventual guerra atómica que incomunique a los humanos sobre la tierra, con fines principalmente de defensa.

1972, se realizó la Primera demostración pública de ARPANET, una nueva Red de comunicaciones financiada por la DARPA que funcionaba de forma distribuida sobre la red telefónica conmutada.

El éxito de ésta nueva arquitectura sirvió para que, en 1973, la DARPA iniciara un programa de investigación sobre posibles técnicas para interconectar redes (orientadas al tráfico de paquetes) de distintas clases. Para este fin, desarrollaron nuevos protocolos de comunicaciones que permitiesen este intercambio de información de forma “transparente” para las computadoras conectadas. De la filosofía del proyecto surgió el nombre de “Internet”, que se aplicó al sistema de redes interconectadas mediante los protocolos TCP e IP.

1961. Kleinrock publicó desde el MIT el primer documento sobre la teoría de conmutación de paquetes. Kleinrock convenció a Roberts de la factibilidad teórica de las comunicaciones vía paquetes en lugar de circuitos, lo cual resultó ser un gran avance en el camino hacia el trabajo informático en red. El otro paso fundamental fue hacer dialogar a los ordenadores entre sí.

1965. Roberts conectó una computadora TX2 en Massachusetts con un Q-32 en California a través de una línea telefónica conmutada de baja velocidad, creando así la primera (aunque reducida) red de computadoras de área amplia jamás construida. En los EE.UU. se estaba buscando una forma de mantener las comunicaciones vitales del país en el posible caso de una Guerra Nuclear. Este hecho marcó profundamente su evolución, ya que aún ahora los rasgos fundamentales del proyecto se hallan presentes en lo que hoy conocemos como Internet.

1969. DARPA comienza a planificar la creación de una red que conecte computadores en caso de una eventual guerra atómica que incomunique a los humanos sobre la tierra, con fines principalmente de defensa.

1972. Se realizó la primera demostración pública de ARPANET, una nueva red de comunicaciones financiada por la DARPA que funcionaba de forma distribuida sobre la red telefónica conmutada.

1973. La DARPA inicia un programa de investigación sobre posibles técnicas para interconectar redes (orientadas al tráfico de paquetes) de distintas clases. Para este fin, desarrollaron nuevos protocolos de comunicaciones que permitiesen este intercambio de información de forma “transparente” para las computadoras conectadas.

De la filosofía del proyecto surgió el nombre de "Internet", que se aplicó al sistema de redes interconectadas mediante protocolos TCP e IP.

1983, el 1 de enero, ARPANET cambió el protocolo NCP por TCP/IP. Ese mismo año, se creó el IAB con el fin de estandarizar el protocolo TCP/IP y de proporcionar recursos de investigación a Internet. Por otra parte, se centró la función de asignación de identificadores en la IANA que, más tarde, delegó parte de sus funciones en el Internet registry que, a su vez, proporciona servicios a los DNS.

1986, la NSF comenzó el desarrollo de NSFNET que se convirtió en la principal Red en árbol de Internet, complementada después con las redes NSINET y ESNET, todas ellas en Estados Unidos. Paralelamente, otras redes troncales en Europa, tanto públicas como comerciales, junto con las americanas formaban el esqueleto básico ("backbone") de Internet.

1989, con la integración de los protocolos OSI en la arquitectura de Internet, se inició la tendencia actual de permitir no sólo la interconexión de redes de estructuras dispares, sino también la de facilitar el uso de distintos protocolos de comunicaciones. En el CERN de Ginebra, un grupo de Físicos encabezado por Tim Berners-Lee, crearon el lenguaje HTML, basado en el SGML. En 1990 el mismo equipo construyó el primer cliente Web, llamado World Wide Web (WWW), y el primer servidor web.

2006, el 3 de enero, Internet alcanzó los mil cien millones de usuarios. Se prevé que en diez años, la cantidad de navegantes de la Red aumentará a 2.000 millones.[sin referencias].

Concepto.

Es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual un usuario en cualquier computadora puede, en caso de contar con los permisos apropiados, acceder información de otra computadora y poder tener inclusive comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras (DGIT, 2011).

Internet y la sociedad.

Internet tiene un impacto profundo en el trabajo, el ocio y el conocimiento. Gracias a la web, millones de personas tienen acceso fácil e inmediato a una cantidad extensa y diversa de información en línea. Un ejemplo de esto es el desarrollo y la distribución de colaboración del software de Free/Libre/Open-Source (SEDA) por ejemplo GNU, Linux, Mozilla y Open Office.org (DGIT, 2011).

Comparado a las enciclopedias y a las bibliotecas tradicionales, la web ha permitido una descentralización repentina y extrema de la información y de los datos. Algunas compañías e individuos han adoptado el uso de los weblogs, que se utilizan en gran parte como diarios actualizables. Algunas organizaciones comerciales animan a su personal para incorporar sus áreas de especialización en sus sitios, con la esperanza de que impresionen a los visitantes con conocimiento experto e información libre.

Internet ha llegado a gran parte de los hogares y de las empresas de los países ricos, en este aspecto se ha abierto una brecha digital con los países pobres, en los cuales la penetración de Internet y las nuevas tecnologías es muy limitada para las personas.

Desde una perspectiva cultural del conocimiento, Internet ha sido una ventaja y una responsabilidad. Para la gente que está interesada en otras culturas proporciona una cantidad significativa de información y de una interactividad que sería inasequible de otra manera.

Ocio

La pornografía y la industria de los videojuegos representan buena parte del ocio en la WWW y proporcionan a menudo una fuente significativa del rédito de publicidad para otros sitios de la red. Muchos gobiernos han procurado sin éxito poner restricciones en el uso de ambas industrias en Internet. Un área principal del ocio en la Internet es el sistema Multijugador. Muchos utilizan la Internet para descargar música, películas y otros trabajos. Hay fuentes que cobran por su uso y otras gratuitas, usando los servidores centralizados y distribuidos, las tecnologías de P2P. Otros utilizan la red para tener acceso a las noticias y el estado del tiempo. La mensajería instantánea o chat y el E-mail son algunos de los servicios de uso más extendido (DGIT, 2011).

Internet y su evolución

Antes Internet nos servía para un objetivo claro. Navegábamos en Internet para algo muy concreto. Ahora quizás también, pero sin duda alguna hoy nos podemos perder por el inmenso abanico de posibilidades que nos brinda la Red. Hoy en día, la sensación que nos produce Internet es un ruido interferencias una explosión cúmulo de ideas distintas, de personas diferentes, de pensamientos distintos de tantas y tantas posibilidades que para una mente pueda ser excesivo. El crecimiento o más bien la incorporación de tantas personas a la Red hace que las calles de lo que en principio era una pequeña ciudad llamada Internet se conviertan en todo un planeta extremadamente conectado entre sí entre todos sus miembros. El hecho de que Internet haya aumentado tanto implica una mayor cantidad de relaciones entre personas, aunque virtuales (DGIT, 2011).

Así ahora sabemos que nos relacionamos más virtualmente y menos personalmente, conociendo este hecho y relacionándolo con la felicidad originada por las relaciones personales, podemos concluir que cuando una persona tenga una necesidad de conocimiento popular o de conocimiento no escrito en libros recurrirá a la fuente más fiable, más acorde a su necesidad y más accesible que le sea posible. Como ahora esta fuente es posible en Internet dicha persona preferirá prescindir del obligado protocolo que hay que cumplir a la hora de acercarse a alguien personalmente para obtener dicha información y por ello no establecerá una relación personal sino

virtual, sólo por ese motivo disminuirán las relaciones personales con respecto al pasado más inmediato. Este hecho lejos de ser perjudicial para la especie humana, implica la existencia de un medio capaz de albergar soluciones para problemas que antes eran mucho más difíciles de resolver. Como toda gran revolución Internet augura una nueva era de diferentes métodos de resolución de problemas creados a partir de soluciones anteriores. Internet produce la sensación que todos hemos sentido alguna vez, produce la esperanza que necesitamos cuando queremos conseguir algo.

Es un despertar de intenciones que jamás antes la tecnología había logrado en la población mundial. Genera una sensación de cercanía, empatía, comprensión, y a la vez de confusión, discusión, lucha y conflictos que no queda otra que afirmar que Internet es como la vida misma.

Trabajo

Con la aparición de Internet y de las conexiones de alta velocidad disponibles al público, Internet ha alterado de manera significativa la manera de trabajar de millones de personas. Internet ha permitido mayor flexibilidad en términos de horarios y de localización, contrariamente a la jornada laboral tradicional de 9 a 5 en la cual los empleados se desplazan al lugar de trabajo. Un experto contable que se sienta en un país puede revisar los libros de otra compañía en otro país, en un servidor situado en un tercer país que sea mantenido remotamente por los especialistas en un cuarto (DGIT, 2011).

Internet y sobre todo los blogs han dado a los trabajadores un foro en el cual expresar sus opiniones sobre sus empleos, jefes y compañeros, creando una cantidad masiva de información y de datos sobre el trabajo que está siendo recogido actualmente por el proyecto de Worklifewizard.org, por el colegio de abogados de Harvard y el programa de Worklife. Internet ha impulsado el fenómeno de la Globalización y junto con la llamada desmaterialización de la economía ha dado lugar al nacimiento de una Nueva Economía caracterizada por la utilización de la red en todos los procesos de incremento de valor de la empresa.

Publicidad en Internet

Internet, se ha convertido en el medio más medible y de más alto crecimiento en la historia. Actualmente existen muchas empresas que obtienen dinero de la publicidad en Internet. Además, existen muchas ventajas que la publicidad interactiva ofrece tanto para el usuario como para los anunciantes (DGIT, 2011).

Acceso a Internet

Internet incluye aproximadamente 5000 redes en todo el mundo y más de 100 protocolos distintos basados en TCP/IP, que se configura como el protocolo de la red. Los servicios disponibles en la red mundial de PC, han avanzado mucho gracias a las nuevas tecnologías de transmisión de alta velocidad, como DSL y Wireless, se ha logrado unir a las personas con videoconferencia, ver imágenes por satélite (ver tu casa desde el cielo), observar el mundo por webcams, hacer llamadas telefónicas gratuitas, o disfrutar de un juego multijugador en 3D, un buen libro PDF, o álbumes y películas para descargar (DGIT, 2011).

El método de acceso a Internet vigente hace algunos años, la telefonía básica, ha venido siendo sustituida gradualmente por conexiones más veloces y estables, entre ellas el ADSL, Cable Módems, o el RDSI. También han aparecido formas de acceso a través de la red eléctrica, e incluso por satélite (generalmente, sólo para descarga, aunque existe la posibilidad de doble vía, utilizando el protocolo DVB-RS). Internet también está disponible en muchos lugares públicos tales como bibliotecas, hoteles o cibercafés. Una nueva forma de acceder sin necesidad de un puesto fijo son las redes inalámbricas, hoy presentes en aeropuertos, universidades o poblaciones enteras.

Nombres de dominio

La Corporación de Internet para los Nombres y los Números Asignados (ICANN) es la autoridad que coordina la asignación de identificadores únicos en Internet, incluyendo nombres de dominio, direcciones de Protocolos de Internet, números del puerto del protocolo y de parámetros. Un nombre global unificado (es decir, un sistema de nombres exclusivos para sostener cada dominio) es esencial para que Internet funcione (DGIT, 2011).

El ICANN tiene su sede en California, supervisado por una Junta Directiva Internacional con comunidades técnicas, comerciales, académicas y ONG. El gobierno de los Estados Unidos continúa teniendo un papel privilegiado en cambios aprobados en el Domain Name System. Como Internet es una red distribuida que abarca muchas redes voluntariamente interconectadas, Internet, como tal, no tiene ningún cuerpo que lo gobierne.

d. Intranet

Concepto.

Es la implantación o integración en una red local o corporativa de tecnologías avanzadas de publicación electrónica basadas en WEB en combinación con servicios de mensajería, con partición de recursos, acceso remoto y toda una serie de facilidades cliente / servidor proporcionadas por la pila de protocolos TCP/IP, diseñado inicialmente para la red global internet. Su propósito fundamental es optimizar el flujo de información con el objeto de lograr una importante reducción de costes en el manejo de documentos y comunicación interna. Es una herramienta de gestión que permite una potente difusión de información y mecanismos de colaboración entre el personal (DGIT, 2011).

Al igual que en internet la pieza clave de la Intranet es el World Wide Web, pero de forma que la información de la empresa este accesible solo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la empresa.

Características.

Uno de los aspectos más importantes entre sus características a la hora de establecer una Intranet es el de la seguridad. Para que los miembros de una organización, y solo ellos, puedan acceder a la información, cualquier conexión que no tenga una autorización debe ser automáticamente bloqueada, para evitar accesos indeseados e incluso fuga de información importante.

De acuerdo con la DGTI (2011) se puede considerar:

- Confidencialidad: Garantizar que los datos no sean comunicados incorrectamente.
- Integridad: proteger los datos para evitar cambios no autorizados.
- Autenticación: Tener confianza en la identidad de usuarios.
- Verificación: Comprobar que los mecanismos de seguridad están correctamente implementados.
- Disponibilidad: Garantizar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten.

Proporciona una plataforma excelente para poner en manos de la dirección toda la información relevante de la empresa. Se trata de realizar un cuadro de mando hipermedia, desde el que los usuarios actualizados pueden acceder a los indicadores clave de la compañía simplemente navegando a través de la página Web. Aplicaciones y mantenimiento

En la Intranet se utiliza correo electrónico aunque ésta es interna, es decir, sin necesidad de tener acceso a internet. Se utilizan todas las demás herramientas de internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencia de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencias, etc.

La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías Push y Pull. Con el correo electrónico, la información se “empuja” (Push) al destinatario que es pasivo. En el navegador o en los boletines de anuncios, los interesados succionan (Pull) la información del sistema, el usuario es activo. El cortafuegos o firewall, es una herramienta que permite controlar el acceso de usuarios a ciertas zonas de una red. Generalmente los cortafuegos se interponen entre el servidor de WWW (que es público y, por tanto, no está protegido) y la red interna, que debe ser confidencial. Estos cortafuegos actúan como una pared de seguridad de la Intranet y puede hacerse de diversas maneras.

Otras funciones aplicadas a la empresa.

A continuación exponemos algunas de las aplicaciones de la Intranet en diversos departamentos de la empresa (DGTI, 2011):

Contabilidad.

Mediante una Intranet se pueden integrar las funciones contables y financieras del día a día.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ♣ Capturar datos contables. Determinados programas de contabilidad utilizan el navegador para esta función.
- ♣ Medio para que la información contable este disponible para los usuarios internos, satisfaciendo el requisito de oportunidad.
- ♣ Dar a conocer las políticas contables de la empresa.
- ♣ Tramitar cuentas de gastos.
- ♣ Informar sobre clientes que presentan problemas y estado de pagos.

Marketing.

Mediante una Intranet se puede informar al personal de ventas e incluso puede ser una forma de interactuar.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- Información sobre productos, precios, promociones, etc.
- Información de disponibilidad de producto y plazos de entrega.
- Servicios postventa para los clientes. En este caso vía extranet.

Recursos Humanos.

Es una tecnología muy interesante para el departamento de RRHH como forma de intercambiar información con los empleados.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ♣ Publicación de boletines, foros, eventos, etc.
- ♣ Tramitación de documentos como currículum, hoja de servicios, etc.
- ♣ Canalizar información confidencial.
- ♣ Formación en la empresa vía Intranet.

Producción.

Debemos recordar que la intranet WWW nació para dar respuesta a necesidades de trabajo en grupo.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ⊞ Compartir archivos, planos, documentos.
- ⊞ Documentación y control de los procesos de trabajo.
- ⊞ Posibilidad de integrar herramientas de trabajo en grupo.

Las experiencias de Intranet realizadas entre las diferentes organizaciones revelan que los contenidos informativos accesibles a través de los mismos responden, en general, a los siguientes bloques (DGTI, 2011):

- ⊞ Acceso a directorios internos: búsqueda de teléfonos, direcciones, agendas, programaciones, etc.
- ⊞ Acceso a las bases de datos de la empresa.

Publicación de documentos internos: informes económicos, listas de precios, publicaciones y manuales de productos, etc. Distribución de aplicaciones.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ⊗ Creación de aplicaciones sencillas de trabajo en equipo.

Ventajas de la Intranet

Los factores que influyen poderosamente en el establecimiento de una Intranet pueden resumirse como sigue (DGTI, 2011):

Costes asequible, tanto de su puesta en marcha como de uso. Es una forma muy eficiente y económica de distribuir la información interna, sustituyendo los medios clásicos.

Fácil adaptación y configuración a la infraestructura tecnológica de la organización, así como gestión y manipulación. Disponible en todas las plataformas informáticas.

Adaptación a las necesidades de diferentes niveles: empresa, departamento, área de negocio, etc. Centraliza el acceso a la información actualizada de la organización, al mismo tiempo que puede servir para organizar y acceder a la información de la competencia dispuesta en internet.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ⊗ Sencilla integración de multimedia.
- ⊗ Posibilidad de integración con las bases de datos internas de la organización.
- ⊗ Rápida formación del personal.
- ⊗ Acceso a la internet, tanto al exterior, como al interior, por parte de usuarios registrados con control de acceso.

- ⊗ Utilización de estándares públicos y abiertos, independientes de empresas externas, como pueda ser TCP/IP o HTML.

Desventajas de la Intranet

No se puede decir: “vamos a ponerla en marcha, ya se le sacará partido”. Muchas Intranet bien construidas tecnológicamente resultan un fracaso. Con frecuencia vemos información desactualizada, mal gestionada por que no se ha elegido el vehículo apropiado o porque los boletines están inactivos.

De acuerdo con la DGTI (2011), se puede considerar:

- ⊗ Los aspectos de seguridad son muy importantes. Las intranets son redes expuestas a notables riesgos de seguridad.

Usuarios y Formación.

Hay que tener en cuenta que existen varios niveles dentro de una Intranet, los cuales corresponden al perfil de usuario (DGTI, 2011):

Gestor de sistemas informativos. Se encargaría de⊗ diseñar la estructura informática de la organización, planificar y realizar instalaciones de sistemas operativos y aplicaciones muy específicas, programar aplicaciones, etc.

Gestor de información. Sus funciones serían la de crear el sistema de información, diseñar y mantener estructuras de bases de datos y servidores de información, diseñar aplicaciones para la gestión de información, etc.

Usuarios Final. Utiliza los recursos informáticos e⊗ informativos para el desarrollo de su trabajo, en conjunto con el resto de los miembros de la organización. Para el proyecto de la biblioteca 2000, existen (a grandes rasgos) dos tipos de usuarios finales.

Por un lado están las empresas, las cuales tendrían una cuenta en el servidor donde se conecten normalmente y allí podrían guardar la información que les interese.

3. Capacitación indirecta: sus medios

a. *Mesas redondas.* Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones – razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta – son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo; principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel (Reyes, 2007).

b. *Publicaciones.* Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada – sea en libros, en forma de panfletos, etc. -, son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Por esto, aquí nos referiremos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura. Así, son condiciones esenciales la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, etc.; la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que permitan darse cuenta del contenido del artículo y, por supuesto, la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés, y no aburrido, para el grupo al que se dedica (Reyes, 2007).

c. *Medios audiovisuales.* La utilización de películas, filminas, carteles, etcétera, por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal (Reyes, 2007).

4. Formación del trabajador, jefe y ejecutivo

Los elementos que forman el entrenamiento, son: el adiestramiento y la capacitación. A nuestro juicio, como ya lo indicamos al principio, existe un tercero, que no se diluye dentro de los otros dos, pues, ni se trata de la enseñanza de ideas teóricas como en la capacitación, ni de la mera adquisición de destreza, como en el adiestramiento, sino de crear en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales, sin los que todo lo antes explicado, puede resultar inútil. Como es obvio, la empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad y adhesión a la empresa, de serenidad o de puntualidad, entre otros (Reyes, 2007).

Inducción. Son cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar un trabajador, con el fin de informarle de todo lo que debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de ir creando desde el principio en él, hábitos como los arriba señalados; sin desconocer que tienen mucho de capacitación, y que están directa y estrechamente ligados con el adiestramiento que el trabajador recibe al ingresar.

Formación de hábitos sociales. Quizá lo más importante radica en que el conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tiendan siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad, de cuidado.

Hábitos morales. No menos importante que lo anterior, es la formación, consolidación e incremento de hábitos morales. Destaca, entre todos ellos, el sentido de responsabilidad, ya que, cuando se ha logrado que cada persona posea ese sentido, puede decirse que, con base en éste, todo lo demás puede alcanzarse. Pero es indiscutible que habrá que crear también en él, espíritu de sacrificio, necesario para el cumplimiento de su deber, la lealtad para sus compañeros y la empresa, la discreción en los problemas que conozca, el espíritu de justicia y de equidad para tratar los

asuntos de los empleados bajo su mando, la decisión para resolver oportunamente un problema, el espíritu de servicio, etc.

Aceptación de una filosofía social justa. Aun cuando parece que la enseñanza sobre las grandes nociones y sistemas que rigen la vida social -por ejemplo: concepto de sociedad, de propiedad, de persona humana; principios de solidaridad, de interdependencia; crítica de las teorías totalitarias, ultraliberales, etc. – pertenecen más bien a la capacitación, lo hemos colocado en la formación, porque, más que la enseñanza teórica, que es sólo un medio, lo que se busca en esta formación, es el convencimiento y la aceptación de los principios justos y adecuados al respecto.

Personalidad. Cuando se trata de jefes, principalmente por lo que respecta a los de alta categoría, es indispensable, además, desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el “status social”, y el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficacia el mando. No basta, normalmente, con que una persona haya sido designada jefe; es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de actuar, propios de un jefe. Todo este difícil conjunto de cualidades específicas, esenciales para un buen jefe, difícilmente puede recibirse con la mera capacitación o con el adiestramiento.

Aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de este

mandato, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluye ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencia como empleado de nivel ejecutivo.

Considerada desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se vuelve muy imprecisa. Aunque ambos no llegan a ser términos equivalentes siempre hay un dato inequívoco en todos los casos: la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

2. EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN

En la actualidad las organizaciones requieren un servicio interno de capacitación excelente, efectivo e integral, capaz de alinearse a los cambios originados en el sector externo a la empresa y más aún, en el ámbito internacional. Los requerimientos y las necesidades a certificar por competencias laborales es un ejemplo de cómo las organizaciones, ahora, deben mirar este nuevo enfoque, porque la tendencia no sólo es capacitar a los individuos para hacerlos más capaces en sus funciones productivas o en diferentes situaciones laborales de la empresa, pues lo importante no es el individuo en su puesto como unidad aislada, sino la organización y sus recursos humanos, como su sistema inteligente (Llanos, 2005).

Los directivos reconocen que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las exigencias que los avances tecnológicos y teóricos plantean. Por ello, la capacitación es un servicio asesor interno de calidad, a futuro y planeado con base en la idea de desarrollar al factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

La planeación estratégica ofrece herramientas adecuadas para responder a dichos cambios y exigencias, pero deberá enriquecerse con otras herramientas, como

mejoramiento de procesos, reingeniería, enfoque de la calidad, entre otros, para el crecimiento y el logro de inmejorables ventajas competitivas.

El mundo actual nos plantea nuevos escenarios, complejos, cambiantes, inciertos, competitivos, llenos de oportunidades para quienes se plantean las circunstancias inestables como un reto. El mundo, irremediablemente está globalizado, ningún gobierno puede quedar fuera de este fenómeno económico, ninguna empresa ni persona puede ser indiferente ante este hecho.

La velocidad con la que la información se trasmite a nivel mundial ya no se mide en tiempo, sino en efecto. La ciencia y la tecnología avanzan tomando caminos inimaginables. Lo que sucede en otro lugar del mundo indiscutiblemente afecta cualquier economía de forma indirecta. La población a nivel mundial se cuantifica en exceso, existen más empresas, más individuos, necesidades, oportunidades, incertidumbre.

El mundo de hoy es otro y ante este hecho, todo está cambiando. No sólo las personas, también las organizaciones, las instituciones, las escuelas, las universidades, los gobiernos, toda entidad se encuentra inmersa en un mundo que será distinto en el corto plazo, seguramente.

Los hombres de negocios, profesionistas, técnicos, intelectuales, científicos, incluyendo estudiantes, saben que hoy no se puede vivir al día. La planeación es un valioso concepto que debe revalorarse, quien no planea sus actividades, su vida y futuro, está destinado al fracaso, en el caso de las organizaciones y empresas, a la extinción.

El conocimiento es indispensable y debe ser oportuno, multidisciplinario, perfectible, actual, útil y gestionado de forma tal que nunca comience de cero, sino que se retroalimente y adicione constantemente.

El capital humano es y será siempre la fuente de riqueza trascendental par las organizaciones. Una vez incorporado a ellas, con base en el análisis del contexto

externo e interno, se deben planear las estrategias de capacitación y de administración del conocimiento. La capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos. El conocimiento debe administrarse cuidadosamente e ingeniosamente porque no debe generar altos costos. El conocimiento debe hacer competente al recurso humano, debe hacerlo excelente, valioso.

Como señala Méndez (1997), la capacitación y el adiestramiento son formas efectivas de elevar la productividad, ya que conducen a la especialización y son fundamentales en los procesos productivos, por tanto, el hecho de contratar personas capacitadas en sus puestos son una buena adquisición porque sabrán que hacer bien lo que deben realizar, o son una adecuada inversión, cuando se les capacita, de cualquier forma el impacto en la productividad de las empresas será positivo. Otros factores de productividad son el mantenimiento de la maquinaria y equipo, condiciones de seguridad e higiene, control de la calidad, proceso administrativo y el desarrollo de la maquinaria y equipo. La educación, el entrenamiento, el adiestramiento, el desarrollo profesional y la actualización, impactan en la productividad y forman parte de la capacitación.

Planear la capacitación genera una oportunidad que las empresas deben aprovechar para diezmar las implicaciones de los riesgos de la competencia, es tratar de mirar el futuro incierto como predecible. Gestionar la capacitación bajo el enfoque de la planeación estratégica es prever el futuro en el largo plazo, es determinar las acciones que se tomarán en el presente con miras a alcanzar un escenario y posición futura óptima, competitiva y rentable. Es innovar, mejorar y actualizarse continuamente, ser flexible y fortalecer la operatividad interna capaz de responder a las demandas del mercado cada vez más exigente. Sin embargo, es un proceso que sobrelleva riesgos, éstos son los obstáculos que los directivos deben conocer, de esta forma las acciones que hay que implantar durante la fase de la planeación les permitirá tener mayor control.

Los obstáculos a los que se enfrenta el estrategia de la capacitación, de acuerdo con French (1995) son:

- Percepción, por parte de los empleados y trabajadores, de recibir un castigo aplicado al salario o su reputación si no participan en programas de capacitación.
- Fuertes cargas de trabajo que imposibilitan la participación y el compromiso en los programas de capacitación.
- Rechazo o indiferencia, por parte de los superiores o jefes, acerca de lo aprendido y aplicado en el trabajo de los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas durante los cursos de capacitación.
- Desinterés por parte de los superiores en no participar en dichos programas.
- Percepción negativa o poca credibilidad, de los superiores y directivos, en torno a la capacitación.
- Nula o escasa recompensa hacia el trabajador o empleado por su crecimiento y desarrollo del personal por vía de la capacitación.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente, desconsolador (Siliceo, 2001).

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber (Siliceo, 2001):

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

La preocupación por el que hacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales del mercado y la economía han generado la necesidad de realizar estudios que permiten establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización (STPS, 1996).

En este momento, los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad, y por lo tanto, de productividad, donde las leyes del mercado los obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras (INCES Venezuela, 2000).

Ser una empresa competitiva implica mejorar sustancialmente la productividad y la calidad, y ello solo se logra mediante la mejor utilización de todos sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano; sin embargo, su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días (Arias, 1997).

Uno de los factores que posibilita el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral (Colección Ejecutiva Expansión, 1993).

Los puntos anteriores se sintetizan en la frase:

“HACERLO BIEN A LA PRIMERA VEZ”

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de producción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarrollan en una organización (STPS, 1996b). Lo anterior supone controlar el proceso de calidad mediante un sistema de prevención que garantice el cumplimiento de los requisitos del cliente, por medio de la eliminación de tiempos muertos, reprocesos y costos innecesarios, la prevención permite a la organización anticiparse a la ocurrencia de errores en todos los sentidos: con los proveedores, con el servicio al cliente, respecto al clima laboral, en el proceso de gestión de la empresa, etcétera (Chiavenato, 1993).

Trascendencia de la educación

La educación actual se ha desvirtuado al dar mayor importancia a sus aspectos formales e instrumentales que a su contenido o materia, lo que sin duda constituye el aspecto más rico de todo fenómeno pedagógico (Siliceo, 2001).

La base cambiante del conocimiento

Una economía en la que el “conocimiento” ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, plantea a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa. La sociedad denominada del “conocimiento” formula demandas de eficacia y responsabilidad sociales, todavía más nuevas e incluso más exigentes (Siliceo, 2001).

Obsolescencia e ignorancia

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a saber (Siliceo, 2001):

- a) La ignorancia

b) La obsolescencia

El primero, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera “triste e inhumana”, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son aceptados unánimemente como funestos: frustración, enfermedad, alienación y, lo que es más trágico, una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana. Ser ignorante es estar ciego; es, en cierto grado, equivalente a “no ser integralmente hombre”.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Una forma de evitarlos es a partir de la capacitación. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona (Siliceo, 2001).

La capacitación y la empresa

Concepto

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un camino en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2001).

La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Responsabilidad organizacional

De acuerdo con Siliceo (2001), desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas sólo representan números (horas hombre – capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.), y no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- a) Cambio real de conocimientos.
- b) Nuevas actitudes del personal.
- c) Niveles de apertura al aprendizaje.
- d) Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- e) Incremento de la productividad.
- f) Mayor integración a la empresa u organización.

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo.

Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas; sólo debe analizarse críticamente nuestra labor para poder hacer las cosas mejor y diferente, implica aprender de lo cotidiano; “conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor” (Siliceo, 2001).

Propósitos de la capacitación

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber (Siliceo, 2001):

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo – logrados invariablemente mediante procesos educativos – son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

Casos de actuación deficiente respecto de los estándares, pueden presentarse igualmente en el personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como en individuos con un periodo razonablemente largo en el puesto.

4. Resolver problemas

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Adicionalmente, la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la organización.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como (Siliceo, 2001):

- Historia de la empresa.
- Su misión, valores y filosofía.
- Sus instalaciones.
- Ubicación geográfica.
- Los miembros del grupo ejecutivo.
- Las expectativas de la empresa respecto del personal.
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- Los procesos productivos y los productos mismos.
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Este programa de cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado, relaciones industriales y el gerente; deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura organizacional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna una inversión que produce muy altos dividendos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizarlo oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Recuérdese que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto; pero lo más relevante será la

creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerrequisito indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.

La inversión realizada por las empresas en este renglón será redituable de inmediato para la propia organización y en todo momento para México.

Desarrollo de la organización

El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de tipo integral; de otra manera, será un crecimiento canceroso y, por tanto nocivo para la persona y para la propia empresa (Siliceo, 2001).

Desde luego, la información debe ser solicitada, recibida y manejada con la debida honestidad y buena orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar los problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo lo que beneficiará a todos. De otra manera, constituiría una negación del supuesto.

La experiencia ha demostrado que los cursos de capacitación, por sus sentidos humano y técnico y, más aún, por el ambiente en que se realizan, constituyen, en cierta forma, un “pañó de lágrimas” y válvula de escape para los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. En general, lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida, o

bien – en el peor de los casos – la empresa es refractaria a conocer y enfrentar los problemas porque la mayor parte de ellos implican cambios y retos importantes. Desgraciadamente, la filosofía de muchos grupos humanos es eludir el conflicto y el cambio. Conviene aclarar aquí que no debemos ser absolutamente abiertos al cambio por el solo hecho de cambiar; obviamente que éste debe ser evaluado y madurado para tomar una decisión eficaz, pero, sin duda, es mejor tener una actitud abierta.

Las reuniones periódicas (quincenales o mensuales) de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse, en este caso, la integración del grupo para obtener buenos resultados. En forma simple, se puede decir que diez cabezas piensan mejor que una sola, de manera que la creatividad que se obtiene en reuniones de este tipo es de inapreciable valor.

También es de gran ayuda, el establecimiento de una o varias políticas de comunicación abierta a través de la cual, un colaborador no importando su nivel y especialidad, que sea testigo de alguna anomalía tenga la posibilidad de dar testimonio de ella y, si viene al caso, proponer el medio de solución.

Si se habla de personal involucrado y comprometido con la empresa, debemos aceptar que todos los colaboradores son parte del equipo de trabajo y que, a la vez, son todos responsables del funcionamiento total de la empresa.

Aunque no son de suyo comparables los dos casos citados arriba, por un lado carecer de información y, por otro, el tenerla a la mano y no hacer nada por superar los problemas es más triste el segundo pues denota mayor irresponsabilidad y, como dije antes, soporta, tolera y promueve la ineficacia administrativa. El problema es en realidad serio. Se refiere a situaciones de fondo, a actitudes humanas. Se trata de un problema profundamente humano que tiene muy antiguos antecedentes y hondas raíces. Los conceptos de la actual filosofía y práctica del desarrollo organizacional, que en síntesis asienta (Siliceo, 2001):

- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si éstos no existen, se deben crear.

- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultáneamente, dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- Todas las personas tienen algo con qué contribuir y deberían ser escuchadas.
- Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.
- Si la gente ayuda a tomar las decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.
- Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y compromete más con la empresa.
- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- El liderazgo es la causa generadora de la motivación y la productividad.

Todos debemos ser, en la medida que nos corresponda, agentes de cambio.

Técnicas y métodos de capacitación

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con las que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Debemos decir que la capacitación es función de línea es decir, el principal responsable de la capacitación del personal es el jefe directo. La capacitación debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

La capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal (Siliceo, 2001).

La capacitación en el trabajo

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel trascendente que desempeña todo jefe o líder como corresponsable del entrenamiento de su personal (Siliceo, 2001).

De las dos formas anteriormente señaladas, la primera, es decir, la capacitación en aulas, ha cobrado hasta el momento más énfasis y práctica. Debemos hacer hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, es de igual importancia.

Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redituara en resultados concretos a diferentes plazos.

Respecto de la capacitación y de la empresa, se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de capacitación, no sólo el directamente responsable, es decir, el jefe de la unidad, lo es estrictamente, pues si éste carece del apoyo y solidaridad del resto de la organización, por más que se realicen esfuerzos, nunca se lograrán buenos resultados.

Cabe mencionar por ejemplo, la política de algunas empresas en el sentido de que los empleados y ejecutivos, especialmente los técnicos y los de gran experiencia tienen el deber de ser instructores. Sin perjuicio de lo anterior, debe asentarse otra vez el principio de que la capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable, primariamente, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

Entrenamiento o capacitación individual

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto (Siliceo, 2001).

Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener – pensamos que ésta no es autosuficiente – y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto, en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación (Siliceo, 2001).

Rotación de puestos

Con objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Normalmente, cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

Relación experto – aprendizaje

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería. En esta relación experto – aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

Conferencias y presentación de videos

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Los bajos niveles de participación, retroalimentación y transferencia que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

Entrenamiento vestibular

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

Role playing y dramatización

Esta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades.

Estudio de caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende acerca de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas.

Capacitación en laboratorios

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Puede usarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales, sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal.

Ubicación en la administración general

Se ha comprobado que a través del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, el ser humano requiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa (Siliceo, 2001).

Planeación de los recursos humanos y sentido dinámico de la función de personal

Diagnóstico de la empresa

En una labor de conjunto propia del equipo de trabajo, los diferentes responsables de la función de personal, en colaboración con los jefes de línea, deberán reunirse con la periodicidad que sea necesaria para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar, y elaborar el perfil ideal de los colaboradores, es decir, crear y manejar en forma eficaz, el inventario de recursos humanos, las tablas de reemplazo, los programas de capacitación y todo ello, a partir de un diagnóstico organizacional (Siliceo, 2001).

Evaluación del potencial

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evaluación del potencial de desempeño y desarrollo del personal (Siliceo, 2001).

Dicha evaluación da las bases para actividades importantes de capacitación y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre – puesto.

La correcta adecuación hombre – puesto, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la evaluación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al evaluado, la consecución de intereses y expectativas mutuas.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en 3 niveles fundamentalmente:

1. NIVEL EJECUTIVO ALTO (directivo y gerencial)
2. NIVEL EJECUTIVO MEDIO Y PROFESIONAL (gerencia media, jefatura y profesionales)
3. NIVEL TÉCNICO (supervisores, secretarias, empleados y oficinistas y obreros)

Las dimensiones a evaluar son (Siliceo, 2001):

- Capacidad intelectual.
- Actitud frente al trabajo.
- Actitud hacia supervisores.
- Estilo de liderazgo.
- Habilidades de supervisión.
- Relaciones interpersonales.
- Motivación al logro.
- Comparación con el perfil del puesto.
- Potencial y capacidades de desarrollo.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.

Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas

El esquema que México debe instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes diez principios y objetivos (Siliceo, 2001):

1. A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
2. La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
3. Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
4. Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentales, es decir, en “logros productivos”.
6. La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo en la empresa.
7. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de

trabajo más productiva a través de la cual la “calidad” sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.

8. A través de la presencia directiva (el ejecutivo del área del nuevo empleado) en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
9. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Sin duda alguna, los principios y objetivos planteados pueden entenderse como confrontación respecto de lo que se ha dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y laborales añejos, cuya atención y solución no puede esperar más si se desea auténticamente participar en el proceso nacional de modernización.

Aplicación de los principios y objetivos de la función de capacitación y de desarrollo en las empresas mexicanas.

- I. **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- II. **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y

cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

- III. **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- IV. **Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- V. **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado.
- VI. **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

Recordando que la Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.
- VII. **Desarrollo Personal:** No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

El proceso capacitador está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñan un puesto de trabajo (STPS, 1996).

En este sentido, la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier organización: el humano.

Un centro de trabajo debe planear, organizar, ejecutar y controlar sus acciones de capacitación en forma organizada, lógica y sistemática para obtener resultados (STPS, 1996b).

La Capacitación Reactiva Versus. La Capacitación Proactiva

Por lo hasta ahora escrito, se deduce que la capacitación tiene una nueva connotación, pasa de ser opcional a necesaria, deja de ser una obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial ya que su misión es contribuir a elevar la productividad y la calidad para hacer competitivas a las empresas, pues de este factor depende su sobrevivencia en el mercado (STPS, 1996b).

Toda acción de capacitación debe contribuir directamente a mejorar una tarea o proceso, a partir de la preparación permanente del recurso humano al aprovechar sus características y aptitudes naturales que lo hacen diferente a los demás.

La capacitación reactiva se fundamenta en las necesidades que presenta el trabajador que limitan su óptimo desempeño en el puesto de trabajo que ocupa o del que podría ocupar. La capacitación proactiva trata de adelantarse y responder a los planes futuros de la organización y a elaborar programas para desarrollar las habilidades que requiera el personal (Pinto, 1992).

La capacitación reactiva atiende necesidades de capacitación que surgen de problemas como (STPS, 1996):

Indicador	Problema
Baja o decreciente	Producción, normas de rendimiento, utilización de maquinaria y equipo.
Alta o creciente	Tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
Excesivo o en aumento	Demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
Prolongado	Tiempo para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

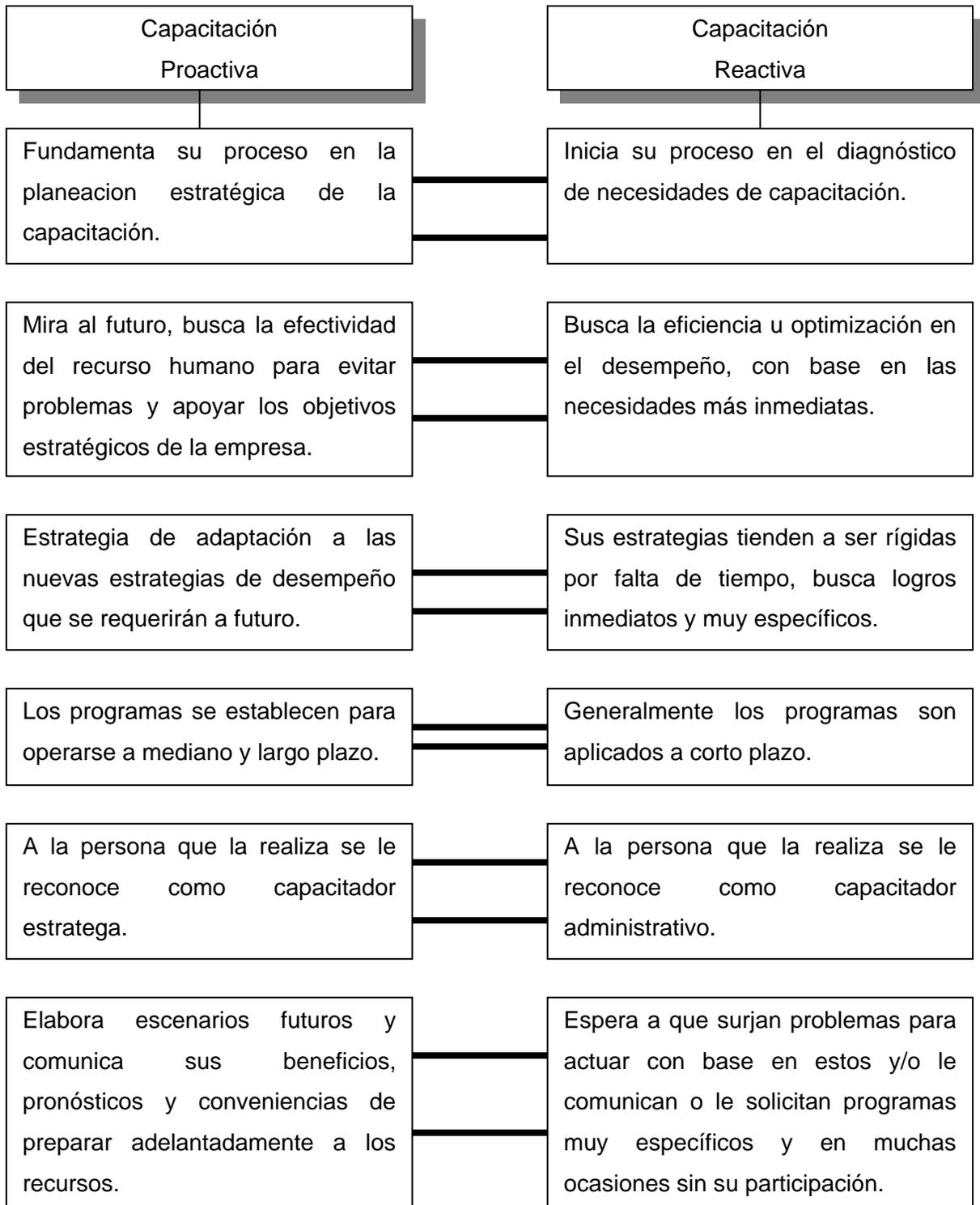
Por su parte, la capacitación proactiva se enfoca a los cambios que efectúa la empresa ya que implica futuras necesidades de capacitación. Como lo son los cambios naturales de los centros de trabajo (STPS, 1996):

- Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

La capacitación proactiva no es mejor que la reactiva o viceversa (Siliceo, 2001). Ambas se completan, la orientación de una conlleva a modificar el alcance de la otra. Cuando los resultados de la capacitación reactiva son satisfactorios, los logros modifican la posición de la organización con respecto a la formación de sus recursos humanos (Arias, 1997).

A pesar de que siempre habrá un pequeño proceso de capacitación realizado en forma reactiva, la empresa lo que tendría que hacer es trabajar cada vez con proactividad y dejar de reaccionar solo ante problemas.

Las diferencias se esquematizan de la siguiente manera (STPS, 1996):



Principios de aprendizaje

Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. Sin embargo, a partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, se ha descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, el empleo de estos principios de aprendizaje ayudan a acelerar el proceso de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quién aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.
- **Repetición:** aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quién va a recibir la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde a mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- **Retroalimentación:** la retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, el aprendiz bien motivado puede ajustar su conducta, de manera que

pueda lograr la curva del aprendizaje más alta posible, sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

En suma, el proceso capacitador está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñan un puesto de trabajo (STPS, 1996).

En este sentido, la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier organización: el humano.

Un centro de trabajo debe planear, organizar, ejecutar y controlar sus acciones de capacitación en forma organizada, lógica y sistemática para obtener resultados (STPS, 1996).

LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

La dirección estratégica, basada en la planeación estratégica, es una herramienta para la administración de empresas, fundamenta su trabajo en la alineación del endoentorno organizacional, con el exoentorno; es decir, la tarea consiste en alinear, por un lado, las demandas de la sociedad y el mercado competitivo y, por el otro, la filosofía y los procesos actuales de producción de bienes y servicios de la empresa. Es confrontando debilidades y fortalezas, contra amenazas y oportunidades. El enfoque sistémico no es diametralmente opuesto a estas ideas. Concebir a las organizaciones como sistemas ha resuelto gran parte del pensamiento actual y los problemas que requieren soluciones prácticas.

Un sistema es la cohesión de diferentes partes estrechamente relacionadas en muchos sentidos, mediante la acción, la comunicación, la operación, etc. Cuando analiza el experto, éste se percató que está vinculado con otros sistemas y a través de los cuales se constituyen macrosistemas (hacia arriba), formando parte de una red, y

microsistemas (hacia abajo). El ejemplo más sabio es la conformación del misterioso cuerpo humano, integrado por sistemas que se retroalimentan e influyen mutuamente. Si se toma un sistema cualquiera, por ejemplo el sistema respiratorio, se tiene entonces, hacia arriba, al ser humano, un sistema biopsicosocial, “hacia abajo”, células, pequeños sistemas que fabrican energía.

Los sistemas no son cerrados, mantienen vínculos con otros y, en este sentido, las organizaciones (sistemas generadores de productos y servicios) deben abrirse a su medio en el cual coexisten. El área de capacitación, concebido como sistema, debe abrirse no sólo hacia el interior de la organización, porque la interacción que establece con las diferentes áreas es evidente, también hacia el cambiante medio que rodea a dicha organización, y así operar y dirigir sus actividades en armonía y congruencia con las características de aquellos. En ello se puede fundamentar la efectividad de su creación, en la capacidad de respuesta hacia las exigencias del entorno.

La concepción del mundo y las organizaciones a través de los sistemas permite ver totalidades, pero interconectadas, patrones de comportamiento, capacidad de respuesta, rendimiento, efectividad, retroalimentación y desempeño. La concepción sistémica agrega complejidad al mundo, pero en este orden de ideas es reflejo fiel de la complejidad del Universo. La concepción de los sistemas crea dependencias, pero conlleva el camino hacia la excelencia, no a la perfección.

La capacitación establece sus objetivos con base en el beneficio que obtienen ambas partes: la empresa y el individuo. El proceso es complejo, sobre todo porque los programas de entrenamiento incluyen tres áreas fundamentales: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva. La función de capacitación es cíclica y su comportamiento es similar a un sistema.

- *Entradas.* Todos aquellos insumos necesarios para ser procesados y generar resultados, como recursos humanos (capacitadores, experiencia y capacidad del gerente de recursos humanos), monetarios, materiales, intelectuales, técnicos, metodológicos, clientes (empleados y trabajadores que va a capacitarse), etcétera.

- *Procesamiento.* Programas de capacitación, proceso de aprendizaje, calendarios, coordinación de eventos, etcétera.
- *Salida.* Mejoramiento de capacidades y habilidades demandadas por las funciones en los diferentes puestos, adquisición de conocimientos, disminución de errores, incremento de los niveles de productividad, efectividad de los procesos, mejoramiento de las actitudes del personal que atiende clientes externos, etcétera.
- *Retroalimentación.* Evaluación de las fases de la capacitación, evaluación del impacto de la capacitación, análisis costo – beneficio, además de la evaluación del desempeño, procesos, otorgamiento de servicios, de producción de bienes, etcétera.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

1. ENFOQUE SISTEMICO

Se entiende por sistema al conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin (STPS, 1996). Las organizaciones son consideradas sistemas en cuanto a que sus partes se relacionan entre sí, en el conjunto persiguen un mismo objetivo; estas partes se conocen como subsistemas.

La teoría de los sistemas define la organización como una estructura con una capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad (Bertalanffy, 1976). Los recursos humanos forman parte de la estructura que se caracteriza por influir y ser influida por el medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio.

La capacidad se representa como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender a los recursos requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las actividades e impiden lograr los objetivos propuestos (Arias, 1997).

Lo anterior proporciona una base para identificar el papel que juega actualmente la capacitación en la estructura y organización de las empresas.

La teoría general del sistema se fundamenta en tres premisas (Bertalanffy, 1976):

- Los subsistemas existen dentro de los sistemas.

El subsistema es un conjunto de elementos que mantienen relaciones entre si, a su vez cada uno de esos elementos puede considerarse como un sistema en si mismo.

- Los sistemas son abiertos y cerrados.

Se considera un sistema abierto el que mantiene un constante intercambio con su ambiente (suprasistema) es decir, un incesante flujo de información interna y externa. Un sistema cerrado es aquella estructura relativamente autosuficiente e independiente de las fuerzas externas sin embargo, al no existir intercambio con el suprasistema no hay intercambio de información y por tanto se considera una unidad ficticia.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Cada sistema mantiene ciertos límites que tienen por objeto conservar su integridad y evitar que los intercambios con el medio destruyan o entorpezcan su actividad.

Características de un sistema

Propósito u objetivo

Las unidades, elementos u objetos y las relaciones presentan siempre una situación para alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad

Un sistema al contar con elementos interrelacionados provocan que cualquier cambio de uno de ellos, con mucha probabilidad producirá modificaciones en las otras unidades.

Entropía

Es la tendencia que tienen las organizaciones hacia el desgaste. Para que un sistema se mantenga, el proceso de comunicación representa el elemento sustantivo.

Homeostasis

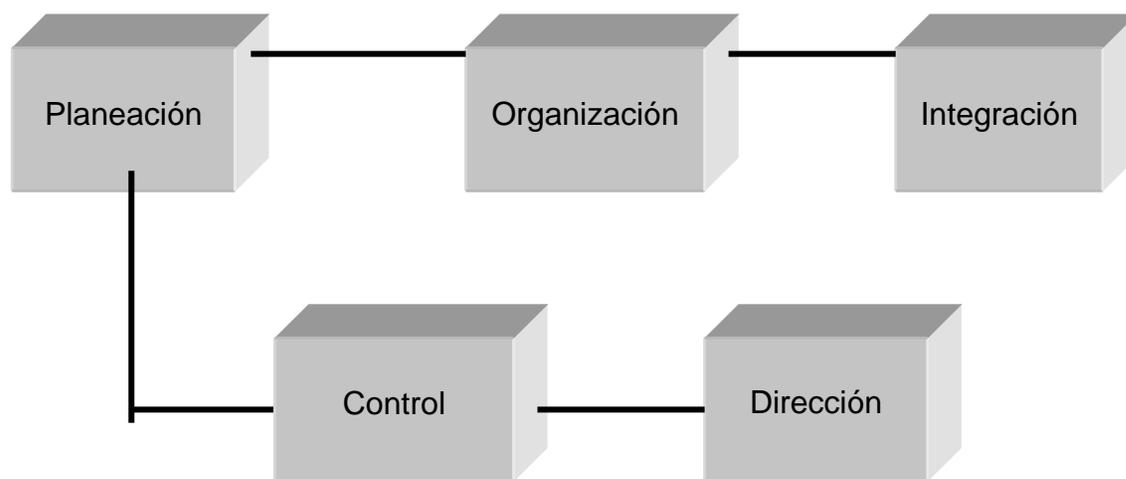
Se refiere a un estado de equilibrio constante hacia el cual tienden los sistemas. Este equilibrio es dinámico y no estático se podría suponer.

Si las organizaciones laborales son consideradas sistemas por que existe una interrelación de información, el sistema integral de capacitación, al estar fundamentando en la teoría general de sistemas, propone involucrar todas las áreas de la organización en apoyo del cumplimiento de los objetivos establecidos en particular para el área de capacitación (STPS, 1996).

Proceso administrativo

Administrar implica la realización de un esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible (STPS, 1996).

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas: planeación, organización, integración, dirección y control que se interrelaciona de manera constante.



El sistema integral retoma el proceso administrativo debido a que la capacitación requiere apoyarse en aspectos técnicos como el diseño, la planeación y el establecimiento de estrategias. El responsable de capacitación debe hacerse cargo de las actividades correspondientes, la mejor forma de realizarlas es a través de dicho proceso.

- Planeación

Según la STPS (1996) la planeación es el primer paso del proceso administrativo, constituye una función relevante para cualquier administrador ya que da el origen y determina las siguientes etapas.

Planear supone hacer una elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar, es decir, se presumen los cambios que pueden deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlo.

La eficiencia en la planeación depende de gran parte de una adecuada previsión, ya que establece las bases para determinar por anticipado el riesgo y la forma de minimizarlo (Arias, 1997).

En esta etapa se fijan las estrategias o recursos de acción que han de seguirse, los propósitos o fines esenciales que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, las políticas o lineamientos a observar dentro de la organización y los presupuestos destinados a ellos.

La STPS en 1996 planteó que la importancia de la planeación estriba en que:

- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite evaluar opciones antes de tomar una decisión.

La planeación está ubicada en los subsistemas análisis situacional y diagnóstico de necesidades del sistema integral de capacitación, en el primero se establece la misión, objetivos, metas, políticas y normas que orientan el quehacer de la empresa; en el segundo determinan con exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las áreas inherentes al puesto de trabajo, es decir, se especifica la diferencia entre lo que se hace y deberá hacerse (STPS, 1996).

- Organización

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar en la etapa de planeación, es necesario ubicar las medidas a utilizar para lograr lo que se desea, esto sólo es posible a través de la organización, la cual proporciona la estructura necesaria que permite coordinar el adecuado aprovechamiento de los recursos (STPS, 1996).

Instituidos de los niveles de autoridad, actividades y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, se procede a la delimitación de actividades a fin de realizar las funciones encomendadas con la mayor precisión y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización, esto se conoce como división del trabajo que incluye jerarquización, el orden, el rango e importancia de los aspectos y sus funciones.

La departamentalización de los mismos comprende el agrupamiento de las actividades en unidades específicas (Arias, 1997).

Es importante resaltar que la eficiencia de cualquier sistema organizacional depende directamente de la coordinación, la buena comunicación y la sincronización de los recursos que integran la empresa para cumplir con los objetivos establecidos.

La etapa de organización en el sistema integral corresponde al subsistema de plan y programas (STPS, 1996). El responsable de capacitación junto con los responsables de área definen y organizan los eventos a realizar, a partir de las prioridades establecidas en el diagnóstico de necesidades, resultado de ello se elabora el plan maestro de capacitación que guiará las acciones a efectuar en la materia.

- Integración

Es el punto de unión entre la planeación y organización y la dirección y control de los procesos administrativos (STPS, 1996). Integrar implica elegir y disponer de los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes.

En la etapa de integración la empresa obtiene los recursos idóneos para el desarrollo de sus actividades (Arias, 1997).

En el caso del sistema integral, el responsable de capacitación debe tener a disposición los recursos humanos (instructores internos, contratación de instructores externos, listas de participantes que asistirán a los eventos, avisos a los jefes inmediatos, etc.) y técnicos (programa y logística de los eventos).

Con los elementos anteriores, se procede a ejecutar los programas definidos (STPS, 1996) e involucran los siguientes aspectos:

- Dirección

Es la función administrativa que consiste en dirigir y coordinar las operaciones mediante la cooperación y esfuerzo de los subordinados para alcanzar las metas de la organización (STPS, 1996).

La planeación y la organización determinan lo que se debe hacer, mientras la dirección se orienta a guiar, conducir orientar y verificar que se realice lo planeado.

La etapa de la dirección se debe considerar como (STPS, 1996):

- *La toma de decisiones*

Es la elección de varias alternativas a fin de resolver el problema, corregirlo o adaptarlo a las circunstancias presentes (Arias, 1997).

- *La motivación*

Con la ayuda de ésta se logra la ejecución del trabajo (Arias, 1997).

- *La comunicación*

Es el aspecto clave en la transformación y recepción de información del grupo social de la organización (Arias, 1997). Lo que permite conocer los cambios que se gesten en las políticas, planes y programas.

- *La supervisión*

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente (Arias, 1997).

Para efectos del sistema integral la etapa de la dirección se lleva a cabo en el subsistema de ejecución de las acciones de capacitación (STPS, 1996). El responsable de impartir las funciones programadas, requiere los formatos necesarios para tener un control de los recursos y gastos que de ellos se generen.

- Control

Implica la aplicación de procedimientos que permitan medir los resultados obtenidos en relación con los planes se identifiquen la relación de las desviaciones y se tomen las medidas correctivas necesarias (STPS, 1996).

Según la STPS (1996) y Arias (1997) el control implica:

- *Establecimiento de estándares*

Significa delimitar las normas de ejecución que se desean en un producto determinado. En la etapa de control se da significado a las discrepancias existentes entre las normas previstas y los resultados logrados.

- *Evaluación de resultados*

Consiste en comparar las actividades anteriores con las actuales y conocer el grado del avance.

- *Corrección*

Es el reajuste de las desviaciones en relación a los estándares.

- *Retroalimentación*

Es el intercambio de información recibida para ajustar el sistema.

La etapa de control tiene su expresión dentro del subsistema evaluación y seguimiento, último elemento del sistema integral y en el que se evalúa el costo-beneficio de la capacitación (STPS, 1996).

EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

1. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

En esta última parte se describe un sistema de aplicación general en el que son considerados los planteamientos anteriores. La conjunción de la teoría de sistemas, el proceso administrativo y la filosofía de calidad se reducen en el modelo como soporte sustancial, cuya premisa fundamental radica en considerar la capacitación como un conjunto de efectos dinámicos debidamente estructurados que se relacionan constantemente y se adaptan según los cambios generados en su entorno (STPS, 1996).

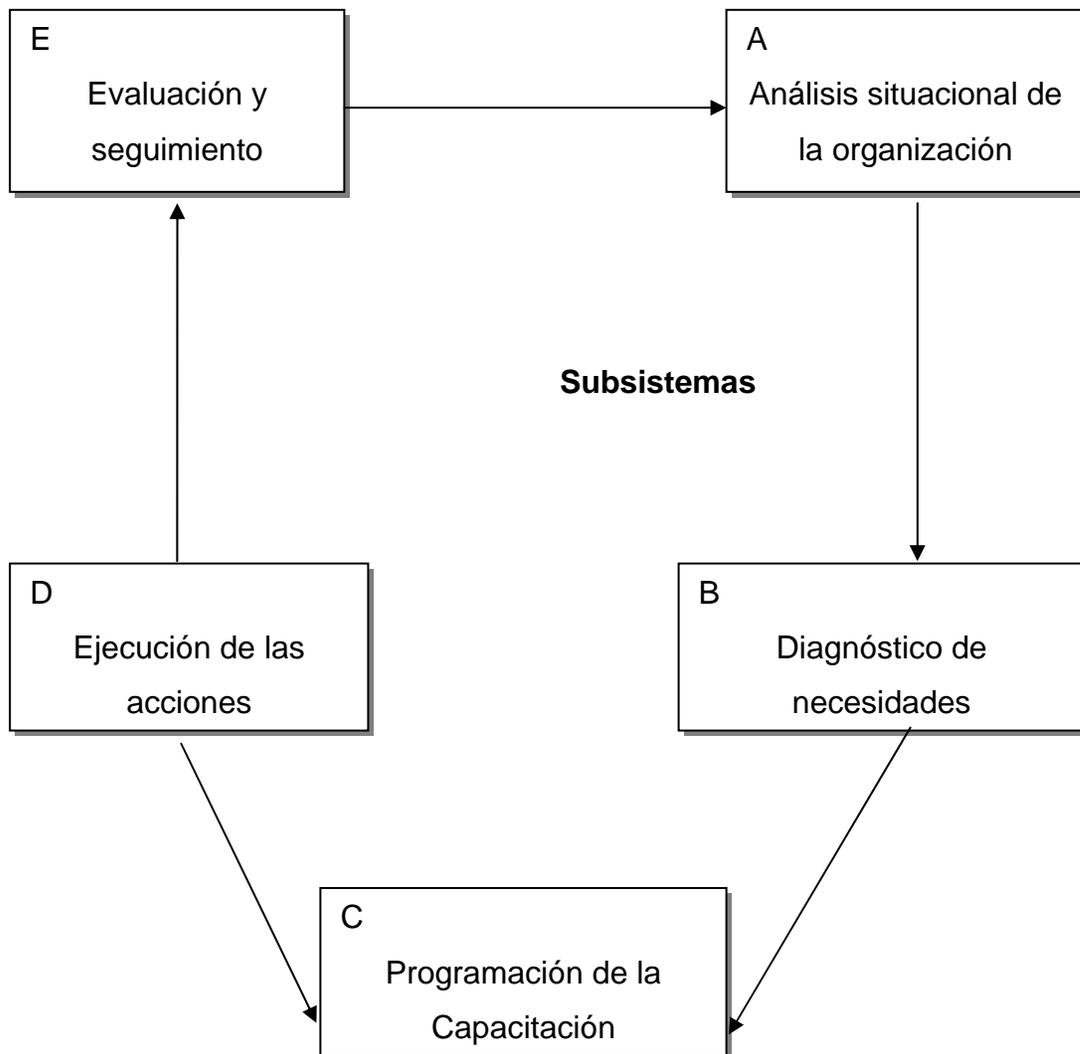
Objetivos del sistema integral de capacitación

De acuerdo con la STPS (1996) los objetivos del sistema integral de capacitación son:

- Elevar la calidad de la capacitación para impactar en los objetivos estratégicos de la organización.
- Optimizar conocimientos, habilidades y actitudes del personal con el propósito de apoyar al centro laboral en el logro de las metas que se ha fijado.
- Establecer parámetros sobre los que pueda medirse la rentabilidad del proceso capacitador.
- Demostrar que la capacitación, lejos de ser un gasto, es una inversión que reditúa beneficios y estos son cuantitativamente medibles.

Proceder a la implantación del sistema integral implica que el responsable de capacitación debe informar y sensibilizar a la alta dirección para establecer un compromiso de apoyo y autorización.

Estructura del sistema integral



Análisis situacional de la organización

El análisis situacional es el primer paso del sistema integral y en el que se establecen las bases de los subsistemas posteriores.

Consiste en un estudio a través del cual se identifican, analizan e interpretan los problemas, riesgos, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideren adecuadas para su óptimo aprovechamiento.

Las actividades a realizar son (STPS, 1996):

1. Identificar la misión, objetivo y políticas.
2. Describir el proceso productivo.
3. Identificar las áreas ocupacionales, departamentos y puestos de trabajo que la integran.
4. Determinar funciones y líneas de autoridad.
5. Ubicar clientes, competencia y proveedores.
6. Riesgos, oportunidades, fuerzas y debilidades.
7. Conocer los recursos humanos, materiales y tecnológicos con lo que se cuenta la organización.

Con base en ello se identifican los problemas que enfrenta el centro de trabajo y que impiden su pleno desarrollo. Lo anterior permite determinar aquellas situaciones que pueden y deben ser resueltas con capacitación, algunas de las interrogantes que se deben planear en esta etapa son (STPS, 1996):

- ¿Existe algún riesgo de que la empresa baje sus volúmenes de ventas por mala calidad en el producto o servicio?
- ¿Hay oportunidades de que la gente capacitada ascienda de nivel?
- ¿Estado financiero de la empresa permite que se contemple un ambicioso programa de capacitación?
- ¿Se dispone de recursos materiales propios para impartir capacitación?
- ¿Hay demasiada rotación de personal en alguna área y esto puede ser disminuido, si se brinda capacitación?
- ¿Existen problemas para el seguimiento de una cultura laboral favorable?
- ¿En una estructura ocupacional existe una clara devoción de puestos?

Identificar las carencias o deficiencias que competen al área de capacitación, se procede a (STPS, 1996):

1. Sensibilizar a los gerentes y responsables de área, para que se involucren y conozcan las actividades en las que deben colaborar.

2. Dar a conocer los objetivos, fundamentos y características del sistema a todos los trabajadores que laboren en la organización, desde el nivel directivo hasta el operativo.

Realizar con calidad el subsistema implica (STPS, 1996):

- Informar con precisión en qué consiste el sistema y en que actividades se espera la colaboración de los responsables de área con el departamento de capacitación.
- Considerar los recursos con los que cuenta la empresa para en un futuro prevenir gastos innecesarios.
- Tomar en cuenta los objetivos estratégicos, ya que la capacitación debe orientar sus acciones al cumplimiento cabal de los mismos.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis (Hinrichs, 1976):

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Definición: De acuerdo con la guía técnica Elementos Técnicos y Normativos de la Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

Necesidad de capacitación es: Ausencia o deficiencia de cualquiera de los siguientes tres aspectos: habilidades, actitudes y conocimientos. Por tanto una persona las deberá adquirir, desarrollar, actualizar o reafirmar para desempeñar las funciones de su puesto.

Antes de iniciar las acciones de capacitación es esencial llevar a cabo un diagnóstico que le permita al experto inferir si las necesidades de capacitación se orientarán a la adquisición de conocimientos, al desarrollo de habilidades o a impulsar la práctica de actitudes, o bien, a determinar cuál de estas áreas tendrá mayor impulso al elaborar la programación. El diagnóstico corporativo será de gran utilidad debido a que se han revisado los rubros que fueron señalados anteriormente.

Por otro lado, es importante que el estratega o gerente de capacitación esclarezca, a través del análisis reflexivo, si los problemas que se han suscitado (baja productividad, alto índice de quejas, ausentismos, bajas ventas, accidentes, etc.) y que pueden constituirse como oportunidades o necesidades de capacitación, se deban, efectivamente, a carencias de conocimientos, habilidades y actitudes o bien, son problemas de otra índole, propios de la organización y sus dificultades como la falta de tecnología, escasez de recursos, inadecuada planeación a nivel empresarial, etc. Por ello es importante mencionar que los objetivos generales de la detección de necesidades de capacitación (DNC) son (Llanos, 2005):

- Determinar si los problemas de la empresa, relacionados con el factor humano, son efectivamente por falta de capacitación o ajenos a dicha causa.
- Identificar si los problemas detectados se originan en los trabajadores y empleados o son propios de la operación de la empresa a otro nivel o ámbito de acción.

Y posteriormente (Llanos, 2005):

- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación.
- Determinar las acciones que hay que desarrollar para hacer frente a las deficiencias identificadas.

Consiste en identificar lo que el personal requiere en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales que le compete.

En su realización, es recomendable se involucren y participen aditivamente los responsables de las áreas en colaboración con el encargado de capacitación, pues son quienes conocen de manera precisa los estándares de desempeño del personal bajo su mando.

La información que los jefes proporcionen al área de capacitación precisará (STPS, 1996):

1. Si las necesidades destacadas se resuelven con capacitación o satisfacción atañe a otra (s) área (s).
2. Que las áreas sean apoyadas de acuerdo a prioridades, para ello se tomará como criterio el precio del incumplimiento y la importancia del adecuado funcionamiento del área en el logro de los objetivos empresariales

Respecto al precio del incumplimiento, Crosby (1988) considera la necesidad de contar con la forma de medir la calidad que sea comprendida en claridad, añade que la manera de hacerlo es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal; es decir, determinar cuándo no cumplir con los requisitos del cliente.

Para facilitar el diagnóstico de necesidades se presenta un formato para conocer -mediante el análisis de los procesos de la organización-, el punto donde existen fallas y así determinan el origen de las deficiencias.

De esta forma se identificarán los indicadores sobre los que se pueden medir los incumplimientos. Algunos de ellos son (STPS, 1996):

1. Desperdicios.
2. Reprocesos.
3. Costos por accidentes.

4. Ausentismos.
5. Envío de producto equivocado.
6. Envío al lugar erróneo.

El formato que se sugiere es un diagrama de bloques, cuyo propósito es examinar los requisitos del proceso a identificar las posibles causas de los problemas.

Todo trabajo es un proceso, el cual consiste en una serie de acciones que producen un resultado. Este es el producto o servicio en el que se deben satisfacer las necesidades de los clientes, (sean internos o externos). Por ello se concibe a la capacitación como uno de los principales medios para lograr el mejoramiento de la calidad en los procesos.

*El análisis de los procesos hace referencia a las actividades que se deben realizar en cada área de la empresa. Dichas actividades tienen un orden y se involucra a todo el personal de la misma.

Instrucciones para requisitar el diagrama de bloques (STPS, 1996):

1. Dar nombre al proceso.
2. Especificar el área o departamento o que haga referencia el proceso.
3. Identificar al (los) cliente (s) o personas que reciben el resultado del proceso así como requisitos que solicitan.
4. Presionar los insumos a los materiales a información necesarios para operar el proceso.
5. Determinar quién proporciona los insumos para el proceso y de especificar cómo se requieren.
6. Identificar los estándares de realización o normas de ejecución; es decir, que características se requieren del producto.
7. Identificar las instalaciones y equipo necesarios para realizar el proceso.
8. Identificar la capacitación y los conocimientos necesarios para realizar el proceso.
9. Anotar el primer paso del proceso.

10. Especificar las actividades paso a paso que realizan los trabajadores y describir el proceso, posteriormente anotar en la parte inferior de las internases en donde existen fallas y porque.
11. Anotar el paso final del proceso. Éste da lugar a la actividad inicial de otro proceso.

Se sugiere que el diagrama de bloques lo realicen los responsables de las áreas, debido que cada una de ellas tienen su propio proceso que en conjunto permite obtener un producto terminado.

Asimismo, cada proceso tiene una actividad inicial y una final con sus interfases.

Para que los procesos puedan funcionar necesitan insumos materia prima o información que proporciona un proveedor y un cliente que recibe la parte final del proceso.

Se refiere a que el proceso se ejecute bajo determinados estándares de realización con el equipo, herramienta o maquinaria específica.

Para identificar los problemas o áreas de oportunidad en los procesos, es fundamental tener identificados: clientes, insumos, proveedores, normas de ejecución, equipo, y después se desglosa el proceso de actividades, acciones o pasos. Si en algunas de ellas existen fallas, estas se anotan en las líneas que aparecen en la parte inferior de las interfases, con ello se podrá identificar en donde se requiere mejora, lo que dará lugar a especificar el tipo de capacitación necesaria para dar solución a las mismas.

El diagnóstico de necesidades es importante por que da la pauta y representa el soporte para realizar la programación.

Si no se efectúa de manera adecuada repercute en los resultados finales, si la detección es azarosa o se programan eventos innecesarios, no mejorará el desempeño del trabajador, por lo que se corre el riesgo de hacer gastos innecesarios.

Por el contrario, trabajar el subsistema con los niveles de calidad deseados permite (STPS, 1996):

1. Que el encargado de capacitación informe oportunamente a los responsables del área la forma de realizar el diagrama de bloques para identificar correctamente las áreas de oportunidad.
2. Planear las acciones para prevenir problemas futuros, tales como retrabados o reprocesos.
3. Que el área de capacitación proporcione la información que requieran los responsables de área para obtener el precio del incumplimiento.

Cuando se tiene la información del diagrama de los bloques se procede a llenar el formato diagnóstico de necesidades de capacitación.

En él, los responsables de área anotarán (STPS, 1996):

1. Grupo ocupacional que se refiere el diagnóstico.
2. Datos del evaluador.
3. Datos del coordinador.
4. Actividades que requieren mejoría.
5. Especificar las actividades que tienen no-solución con capacitación.
6. El precio del incumplimiento de aquellas actividades que pueden ser solucionadas con capacitación.
7. Priorizar las actividades propuesta.
8. Anotar las actividades o contados propuestos para subsanar las deficiencias.

Los elementos anteriores dan lugar a la realización del siguiente subsistema.

Programación de la capacitación

Los resultados del diagnóstico de necesidades constituyen la materia prima para estructurar el plan de abajo. El responsable de elaborarlo es el área de capacitación; en caso de así requerirlo solicita apoyo de las áreas cliente.

Para tener un control administrativo interno, es conveniente hacer uso del instrumento Plan de Trabajo por cada área o departamento que integra la organización y en el que se habrá de tener claro (STPS, 1996):

- Necesidad o problema a subsanar.
- Objetivo o fin que se debe alcanzar al tiempo del plan.
- Meta a alcance a corto plazo en el que se desea un logro determinado, sin olvidar anotar cuánto desea reducir el precio del incumplimiento.
- Cuanto y cuándo se pretende reducir el precio del incumplimiento.
- Calendarización de los eventos a realizar por mes.
- Porcentaje de avance de las actividades programadas.

El responsable de capacitación elaborará y reunirá la información para integrar los planes de trabajo en un sólo documento Plan maestro de capacitación, mismo que se presenta a la alta dirección para su aprobación o corrección.

Este subsistema es importante ya que en él se determinan los eventos que impartirán. Su correcta estructura garantizará la consecución de los resultados esperados en cuanto a un mejor desempeño del recurso humano.

Obtenida la aprobación del plan maestro por la dirección, el responsable de capacitación deberá (STPS, 1996):

1. Contratar instructores externos (si se requiere).
2. Preparar recursos materiales para realizar los eventos.
3. Seleccionar instructores internos (responsables del desarrollo de eventos).
4. Preparar aulas que se realizan en los eventos.
5. Informar a los jefes de área la centralización y dirección de los eventos para que lo notifiquen a su personal.

Ejecución de las acciones

La ejecución es la parte en marcha del plan y los programas de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos, tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos así como el riesgo y control de las actividades que se lleven a cabo, incluyendo los costos que se generen por este concepto.

El propósito del subsistema es impartir los eventos coordinados y dirigir las actividades con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

Cumplir con calidad las actividades de esta etapa del proceso conlleva a (STPS, 1996):

- Informar con anticipación a los trabajadores y responsables de área la programación de los eventos.
- Prevenir los problemas que puedan surgir para no interrumpir la programación, tales como sustitución de instructor, cambio de aula, cambio de horario, etc.
- Verificar las necesidades del instructor en cuanto a equipo material didáctico, etc.
- Asegurar la asistencia de los trabajadores.
- Procurar no afectar el proceso productivo cotidiano.

Hacer efectivo en la práctica lo planeado contribuye en gran medida a obtener como resultados concretos: mejorar el nivel de conocimientos, cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los trabajadores, lo cual repercute en un mejor desempeño y por ende en el cumplimiento cabal de las metas productivas definidas.

Por lo anterior, es necesario que el responsable de capacitación realice las siguientes actividades (STPS, 1996):

- Preparar los eventos. Organizar el desarrollo adecuado de las actividades, incluye:

1. Verificar datos. Identificar el nombre del curso, taller seminario, conferencia etc.; nombre del instructor, objetivos, fecha de realización, horario y duración; verificar las aulas en cuanto a las visibilidad, ventilación, colocación de mesas y sillas, y que esté preparado el servicio de cafetería para los recesos.
 2. Preparar material y equipo. Por cada evento a impartir, el instructor tendrá a disposición los recursos didácticos que requiere, como retroproyector, pizarrón, rotafolio, televisión y videocasetera (en caso de que se utilice película). También que se cuente con los manuales de apoyo para los participantes y papelería general.
 3. Identificar a los trabajadores que asistirán a los eventos. Precisar el área a la que pertenecen, el nivel que ocupan, el puesto que desempeñan, su edad, escolaridad y horario.
 4. Diseñar instrumentos de evaluación para el instructor y el evento. Estos serán aplicados y resueltos por todos los participantes.
- Ejecución de los eventos. En esta etapa se coordinará que los eventos:

1. Inicien y finalicen puntualmente, que todos los trabajadores asignados asistan, que se proporcione el servicio de cafetería; al terminar cada evento se encargará de aplicar los instrumentos de evaluación.
2. Además de ello es necesario que llene un registro riguroso de todos los eventos que se efectúan mes a mes en un formato que contenga los siguientes elementos.

- Personal capacitado
- Horas / hombre impartidas.
- Número de eventos realizados.
- Costo de los eventos en cuanto a:
 - a) Honorarios del instructor.
 - b) Papelería.
 - c) Material didáctico (fotocopia de los manuales).

- d) Viáticos de instructor y participantes (en caso de tener que trasladarse a otro lugar).
- e) Renta de películas, etc.

Los datos que de aquí se obtengan dan lugar al subsistema de evaluación y seguimiento.

Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- *Del sistema.* La efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación (Grados, 2000).
- *Del proceso instruccional.* La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados (Grados, 2000).

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso.

Evaluar es un proceso sistemático que consiste en describir, obtener y suministrar información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados su importancia escriba en determinar si lo objetivos previstos fueron alcanzados y en que proporción.

Se recomienda considerar (STPS, 1996):

- Si se llevaron a cabo las actividades en cada etapa de acuerdo a lo previsto.
- Las dificultades que existieron para cumplir cada uno de los subsistemas.
- Si fue necesario realizar ajustes el sistema y en que aspectos.

En cuanto la evaluación del proceso instruccional se retomarán los instrumentos aplicados a los participantes para evaluar al evento y al instructor, con ello se elabora un concentrado que contenga los aspectos que se consideraron en los instrumentos y así conocer los resultados del desempeño del instructor y de la organización de los cursos.

El impacto de las acciones de capacitación es parte fundamental de todo el sistema integral, por lo que tiene sus particularidades para realizarlo. El responsable de su cumplimiento es el área de capacitación con la colaboración de los responsables de las áreas que integran el centro de trabajo.

En primera instalación se deberá realizar una evaluación del desempeño del trabajador 30 días después de haber concluido el plan de capacitación, esta actividad se encargara de realizar los responsables de área, deberá incluir la obtención del precio del incumplimiento posterior a la capacitación, tomado en cuenta que los indicadores serán los mismos que se determinaren el diagnostico de necesidades.

Con los datos, el responsable de capacitación elaborará un informe que contenga el estudio de impacto de las acciones de capacitación, así también un estudio para obtener el costo-beneficio, para lo cual deberá considerar los datos de los formatos en donde se llevaron a cabo los controles de cursos y los gastos generados.

Con todo lo anterior se estará en posibilidades de preparar un informe que contenga los resultados obtenidos, mismo que se entregará a la alta dirección con el propósito de mostrar que la formación de recursos humanos es una inversión que trae consigo ganancias para la empresa.

La información que resulte de la evaluación repercutirá en las actividades que se programen posteriormente, y en caso de no realizarla correctamente impedirá el reciclaje para la atención de nuevos requerimientos.

Se sugiere revisar la guía del impacto de las acciones de capacitación ya que en la se detallan las actividades que se deben realizar paso a paso.

Efectuar con calidad el subsistema de evaluación y seguimiento implica que (STPS, 1996):

1. El cliente es la alta dirección ya que en ellos son los que se reciben la información de los resultados d capacitación, es la parte sustancial de todo el sistema integral. Lo que espera el cliente es verificar que todos los beneficios de la capacitasen (en términos económicos, de mejoras en calidad y productividad, etc.) son mayores que la inversión.
2. El responsable de capacitación debe requisitar los formatos correspondientes a lo largo del sistema integral para prevenir situaciones futuras, como gastos incorrectos, retrasados, etc.
3. Se debe llevar un control de las actividades realizadas y entregar el informe final a la alta dirección en el tiempo señalado.
4. Demostrar a la alta dirección que la capacitación es una inversión y que da a iniciar de nueva cuanta el proceso de implantación del sistema integral permitirá obtener mejoras en la organización.

CAPÍTULO IV. CALIDAD- CAPACITACIÓN

Hasta este momento parece difícil identificar la posible relación entre los dos procesos descritos: sin embargo, su vinculación está implícita, el vínculo es inherente a las funciones que se realizan en el proceso capacitador cuyos resultados son más evidentes (STPS, 1996).

Entonces, ¿En dónde se encuentra la calidad en el proceso capacitador?, ¿Cómo y cuándo se observa que se está haciendo capacitación con calidad?, ¿Cuándo se puede hablar de la calidad de la capacitación?.

La calidad y efectividad de la capacitación se ve reflejada cuando los objetivos que debe alcanzar se logran y cuando se cumple la misión de la organización (STPS, 1996), lo que implica:

- Generar los procesos de cambio necesarios en los recursos humanos.
- Adicionar conocimientos, desarrollar habilidades, reformar valores y modificar actitudes.

Recuérdese que la calidad se define y logra a partir de las características reales que interesan al cliente; pero el cliente, en el proceso capacitador, no es el consumidor final, es el propio trabajador y la empresa en sí misma, en este sentido, las características se convierten en especificaciones técnicas que se traducen en valores cuantitativos o cualitativos (Pinto, 1992).

Consecuentemente, las especificaciones de información y de formación deben responder primordialmente a las necesidades del centro organizacional para permanecer en el mercado y por ende tener una posición competitiva en él. Al invertir en el desarrollo del personal se pueden solventar problemas de baja productividad, altos costos e insatisfacción de las personas del bien o servicio ofrecido, cuándo se satisfacen las necesidades del cliente, se cubren los requisitos de calidad del proceso capacitador (Siliceo, 2001).

De acuerdo con la STPS (1996) la calidad en el proceso capacitador se observa cuando:

- Se precisan las áreas cliente (áreas ocupacionales que conforman la empresa) y los requisitos de capacitación deben ser satisfechos.
- Se especifican las características y requisitos del personal a formar.
- Se determina por qué debe capacitarse y en qué será capacitado.
- Se negocia o concerta la interrelación entre los objetivos del personal y los objetivos organizacionales.
- Se corrigen desviaciones de desempeño y previenen que no vuelvan a suceder.

Si el concepto de calidad se aplica a la vida cotidiana, se deduce que la calidad y la capacitación no son simplemente una estrategia, sino valores que generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. La calidad en el proceso capacitador consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en cada una de las etapas que lo conforman (Arias, 1997).

La estrategia de la capacitación es la configuración de las decisiones en la empresa, en cuanto a la formación de recursos humanos, planear estratégicamente la capacitación significa mejorar la calidad de lo que se hace y de lo que el personal es mediante una estrategia de desarrollo y superación de los trabajadores.

Acciones inmediatas para planear estratégicamente la capacitación STPS, 1996):

- Determinación de áreas claves de desarrollo.
- Definición de objetivos estratégicos para cada área.
- Elaboración de escenarios futuros.
- Creación del ambiente adecuado para la ejecución de las acciones.
- Elaboración de planes de dirección de las acciones de la capacitación a mediano y largo plazo.

Cuando la problemática de la formación del personal está definida con exactitud, es más sencillo establecer la estrategia adecuada (Capinte, 1987).

Se trata de plantear el ideal de la organización y fijar los objetivos a alcanzar para compararlo con lo que realmente se obtuvo y así identificar el camino a seguir.

Es importante resaltar que la función de la capacitación, como estrategia, debe abocarse a dos situaciones concretas (STPS, 1996):

- Atender las necesidades presentes.
- Programar la atención de necesidades futuras.

Con base en los propósitos actuales de la capacitación, es necesario diferenciar los alcances de la misma, así como sus niveles de atención (León, 1988).

Cuando se plantea la exigencia de subsanar necesidades presentes, la capacitación es reactiva ya que orienta a resolver, generalmente, problemas operativos que demandan una solución inmediata para dar continuidad a los procesos; mientras que cuando se planean y proveen acciones que permitirán anticipar la presencia de problemas o diferencias, la capacitación adquiere un carácter proactivo, con miras a la satisfacción de las expectativas del tipo de organización que se desea ser, hacia la contribución del cumplimiento de la misión de la empresa y por consecuencia al conocimiento pleno de los requisitos cambiantes de los clientes para orientar los esfuerzos hacia su atención (STPS, 1996).

1. INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DE CALIDAD

Hoy nos aventuramos en el estudio de un tema que se ha vuelto cada vez más relevante en el desarrollo de nuestra vida cotidiana. La calidad es un atributo que necesitamos en los distintos ámbitos de nuestra vida: en el ambiente escolar, profesional, social y hasta familiar. Sin embargo, es algo de cuya ausencia continuamente nos quejamos: la persona que reparó nuestro auto, dejó sin arreglar algunas fallas; el arquitecto no cumple con las fechas de entrega en su trabajo; en el hotel se equivocan con nuestras reservaciones; en la escuela no contamos con los materiales didácticos necesarios; nuestros amigos no cumplen sus compromisos con nosotros y en nuestra casa alguien no cumple con sus obligaciones (Alvear, 2002)

Parece ser que nos hemos olvidado del sentido que tiene lo que hacemos, y la sociedad nos lleva tan de prisa que en ocasiones actuamos en forma mecánica, buscando muchas veces tan sólo terminar algo para pasar a lo siguiente. Y con esto la calidad de lo que hacemos puede verse comprometida.

Necesitamos calidad en los programas educativos de la nación, en los servicios básicos que se ofrecen a la comunidad, en el ejercicio de los oficios y profesiones, en las actividades industriales y comerciales, en los servicios asistenciales, en la participación ciudadana y en cualquier actividad de la vida humana.

El enfoque de calidad ha surgido para poner de relevancia la importancia de hacer las cosas bien desde el principio, de asegurarnos que le sean de utilidad a las personas para quienes las hacemos, y de que el costo monetario y el esfuerzo al realizarlas sea óptimo para todos.

Se requiere que cada uno de quienes formamos parte de la sociedad, contribuyamos con lo que hacemos a elevar el nivel de vida (Alvear, 2002)

Definición de calidad

Hablar de calidad nos resulta la mayoría de las veces algo subjetivo, sin

embargo, en general el hablar de calidad nos conduce a pensar en algo “bueno”, “adecuado”, “superior”. Para entender este concepto qué mejor que partir del origen etimológico de la palabra (Alverar, 2001).

El término calidad tiene su origen en el griego Kalos y el latín, Qualitatem.

Kalos: que quiere decir: bueno, hermoso, apto favorable.

Qualitatem: propiedad.

El diccionario nos dice que calidad es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Si consideramos la definición de calidad anteriormente mencionada, podemos señalar que todos los objetos tienen calidad. El grado de calidad está en función de sus características y propiedades y es posible evaluarlo con base en la comparación con otras cosas de su misma especie (Alvear, 2001).

En primera instancia, se define qué es calidad, desde una concepción simplista hasta otras más elaboradas e integradoras (Segura, 2003).

Para Crosby, citado por Cantú Delgado (2001) calidad es:

“Cumplir con los requisitos del cliente, con un sistema de calidad que es la prevención, con un estándar de desempeño que es cero defectos, cuya medición es el precio del incumplimiento”.

Tal como lo manifiesta Juran (1990) calidad es “adecuación al uso”, dicho en otras palabras, la buena calidad de un producto significa simplemente que el mismo es bueno para el fin que fue creado.

Este significado puede analizarse más a fondo al decir:

Para Juran y Gryna “Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente”, en donde una mayor calidad capacita a las empresas para: aumentar la satisfacción del cliente, hacer productos vendibles, ser competitiva, incrementar participación en el mercado, proporcionar ingresos por ventas, obtener buenos precios.

Otra definición es: “Ausencia de deficiencias”, de donde una mayor calidad capacita a las empresas para: reducir los índices de error, reducir los reprocesos y desechos, reducir los fallos posventa y gastos de garantía, reducir la insatisfacción del cliente, recortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado, aumentar los rendimientos y la capacidad, mejorar los plazos de entrega.

De inmediato, aquellos que no están involucrados en los procesos productivos, imaginan el producto como un bien que ha sido sujeto de un proceso de producción y ciertamente así es, pero este concepto puede ampliarse al decir que **producto es un bien tangible, pero también puede traducirse en comportamientos, acciones, información.**

En línea con el tema de este capítulo, podemos advertir que en todas las expresiones que se han mencionado va implícito o explícito que para obtener la calidad en la realización de algo, ese logro **no puede ir desprovisto del recurso humano**, pues como tanto se ha dicho, éste es el elemento motor de toda organización, con la capacidad innata de modificar y hacer más productivos los demás recursos de la empresa. Situación, esta última, que es un punto clave en todas las organizaciones.

Obvio es entonces que la unidad encargada de hacer llegar, mantener y desarrollar dicho recurso debe considerar muy a fondo que tanto los procedimientos que usa, como las políticas y cultura deberían ir impregnados de **calidad**. Rápidamente, continuamos advirtiendo que esto no está divorciado de lo que debería ser la visión del día a día de los profesionales que se desenvuelven en el área de recursos humanos.

Así las cosas, la calidad es la **referencia y el objetivo**, como es expresado por Galdano (1993), de cualquier actividad desarrollada en la empresa y éstos no pueden ser vistos con una perspectiva parcial o única porque se corre el riesgo de pasar por

alto o excluir las demás referencias y objetivos. Así, el cliente (externo o interno) pretende un resultado global, entonces la palabra calidad debe expresar un concepto unificador que incluya todo lo referente al objetivo de **excelencia**, al que debe tender toda empresa, sobre todo en el momento actual en donde no es un eslogan sino una condición.

Con esta orientación, en el significado de la palabra calidad debería incluirse todo: **competitividad, entregas, costos, excelencia, moral, productividad, beneficio, calidad del producto, cantidad, volumen, resultados, servicio, seguridad, atención del entorno, atención a los accionistas.**

De igual manera, también puede tener un significado operativo, vertido en dos caras (Segura, 2003):

1. Calidad como **satisfacción del cliente**, que va más allá de la tradicional conformidad con las especificaciones, idoneidad práctica u otras, o sea que va más allá de cifras y tecnicismos; se vuelve crítica esta acepción porque incluye la palabra cliente, el cual es un ser humano, que como tal, no puede verse reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra. Si éste no está satisfecho, dicen algunos otros, deleitado, no importa que se cumplan las especificaciones o estándares, pues éstos pierden valor, tal como lo dijo en la ceremonia del premio Baldrige en noviembre de 1989, el entonces presidente Bush, al hablar de la calidad: **“En los negocios sólo hay una definición de calidad: la del cliente”**.
2. Calidad como *output*. Cada persona o entidad dentro de la organización se justifica por la emisión de un cierto *output* que es utilizado por otras personas o entidades; si éste falta, o su utilización no es la adecuada, entonces dichas personas o entidades no se justificarían. En definitiva, el *output* es la cualidad de la persona o la entidad, las piezas producidas por un departamento son su calidad, los reportes elaborados, las ventas realizadas, las personas contratadas, la capacitación impartida, etcétera. *Output* entonces equivale a calidad y viceversa, son sinónimos, y todos tienen a su cargo determinada parte de la calidad, de donde **el objetivo del output de satisfacer al cliente.**

Ahora una definición que integra casi todas las anteriores y da como resultado algo más práctico, es la proporcionada por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América, al decir al respecto, que la **calidad es**:

“Una **filosofía** y un **conjunto de principios** que representan la base de una organización en **constante proceso de mejora**. La gerencia de calidad es la aplicación de **métodos cuantitativos y de recursos humanos** para mejorar:

- a) Los materiales, productos y servicios proveídos por una organización;
- b) Todos los procesos y,
- c) El grado de satisfacción de los requerimientos presentes y futuros de los clientes.

Integra técnicas administrativas fundamentales, herramientas estadísticas y esfuerzos de mejora bajo un enfoque disciplinado, dirigido a una mejora continua de la empresa.

Es un conjunto de acciones que de manera integral procura la satisfacción de las necesidades y/o expectativas del cliente inmediato, con miras implícitas de mejorarse continuamente.”

Importancia de la calidad para nuestra sociedad en el contexto actual

Actualmente se ha llegado a conceptualizar el término calidad en una forma diferente, y se pregunta para cualquier cosa ¿es de calidad?, como si éste fuera un atributo, en lugar de preguntar ¿cuál es su calidad? que sería más adecuado (Alvear, 2001).

Para hablar de calidad en términos prácticos, necesitamos ser más precisos y buscar la manera de evitar la subjetividad. Lo que para uno puede ser de calidad, para otros puede resultar insuficiente. Necesitamos encontrar la forma de saber si lo que hacemos tiene calidad desde el punto de vista de a quien va dirigido, o de quien recibe el servicio. Necesitamos lograr que nuestras actividades, los productos que elaboramos

o los servicios que ofrecemos, sean realmente de calidad, desde el punto de vista de sus usuarios.

En estos términos una definición de calidad nos parece apropiada es la siguiente:

Calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios (Alvear, 2001).

La calidad está en función de cumplir con ciertos requerimientos que establecen los clientes o usuarios, quienes utilizan o se benefician por las tareas que realizamos. Los enfoques de calidad, enfatizan la importancia de volvernos hacia nuestros clientes, para conocer sus necesidades y con nuestras actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas (Alvear, 2001).

El enfoque de calidad busca darle una nueva racionalidad a lo que hacemos. En la época actual, muchas cosas que se hacen están muy alejadas de la realidad, de las necesidades y expectativas que tienen a quienes van dirigidas. Otras tantas se realizan a través de formas obsoletas y poco prácticas, que simplemente se derivan de una rutina que ha sido “heredada”, y que no cuestionamos ni mejoramos.

Como en el caso, la persistencia de formas autocráticas de trabajo en las organizaciones, cuando las circunstancias actuales demandan la participación y flexibilidad, o el trabajo con comunidades indígenas que muchas veces pretende imponer nuevos patrones culturales “en pro del desarrollo de la comunidad” sin considerar la idiosincrasia de estos pueblos (Alvear, 2001)

La gestión de recursos humanos en la actualidad

Considerando la perspectiva de la filosofía de calidad, la mayoría de las áreas funcionales de las empresas han realizado un proceso de actualización, hacia actitudes empresariales que sean de mayor efectividad pero debe decirse que uno de los campos que no ha marchado a la velocidad del cambio ha sido la gestión de recursos humanos, pues se ha mantenido en un tradicionalismo muy marcado. Realmente muchos

paradigmas ya sin vigencia, dadas las condiciones imperantes, siguen en algunas partes siendo consideradas como verdades absolutas, entre otras tenemos (Segura, 2003):

- La generalidad sigue pensando que el individualismo es la mejor forma de conducción de los recursos humanos.
- Que la evaluación del desempeño debía ser individual y generalmente con base en tareas y no por procesos, considerando factores de evaluación de la personalidad o de conductas y no de orientación a resultados.
- Que en los procesos de selección la idoneidad de los candidatos debe basarse exclusivamente en la tarea o función a realizar, sin considerar mayormente los aspectos actitudinales, profesiográficos, ni mucho menos el potencial humano que determinado candidato podría tener para eventos futuros.
- De igual manera, se cree que el mejor factor para que el personal realice sus labores con un nivel adecuado de motivación es solamente el dinero o el mejoramiento de las condiciones de trabajo, sin considerar que la fuerza laboral cada vez requiere de un nivel de mayor participación y oportunidad para desempeñar labores que tengan un progresivo comportamiento de complejidad y de mayor significación.
- En línea con el criterio anterior, la descripción y clasificación de los puestos está diseñada más que todo a esquemas de individualismo y no de equipos o de polifuncionalidad, limitando con ello el crecimiento de la persona como tal y, desde luego, el de la organización.
- Que el mejor estilo de dirección es el autoritario o el autoritario benevolente.
- Que no es relevante medir el clima organizacional y que si se hace, o no es una práctica sistemática o no se le da continuidad a los resultados realizando efectivas acciones para su mejoramiento.
- Que la mejor manera de manejar los conflictos es no atendiendo el apareamiento de los identificados como disfuncionales, ni estimulando los funcionales.
- Que no vale la pena considerar la perspectiva de cliente interno-externo en la realización de las actividades, dejándose entrever en las empresas un nivel

de desgano, poca productividad y, generalmente sin establecer indicadores de medición de esta última, situación que es básica para determinar y cuantificar el comportamiento de variabilidad de los resultados obtenidos al realizar una determinada gestión con respecto a la realización previa.

- Limitada participación en la toma de decisiones en su área de influencia y al hacerlo sin la característica de proactividad, la cual faculta el manejo efectivo y de mejora continua de la contribución de personal.

Esta actitud esperada, es más factible verla en las contribuciones de las demás áreas de la empresa, como lo son el marketing o las finanzas, que han estado orientándose cada vez más al dramático cambio indispensable para abordar los desafíos de una ambientación empresarial como la que ya se ha referido.

No obstante, es evidente que para realizar su gestión, dichas áreas requieren de la participación del componente humano para viabilizar el abordaje que obligadamente debe realizarse para alcanzar resultados de efectividad para su organización o, cuando menos, para poder permanecer en el mercado, sobre todo, en zonas geográficas como las nuestras con tantas limitaciones para insertarse exitosamente al mercado globalizado.

Segura considera que una característica primordial en las diferentes actividades humanas, está relacionada con la habilidad del individuo para desarrollar procesos de adaptación al medio. Esta característica, desde la perspectiva que Segura implica que es muy poco frecuente la creatividad e innovación en la diversificación de estrategias de gestión tan necesarias para cumplir con el gran desafío de ésta tan importante área de las organizaciones.

Al escudriñar los textos de comportamiento organizacional, vemos cómo en el pasado el psicólogo encargado de manejar las variables de este tipo, estaba muy empoderado de su papel y sus aportaciones eran muy diversas y valiosas, sobre todo en el área de la motivación, pues personajes como Maslow, Herzberg, Vroom, Skinner, Stacy Adams, con la teoría de la equidad, etcétera, sentaron los marcos de referencia sobre los cuales se teorizaba y se implantaban con bastante éxito dichos modelos. En

el presente, esa orientación no tiene el mismo dinamismo.

A manera de aporte, se plantean a continuación algunos lineamientos a considerar en el área de recursos humanos desde la óptica del aseguramiento de la calidad (Segura, 2003):

Áreas RRHH	Enfoque tradicional	Enfoque calidad
Cultura	Individualismo Diferenciación Autocratismo Utilidad Eficiencia	Esfuerzo colectivo Interfuncionalidad Mentoría Satisfacción del cliente Calidad
Comunicación	De arriba abajo	Arriba-abajo/lateral. Multidireccional
Diseño del trabajo	Productividad Tarea estrecha Eficiencia	Calidad Tarea enriquecida Equipos de trabajo Innovación- <i>empowerment</i>
Entrenamiento	Funcional Específico Productividad	Interfuncional Amplio/solución de problemas Productividad/calidad
Medición y evaluación del desempeño	Metas individuales Evaluación del supervisor Énfasis en rentabilidad	Metas de equipo Evaluación superviso/equipo/cliente Énfasis, calidad y servicio
Recompensas	Mérito individual Reconocimiento financiero	Mérito grupal Reconocimiento financiero/no financiero
Selección	Énfasis en habilidades Habilidades estrechas	Énfasis orientación a personas Solución de problemas

Promoción	Logros individuales	Facilitación de resultados en grupo
Desarrollo de Carrera	Especialización Reconocimiento financiero	Multifuncionalidad Reconocimiento financiero/no financiero

2. CONCEPTOS DE LA CALIDAD TOTAL

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Guzmán & Hernández, 2003).

Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección.

El concepto de perfección durante la Edad Media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto. La presencia de uno de estos por pequeño que fuera, era suficiente para calificar a la obra como imperfecta.

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, como eran prácticamente labores de artesanía, tenían mucho que ver con la obra de arte, el artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras cuidando incluso que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de la perfección de su obra dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto tenía entonces como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto, como podría ser una herramienta o un determinado vestido o traje, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente. Como eran trabajos hechos a la medida, el productor sabía de inmediato si su trabajo dejaba satisfecho al cliente o no.

Con el advenimiento de la época industrial surgen nuevas teorías sobre sistemas administrativos y de procesos, las cuales han ido evolucionando hasta la fecha. A continuación se mencionan brevemente algunas de estas teorías, así como la persona que conceptualiza el cambio de procesos y/o sistemas para satisfacer la demanda de calidad del cliente en sus respectivas épocas.

Atendiendo a lo anterior se presentan algunos conceptos de calidad, que se consideran los más apropiados para entender de manera clara lo que es calidad.

De acuerdo con Deming, citado por Segura (2003) la calidad es: “Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continuas”.

Juran, citado por Segura (2003) afirma que la calidad es: “Uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la ‘adecuación de uso’ de un producto”.

Crosby, citado por Segura (2003) la explica desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es: “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”. Confirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Guzmán & Hernández, 2003).

- Calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- El sistema de calidad es prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

3. HISTORIA DE LA CALIDAD

En principio, situémonos en la época en la que la producción era artesanal. El cliente hacía un encargo al artesano y, al mismo tiempo, le facilitaba la información concerniente a sus necesidades y expectativas respecto al pedido. El artesano diseñaba y elaboraba ese producto de acuerdo a la información recibida, adaptándolo a la demanda del cliente. Existía una comunicación directa entre ambos, cliente y proveedor y, en consecuencia, la calidad era muy alta. Por otro lado, el coste también era elevado.

Posteriormente, la producción industrial sustituye a la artesanal.

Entonces, los costes se reducen drásticamente, sobre la base de dos aportaciones:

- **La Normalización de Piezas.** De acuerdo con Colt (1820), consistía en el diseño de un producto estándar, con piezas también estándares, que pueden utilizarse indistintamente, independientemente de la unidad de producto en las que se empleen. Esta normalización podía plantear algún problema, como el que las piezas no ajustaran adecuadamente debido a tolerancias en sus dimensiones. Este problema se resolvía mediante los ajustes manuales oportunos por parte del operario, durante el proceso de montaje.
- **La cadena de producción** introducida por Ford. En el entorno de una cadena de producción, el operario ya no tiene la oportunidad de hacer las correcciones manuales correspondientes a una pieza o componente que no se ajuste a las especificaciones, ya que esto supondría bloquear el funcionamiento de la cadena.

Al implantarse la cadena de producción aparece el primer problema de calidad. Es imprescindible que las piezas producidas sean conformes con su especificación ya que, de otro modo, no es posible su montaje en el aparato o dispositivo correspondiente en la cadena de producción, lo que obliga a realizar un reproceso posterior de la pieza defectuosa o a desecharla directamente como chatarra, lo que se traduce en el

incremento del coste del producto.

El momento en que actualmente se mueve la economía mundial, en el que los países desarrollados diversifican y expanden cada vez más el esquema de globalización, en donde los tratados de libre comercio viabilizan ese esquema y la participación de las empresas transnacionales ha ido evolucionando desde perspectivas etnocéntricas (operaciones en el extranjero basadas en las de la compañía matriz) pasando por orientaciones regiocéntricas (en donde se favorece la integración del personal de las operaciones en el extranjero sobre una base regional) hasta llegar a perspectivas geocéntricas (en donde la organización en su totalidad es concebida como un sistema interdependiente que opera en muchos países), Koontz (1998), ha determinado que las organizaciones establezcan estrategias orientadas a las fusiones, absorciones, alianzas estratégicas y en algunos casos resultados de quiebras de empresas. Como consecuencia, estos fenómenos se han vuelto muy comunes en todos los países del mundo en general y en el área iberoamericana en particular (Segura, 2003).

Estas situaciones han forzado a que las empresas, sea cual sea el giro de su negocio, introduzcan modificaciones en la forma en que están administrando sus actividades y se vuelve imperativo el que se reinventen las formas de funcionar en sus diferentes áreas de gestión.

De hecho, como lo dijo Toffler, mencionado por Ramírez (2000) la historia se ha ido transformando a ritmo muy acelerado, desde la época agrícola, la cual a raíz del aparecimiento de la máquina de vapor, se transformó en la era u ola industrial con todos sus paradigmas: especialización, habilidad en la máquina, repetición alienante, época de la alta competencia, etcétera. Con el invento de la computadora aparece la ola del conocimiento con sus componentes: equidad de género, experiencia para el mejoramiento continuo, mercado globalizado, equipos de trabajo, armonía con la naturaleza, humanización, búsqueda de mayor calidad a menor precio, corporaciones, etcétera.

Dentro de este contexto, se desenvuelven las empresas de este continente a

través de sus diferentes áreas funcionales, en las cuales también participa la unidad responsable de los más importantes recursos de la empresa: los recursos humanos (Segura, 2003).

4. LA CALIDAD TOTAL. ANTECEDENTE HISTÓRICO

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos; el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y en seguida procura mejorarlo (Jiménez, Botello, Fabián, Guzmán & Hernández, 2003).

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla número 229 establecía que *“si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”*. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objetivo de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides egipcias, los frisos de los templos griegos, etcétera, sin embargo, la calidad total como concepto tuvo su origen en Japón, donde ahora es una especie de religión que todos quieren practicar.

Durante la Edad Media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de Damasco, la porcelana china, etcétera). Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Con el advenimiento de la *era industrial* esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de

piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados).

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir.

El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas, procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos han ido evolucionando, sobre todo durante los últimos tiempos.

El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.

Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debería haber calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior (Jiménez,

Botello, Fabián, Godínez, Guzmán & Hernández, 2003).

5. MODELOS DE LA CALIDAD

Enfoques tradicionales

Considerando todo lo anterior y ahondando en el tema hay varios enfoques o métodos básicos al respecto de la filosofía de calidad (Segura, 2003):

a) El método Deming

Esta estrategia fue presentada a Japón, su contenido está orientado a que los costos disminuyen debido a menos reprocesamiento, menor número de errores, menos demoras y obstáculos, mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales, es decir, que en ese sentido, la productividad mejora y se captura mercado con mejor calidad y precios bajos, se permanece en el negocio y se proporciona trabajo y más puestos.

Utiliza el ciclo de calidad

1. Investigación de mercados.
2. Diseño (rediseño).
3. Producción.
4. Ventas.

Esta filosofía la encontramos en sus catorce puntos y obligaciones de la alta gerencia, en las siete enfermedades y en otros obstáculos. (Waiton, 1992).

Los catorce puntos

1. Crear consistencia en el propósito de mejora.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad.
3. Eliminar la dependencia en inspección.
4. Acabar con la práctica de negociar con base en precios.
5. Mejorar en forma consciente los sistemas de producción.
6. Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo.
7. Instituir nuevos métodos de supervisión.
8. Eliminar el miedo fomentando la comunicación.
9. Reducir barreras entre departamentos.
10. Eliminar lemas cuantitativos.
11. Eliminar estándares de trabajo que fijan cantidad y calidad.
12. Eliminar barreras que roban al trabajador el derecho de sentirse orgulloso por su trabajo.
13. Instituir programas de educación y reentrenamiento.
14. Asignar a todo el personal de la empresa la tarea de trabajar todos los días en los puntos anteriores.

Las siete enfermedades mortales

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño.
4. Movilidad de la alta gerencia.
5. Manejar una compañía basándose en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía.

Además considera otros obstáculos, como los son: descuido de la planificación, suponer que la solución está en la automatización, las novedades, la maquinaria nueva, la búsqueda de ejemplos, la instrucción obsoleta en las escuelas, la dependencia del departamento de QC, la calidad de la inspección, las salidas en falso, el cumplir las

especificaciones, el computador desaprovechado, el no saber nuestro negocio.

b) El método japonés (Ishikawa)

Se basa en la estrategia de la calidad, en el círculo de control de Ishikawa, control de calidad en toda la empresa, en la utilización de métodos estadísticos: Las siete herramientas y actividades de círculos de calidad.

3. Estrategia de calidad

- Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.
- Orientación hacia el consumidor, no hacia el productor.
- El proceso siguiente es su cliente.
- Utilizar datos y números en las presentaciones estadísticas.
- Administración humanística, participativa.
- Administración interfuncional.

2. Círculo de control de Ishikawa

1. Actuar

- Tomar acción apropiada.

2. Planear

- Determinar metas y objetivos.
- Determinar métodos de alcanzar metas.

3. Hacer

- Dar educación y capacitación.
- Realizar el trabajo.

4. Verificar

- Verificar los efectos de la realización.

3. Control de calidad en toda la empresa.

- El control de la calidad es responsabilidad de todos los empleados y las divisiones.
- El control total de la calidad es una actividad de grupo.
- El control total de la calidad no fracasará si participan todos.
- Los círculos de calidad son parte del control total de calidad.
- El control total de la calidad no es una función en la empresa, sino una integración de toda la empresa.

4. Utilización de métodos estadísticos, las siete herramientas:

- Hoja de verificación.
- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa y efecto.
- Estratificación.
- Diagrama de dispersión/correlación.
- Gráfica de control.

5. Círculos de calidad.

Grupos de empleados realizan trabajos similares y se reúnen regularmente para identificar, analizar y resolver problemas relativos a su trabajo. Todo ello, bajo el concepto de que son los trabajadores de líneas los que conocen la realidad de los hechos. Reciben entrenamiento previo de la empresa bajo coordinación de ésta.

c) El método Crosby

Se basa en los cuatro absolutos y en los catorce pasos.

1. Los cuatro absolutos:

- La calidad se define como cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de la calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

2. Los catorce pasos:

- Que la dirección se comprometa a mejorar la calidad.
- Crear equipos de mejoramiento de la calidad.
- Medir el costo del cumplimiento y el costo del incumplimiento de calidad.
- Evaluar el costo de la calidad.
- Hacer conciencia y comunicar a los empleados lo caro que resulta no trabajar con calidad.
- Eliminación de problemas.
- Establecer un comité para el programa de cero defectos.
- Educar en calidad al personal.
- Día de cero defectos.
- Fijar metas.
- Eliminar causas de los errores.
- Dar reconocimiento al personal.
- Encargados de mejorar la calidad.
- Comenzar de nuevo.

d) El método Juran

Este método se basa en la trilogía de Juran: **planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad**, viéndolos en detalle:

Planificación de la calidad: determinar quiénes son los clientes, determinar sus necesidades, desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes, desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto y transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

Control de la calidad: evaluar el comportamiento real de la calidad, compara el comportamiento real con los objetivos de la calidad, actuar sobre las diferencias.

Mejora de la calidad: es el medio de elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedentes. Establecen la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente, identificar las necesidades concretas para mejorar, es decir, los proyectos de mejora, establecer el equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar éste a buen fin, proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos diagnostiquen las causas, fomenten el establecimiento del remedio, establezcan los controles para mantener beneficios.

Terminando con la apreciación de Juran, algo que queda implícito en todas estas apreciaciones es la necesidad de que se establezcan **unidades de medición** en todo lo que se esté realizando, pues como alguien dijo **lo que no se controla (medir) no se puede mejorar**, así las cosas podría intentarse arribar a un coeficiente elemental de medición en el cual las medidas de deficiencias se expresan en el cociente:

Calidad =	$\frac{\text{Frecuencia de deficiencias}}{\text{Ocasiones de deficiencias}}$
-----------	--

Esta operación fácilmente puede aplicarse a cualquiera de los eventos que manejamos en nuestras unidades, con el propósito de ir estableciendo unidades de medición, que sirvan de referencia para establecer propósitos de un nivel mayor. Obviamente, su sencillez no es limitante para que ideemos algunas otras de mayor complejidad, con las cuales se facilite el entendimiento de parte de la gerencia de las mejoras que estemos logrando.

Estos criterios, como menciona Robbins (1996), no deben considerarse como un proyecto de trabajo lineal con un principio y un fin, sino más bien, como algo que nunca termina, es decir, que la búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin línea de llegada. Esto exige un criterio circular en vez de uno lineal, poniendo algo como ejemplo, se podría decir que la administración planea un cambio, lo ejecuta, verifica los resultados, y de acuerdo con ellos, actúa para **estandarizar el cambio** o comenzar

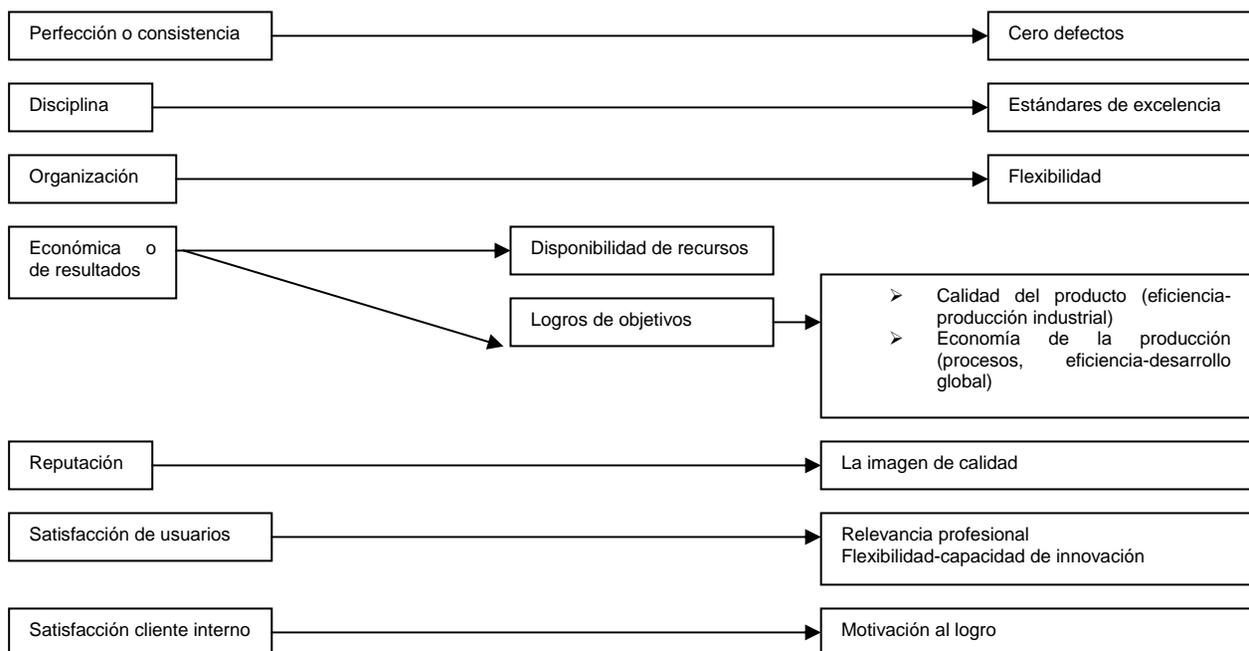
nuevamente el ciclo de mejoramiento con más información. Este ciclo trata de todos los procesos organizacionales como si estuviera en estado constante de mejoramiento.

Es de hacer notar que cuando se habla de clientes se está refiriendo a todo aquel que se ve afectado por lo que hago, así mismo se refiere a qué cliente es el siguiente en la línea, por ello los clientes pueden ser externos e internos.

De lo anterior se puede advertir que estas perspectivas incluyen varios contenidos, que adoptando o no estos esquemas, deberían ser promovidos por las unidades de recursos humanos.

Enfoques contemporáneos

Hay una variedad de ópticas con puntos en común, lo cual puede hacer del concepto de calidad un tanto relativo y multidimensional, tal como lo menciona el Programa Institucional de Calidad, del Gabinete de Estudios y Evaluación de la Universidad de Valladolid, al referirse a sus varias dimensiones (Segura, 2003):



Lo anteriormente mencionado provee de la estructura básica de los principales exponentes de la calidad, pero al margen de quien sea su preferido y viéndolo en una forma práctica, se dice que hay ciertos componentes de la calidad que conviene mencionar (Segura, 2003):

- Fomentar visión.
- Celebrar los éxitos.
- Promover la capacitación.
- Proporcionar recursos.
- Fomentar la iniciativa.
- Medir el progreso.

Todo esto es proclive de ser impulsado por la unidad de recursos humanos.

Al implantar procesos de calidad, generalmente hay que apoyarse en principios, prácticas y técnicas, veamos algunas de ellas (Segura, 2003):

Principios

- Orientación hacia el cliente.
- Unidad de propósitos de toda la organización.
- Mejoramiento continuo.
- Priorización de los focos vitales.
- Eliminación del temor.
- Respeto y desarrollo de las personas.
- Compromiso e involucramiento de toda la organización con el liderazgo de la autoridad superior.

Prácticas

- Contacto directo con clientes y proveedores.
- Estrecha colaboración intra e interorganizacional.
- Inclusión de calidad en la planificación estratégica.
- Análisis de competidores y de empresas excelentes.
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Enfoque de solución de problemas.
- Trabajo en equipos.
- Eliminación del desperdicio.
- Capacitación en la visión de calidad en toda la organización.
- Facultar a los empleados.
- Desarrollo del personal en todos los niveles.

Técnicas

- Encuestas de clientes y grupos de enfoque.
- Benchmarking.
- Despliegue de políticas.
- Herramientas de control estadístico de procesos.
- Análisis de valor agregado.
- Técnicas del Justo a Tiempo.
- Técnicas de desarrollo organizacional.
- Técnicas del trabajo en equipo.

Ahora bien, todo lo antes dicho constituyó los albores de la calidad, pero cuando los países se integran en la dinámica de la globalización, los hombres y las mujeres de la empresa deben tomar la decisión de continuar haciendo el trabajo como siempre se ha hecho o modificar las estrategias para lograr ser mas competitivos. Si se quiere lograr esto, se tiene la opción de implantar los sistemas de aseguramiento de la calidad que permitirán a la empresa tener beneficios que le den un valor agregado con respecto a la competencia. Obviamente los sistemas que se implanten no tienen la capacidad por sí solos de asegurar el éxito comercial, aunque ayuden a conocer mediante los propios

sistemas, procedimientos, su medición, el manejo de la información, el estado que guardan sus procesos y su traslado a los objetivos con el fin de ser competitivos. En esos términos, la norma es un medio para mejorar el estado de la empresa, ya que se tiene la cultura y con esto, la confianza para ver hacia el exterior, según lo manifiesta Tabla (1998) en su *Guía para implantar la norma ISO-9000 para empresas de todos los tipos y tamaños*.

Para que una empresa se maneje y opere con éxito requiere que se dirija y controle sistemática y transparentemente, obviamente, siendo esto acorde con las necesidades de las partes interesadas.

Esta forma de gestión ha incluido ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección para manejar a la organización hacia una mejora en el desempeño, de acuerdo con sistemas de gestión de la calidad, requisitos NSR ISO-9001:2000, éstos son (Segura, 2003):

- a) **Enfoque en el cliente:** considerando que las empresas dependen de los clientes, éstas deberían conocer las necesidades actuales y futuras de éstos y esforzarse en superar sus expectativas;
- b) **Liderazgo:** los líderes son los que deben crear y mantener un ambiente interno en él que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización;
- c) **Participación del personal:** el personal es la esencia de las organizaciones y cuando se logra su total compromiso, posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio personal y de su organización;
- d) **Enfoque basado en procesos:** el resultado en todos los niveles se alcanza más efectivamente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan por procesos;
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos que se interrelacionan como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos;
- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de las organizaciones debería ser un objetivo permanente;

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** dado que las decisiones eficaces se basan en datos no en percepciones y en la información, y
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de la gestión de calidad constituye las bases de la gestión de calidad de la familia de normas ISO-9000.

Ahora bien, en la versión en español de los sistemas de gestión de la calidad NSR ISO-9001:2000, aparece lo siguiente (Segura, 2003):

- 6. Gestión de los recursos, específicamente la 6.2 recursos humanos, menciona a la letra:**
 - 6.2.1 Generalidades:** el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.
 - 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación. La organización debe:**
 - a)** Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto;
 - b)** Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
 - c)** Evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
 - d)** Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
 - e)** Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Es indudable que si queremos obtener un desempeño de calidad en cualquier

campo de actividad humana: la medicina, la arquitectura, la abogacía, el magisterio; por nombrar algunos, los conocimientos de cada campo de aplicación juegan un papel muy importante. Cuanto más preparado esté el personal de dicho campo, más posibilidades tendrá de lograr resultados exitosos en lo que emprenda (Alvear, 2001).

Sin embargo, el conocimiento en la especialidad no es el único requerimiento necesario para lograr el éxito. Existen algunos principios generales, que los enfoques de calidad han destacado y que necesitan ser aplicados por todos aquellos que ejercen un oficio o profesión, para optimizar sus resultados. Estos principios son: enfoque al cliente, prevención, trabajo en equipo, medición y mejora continua (Alvear, 2001).

Enfoque al cliente

Como hemos visto, el concepto de calidad, definido en forma objetiva, se refiere al cumplimiento de ciertos requisitos (Alvear, 2001).

¿Quién determina los requisitos para considerar que algo es de calidad? Lo determina quien recibe, usa o se beneficia con las actividades que realizamos o con los productos que manufacturamos. Lo determinan quien en el enfoque de calidad se denomina cliente o usuario (la concepción del término se ha ampliado, englobando no sólo a los compradores, sino a todos aquellos que sorprendemos con nuestras actividades, aquellos que usan o se benefician de un producto o servicio).

Enfocarse al cliente significa, investigar sus necesidades y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades.

La mayoría de nuestras actividades causan impacto a otras personas, o van dirigidas directamente a ellas. Estos son algunos ejemplos (Alvear, 2001):

- Al crear un ensayo escolar, quien juzgará la calidad del mismo será el maestro, de acuerdo con ciertos requisitos. ¿No sería importante de antemano conocer dichos requisitos?
- Los fabricantes de juguetes esperan que éstos sean atractivos para los

niños, y para lograrlo realizan observaciones e investigaciones sobre sus gustos y actividades.

- Los programas curriculares de las escuelas y universidades, esperan satisfacer las necesidades de los organismos donde se integrarán los alumnos, una vez graduados.
- La dueña de una cafetería espera que su negocio tenga éxito, agradando y satisfaciendo las necesidades de su clientela.
- Los maestros esperan ser evaluados en forma excelente por su desempeño, haciendo atractiva la clase para sus alumnos, cumpliendo con sus expectativas, y logrando que dominen el curso diseñado por la escuela.

Enfocarse al cliente es algo tan básico y de sentido común, que podría parecer una pérdida de tiempo discutir sobre el tema. Sin embargo, lamentablemente el enfoque al cliente no es una característica que se aplique consistentemente en nuestras actividades cotidianas (Alvear, 2001):

- Existen programas de capacitación que no desarrollan las habilidades que los jefes esperan de su personal.
- Se realizan obras públicas, que la comunidad siente que no son las más prioritarias. Anualmente se gradúan miles de profesionales, que no están pertinentemente preparados para responder a las necesidades de los organismos a los que se integran.
- Se diseñan productos y servicios que no son precisamente los que requiere el cliente.
- No se está habituado a interesarnos y a escuchar a nuestros clientes.
- La siguiente anécdota nos da un ejemplo de ello: en un lugar de trabajo, el último paso que daba un trabajador antes de pasar sus reportes al siguiente departamento, era engrapar todos los documentos, cuando precisamente el quitar las grapas de los documentos era el primer paso que se realizaba en éste. Si existiera una mejor comunicación con el cliente ambos nos ahorraríamos realizar un paso inútil.

Cometemos dos errores graves (Alvear, 2001):

- Realizar nuestras actividades sin considerar para qué y para quiénes las hacemos.
- Suponer que conocemos lo que nuestros clientes necesitan y olvidarnos de preguntarles a ellos.

Esta omisión trae muchas consecuencias negativas (Alvear, 2001):

- Nuestro trabajo o actividades no cumplen su verdadero sentido.
- Lo que hacemos no satisface a nuestros clientes o usuarios.
- Tenemos que hacer dos veces el trabajo, para cumplir con los requerimientos y expectativas de ellos.
- Lo que hacemos no es verdaderamente útil a alguien.
- Desperdiciamos nuestro tiempo.
- Creamos una situación de disgusto entre nuestros clientes y nosotros.
- Desperdiciamos recursos (monetarios, materiales, tiempo, etcétera).

Si lo que hacemos va dirigido a alguien, ¿por qué no preguntarle cómo lo quiere, para qué lo usa, con qué frecuencia lo necesita, cómo podríamos darle un mejor servicio?

Existen infinidad de sutilezas que no podemos adivinar en lo que nuestros clientes y usuarios necesitan de nosotros. Por ejemplo, en el proceso de modernización de un transporte, se previeron una infinidad de detalles: aire acondicionado, rutas, los lugares de acceso, etcétera (Alvear, 2001).

Prevención

Si queremos entregar a nuestros clientes calidad en lo que hacemos, tenemos dos opciones:

- a) La primera consiste en revisar nuestras actividades, productos o servicios una vez que se han elaborado, y eliminando los que no cumplen con los requerimientos. En el caso de servicios trataríamos de corregir cualquier desviación presentada, al otorgarlo.
- b) La segunda opción es garantizar la calidad a través de la planeación y el control del proceso para su elaboración. En esto consiste la prevención.

El enfoque de calidad precisa eliminar la costumbre de corregir y orientarnos con firmeza a la prevención.

Prevenir significa anticiparse a las cosas, tomar acciones en el presente para asegurar el futuro. Es una forma muy valiosa para garantizar que los objetivos se den como los planeamos y que los resultados se logren como lo esperamos. La prevención implica actuar, antes de que los resultados se den (Alvear, 2001).

La prevención también nos evita (Alvear, 2001):

- Realizar el trabajo dos veces, porque no nos resultó bien.
- Desperdiciar tiempo y recursos.
- Enfrentarnos a presiones y contratiempos.
- Tomar decisiones precipitadas.

El concepto de prevención implica prever los problemas y evitar que ocurran, implica tomar acciones para garantizar los resultados planeados. No es un enfoque de corrección (Alvear, 2001)

Trabajo en equipo

Aunque hemos mencionado que la calidad, es primero una cuestión personal, no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo. Las personas no funcionamos aisladas en la sociedad. La mayoría de nuestras actividades se realizan en colaboración (Alvear, 2001).

Siempre se ha mencionado el trabajo en equipo, como una actitud conveniente por desarrollar. Se ha visto como una actitud correcta desde el punto de vista de lo ético.

Y aunque estamos de acuerdo con esto, existen algunas razones más de fondo que destacan la importancia de trabajar en equipo. Estos argumentos tienen que ver con el concepto de sistema. Analizando este concepto, nos podremos dar cuenta de que la interrelación entre las personas, en diferentes grupos es algo imposible de evitar. Nos encontramos irremediabilmente ligados unos con otros y todo lo que sucede en cualquier punto del planeta tiene su repercusión y afecta a todos los demás.

Requerimos trabajar en equipo porque somos parte de un sistema (Alvear, 2001).

Medición

Uno de los aspectos más importantes en calidad es la medición de los procesos, es decir: saber cómo estamos haciendo las cosas para identificar los puntos que debemos mejorar o corregir (Alvear, 2001).

También es muy importante darnos cuenta del impacto que tuvieron nuestras acciones para evaluar objetivamente si al realizar alguna actividad o proyecto logramos lo que nos habíamos propuesto.

Mejora continua

El concepto de mejora continua, se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a los organismos y sus actividades (Alvear, 2001)

Si dejamos de superarnos podemos caer en la obsolescencia y junto con lo que hacemos. El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo ininterrumpido; a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados, y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra metas más retadora.

Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso, y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios (Alvear, 2001).

6. LA CALIDAD COMO UNA ACTITUD PERSONAL

Las personas como fuentes de calidad

Para Maslow, el hombre tiene necesidades que van desde las más básicas, hasta las de orden superior. Este concepto está representado en una pirámide como se muestra en la figura siguiente (Alvear, 2001):



- *Necesidades básicas.* Las necesidades básicas se refieren a la supervivencia física: alimento, líquido, aire, sueño, refugio, etc.
- *Necesidades de seguridad.* El ser humano necesita sentir que su medio es estable, previsible, ordenado y en el que puede sentirse seguro.
- *Necesidades de amor y pertenencia.* Maslow afirma que una vez satisfechas las necesidades anteriores “la persona sentirá hambre de nexos, de afecto con la gente en general; en especial, de obtener un lugar en su propio grupo; así se esforzará denodadamente por lograr dicha meta; querrá ganar ese punto más que nada en el mundo y quizá olvide que, alguna vez que tuvo hambre, despreció el amor y lo calificó de oneroso, tonto e irreal”.
- *Necesidades de aprecio.* Las necesidades de aprecio comprenden tanto la autoestima como el respeto y estimación por parte de otros.
- *Las necesidades de autoestima* se refieren a la confianza en sí mismo, el sentido de competencia, pericia, suficiencia.
- *Las necesidades de respeto por parte de otros* incluyen el reconocimiento, prestigio, estatus y aceptación por parte de los demás.
- *Necesidad de autorrealización.* Maslow ha descrito esta necesidad como “el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz”. La necesidad de autorrealización surge por lo general después de haber satisfecho razonablemente las necesidades de amor y estimación.

Según Maslow el hombre será plenamente feliz, en la medida que cubra todas sus necesidades, incluyendo las de autorrealización. Cuando alguien desarrolla una habilidad, crea algo, o realiza alguna actividad imprimiéndole su toque personal, está satisfaciendo su necesidad de autorrealización. También se autorrealiza cuando disfruta de la música, de las obras de arte, de una buena lectura, cuando logra alguno de sus objetivos, o cuando trasciende con sus acciones para tocar en forma positiva la vida de otros.

Cuando las necesidades básicas no son satisfechas, el individuo inmediatamente se da cuenta y encamina todos sus esfuerzos a satisfacerlas. Sin embargo, no somos conscientes cuando las necesidades de orden superior no son satisfechas, y no siempre podemos reconocer que nos hacen falta. Sin embargo podemos encontrar algunos síntomas que nos indican que algo está faltándonos: hastío, malhumor, desmotivación, frustración.

Para hacer las cosas bien, necesitamos primero sentirnos bien con nosotros mismos, y para ello es necesario encontrar un equilibrio en nuestra vida. Una forma de lograrlo es atendiendo a cada una de las áreas importantes en nuestra vida: física, mental, espiritual, familiar, social, económica y laboral.

Para que haya calidad, se necesitan personas de calidad. Una persona de calidad es una persona feliz y autorrealizada, que se respeta a sí misma y que continuamente está desarrollando su potencial.

¿Qué características tiene una persona de calidad?

De acuerdo con Alvear (2001):

- 1. Tiene sus metas y objetivos claramente definidos.** El tener metas claras nos permite enfocar mejor nuestras energías hacia lo que queremos lograr y nos proporciona ese ingrediente de automotivación que nos impulsa a seguir siempre adelante.
- 2. Tiene una gran confianza en sí misma, producto de un buen nivel de**

autoestima. Sabe que es persona valiosa, que tiene algo que aportar. Se reconoce diferente, única y se acepta con todas sus posibilidades y limitaciones.

3. **Es optimista y tiene una gran confianza en la vida.** Ve el lado bueno de las cosas y espera situaciones positivas, ¡y por lo general le ocurren!.
4. **Es responsable.** Reconoce su responsabilidad, como la capacidad que tiene de responder y elegir libremente lo que desea. Esto le proporciona una gran libertad interior y la sensación de control de su vida.
5. **Es sensible y empático a las necesidades de los demás.** Es capaz de apreciar a los otros tanto como a sí mismo, esto le permite entablar relaciones justas y cordiales con otros.
6. **Es altamente disciplinado.** Sabe lo que quiere y está dispuesto a pagar el precio por ello, aunque muchas veces implique arduas horas de labor. Sin embargo como está muy identificado con lo que quiere lograr, disfruta muchísimo lo que hace, hasta borrar la diferencia entre placer y trabajo.
7. **Es altamente creativo y con un alto grado de iniciativa.** No teme cometer errores y explora libremente sus ideas, su actitud ante la vida es dinámica y activa.
8. **Tiene un sentido muy claro de los valores.** Sin mostrar rigidez, se inclina hacia valores positivos: justicia, equidad, honestidad.

La calidad como un hábito personal

Adoptar un enfoque de calidad, implica que se refleje calidad en nuestras acciones cotidianas; es decir que el actuar con calidad se vuelva un hábito personal (Alvear, 2001)

Hacer de la calidad un hábito personal es importante porque nuestros hábitos determinan gran parte de nuestro comportamiento. A fuerza de repetir una acción, actuamos en forma automática, sin darnos cuenta. Esto nos ofrece una gran economía de esfuerzo. Podemos, pues, tener hábitos a nuestro favor y otros que nos obstaculizan el camino al éxito.

El formarnos el hábito de actuar con calidad, implica deliberadamente (Alvear, 2001):

- Estar conscientes del porqué y para qué de lo que hacemos. Interesarse por conocer las necesidades de quienes reciben el impacto de nuestras acciones, productos y/o servicios.
- Romper con el “ahí se va”.
- Tratar de cumplir con las expectativas de nuestros clientes o usuarios.
- No conformarnos con las cosas como están, perseguir retos y buscar la mejora continua.
- Dar nuestro mejor esfuerzo en cada una de las acciones que realizamos.

Y para formar nuestros hábitos, tenemos que repetir una y otra vez nuestras acciones, hasta lograr que sean una parte automática de nuestra conducta.

Formación de una cultura de calidad

Hablar de cultura es algo muy complejo, pero que no podemos evadir. Cuando hablamos de un cambio hacia la calidad, no nos referimos a una moda, a un objetivo pasajero o a un cambio superficial en nuestra actitud, hablamos de la calidad como forma de vida. Y para que esto sea posible necesitamos que este enfoque se convierta verdaderamente en parte de nuestra cultura; que trascienda de lo individual a lo colectivo. Que sea algo que se respire, se valore, se aprecie y se viva en la vida cotidiana de nuestro país. ¿Y cómo puede ser esto posible? (Alvear, 2001)

Para dar una respuesta es importante que revisemos el concepto de cultura y el proceso para su formación.

Sin enfrascarnos en discusiones filosóficas acerca de la naturaleza de este término, para efectos prácticos podemos considerar que cultura es:

El conjunto de normas, principios y valores que se comparten en un lugar

determinado.

Es decir que para que algo sea considerado un valor cultural, es necesario que sea compartido, aceptado y vivido por una comunidad determinada.

Veamos primero a nivel personal como se da este proceso:

Los valores se aprenden a lo largo de la vida, pero no de manera simplemente receptiva, sino que se van construyendo y se ven influidos por su entorno social (Margulies y Wallas, 1985).

Sea como fuere que se haya adquirido, para que algo sea considerado realmente un valor para una persona debe cubrir tres niveles:

El cognitivo: Estoy de acuerdo con que eso es positivo y vale la pena.

El afectivo: Me identifico tanto con “esto” que quiero hacerlo o practicarlo.

El psicomotriz: Lo actúo y lo vivo.

¿Y cuál es el proceso para la formación de los valores colectivos de la cultura en una sociedad?

En el proceso para formar los valores colectivos en una comunidad, el liderazgo es un factor muy importante. En este sentido, el liderazgo es clave en el futuro de las generaciones, porque son sus miembros quienes asumirán en el mediano plazo los destinos de nuestro país, al tomar las riendas de organizaciones políticas, educativas, asistenciales, industriales, comerciales y sociales o al integrarse a ellas como fuerza laboral. También su influencia será muy importante tanto como padres de familia como ciudadanos.

Cada generación construye una parte del camino, para la generación que le sucede, y puede con su actuación dejar un escenario más positivo o negativo en la vida

social. Es importante, por tanto, que esta generación esté bien preparada para asumir los retos que se le presentarán y para ejercer un liderazgo proactivo en la transformación y el mejoramiento de nuestra sociedad (Alvear, 2001)

Los organismos como sistemas de aprendizaje social

Margulies y Wallas, consideran que los valores culturales son transmitidos a los miembros nuevos por medio de procesos de socialización (Alvear, 2001).

En cuanto al término cultura, Margulies y Wallas afirman: “aunque existen numerosas definiciones del concepto, utilizaremos el término cultura para referirnos a las creencias y valores aprendidos y a los patrones de comportamiento característicos que existen dentro de una organización (Margulies y Wallas, 1985).

Los autores consideran como elementos esenciales del proceso de socialización los siguientes (Alvear, 2001):

- La instrucción directa.
- La imitación social.
- El reforzamiento.

A continuación se desarrolla cada uno de éstos.

Instrucción directa

Margulies y Wallas (1985) consideran que gran parte del aprendizaje de los valores culturales se da a través de las múltiples interacciones entre los miembros del organismo y que en tales interacciones es donde los miembros comparten impresiones del medio de la institución, comunican sus expectativas, discuten con otros miembros del organismo y, en general, se cuentan el uno al otro qué es lo que realmente sucede aquí” (Margulies y Wallas, 1985, p. 66) En muchos casos este intercambio de información asume la forma de instrucción directa que un miembro del organismo recibe de otro miembro y se convierte en un ingrediente crítico del proceso de socialización.

A través de la historia, generación tras generación, los padres transmiten a sus hijos lo que consideran importante y valioso, lo que debe y no debe hacerse, lo que es correcto y lo inadecuado. Este mecanismo se repite entre maestros y alumnos, entre jefes y colaboradores, entre los empleados de un organismo, entre los amigos y en las múltiples interacciones de los diferentes grupos en una sociedad. También podemos recibir influencia de los libros que leemos y en general de todos los medios masivos de comunicación.

El proceso de comunicación o transmisión directa es muy importante porque a través de él recibimos mensajes, que a fuerza de su repetición se vuelven una parte fundamental de nuestras normas y actitudes.

Relacionando este proceso de transmisión directa al tema de la calidad observamos que durante los años 70's los organismos manufactureros se enfrentaron a un problema serio con la calidad y competitividad de sus productos. Por lo que empezaron a realizar acciones de concienciación y capacitación en materia de calidad. Desde entonces la difusión de la importancia de la calidad, ha ido extendiéndose a todos los sectores en nuestra sociedad: al Gobierno, el comercio, las organizaciones de servicio, educativas, políticas y sociales. Este proceso, sin embargo, debe complementarse con los dos mecanismos de socialización siguientes (Alvear, 2001).

La imitación social

La instrucción directa es un mecanismo importante de formación de cultura, que se complementa con el proceso de identificación e imitación: aprendemos por imitación, es decir viendo lo que hacen los demás (Alvear, 2001)

Para Margulies y Wallas (1985) se pueden observar los comportamientos de otras personas y los resultados de sus comportamientos. Por tanto, otras personas pueden servir como modelos sociales efectivos.

El segundo mecanismo importante de formación de cultura, es la imitación de aquellos con quienes nos identificamos. Y este proceso empieza con la imitación a

nuestros padres, nuestros maestros, los compañeros a quienes admiramos, y más tarde a nuestros jefes y a otros líderes de la comunidad. Muchos de los valores y actitudes que ahora tenemos los hemos asimilado sin darnos cuenta, por lo que vemos que hacen los demás en nuestra sociedad (Alvear, 2001).

Sin embargo, la gente no imita en forma indiscriminada y ciega el comportamiento de otras personas; escogen a quien imitar... Cuando el comportamiento de un modelo es percibido como conducente a resultados que se estiman como valiosos, aumenta la probabilidad que aparezca un comportamiento imitativo por parte del observador. Cuando el comportamiento del modelo no conduce a resultados considerados valiosos, es menos probable que el observador siga su ejemplo (Margulies y Wallas, 1985).

Y, ¿Qué es lo que vemos en nuestra comunidad acerca de la calidad? (Alvear, 2001).

El tercer mecanismo de aprendizaje social: el reforzamiento

El tercer mecanismo en el proceso de formación de cultura, es el sistema de recompensa y reconocimiento en nuestra sociedad (Peter, Thomas y Waterman, 1984).

La búsqueda de reconocimiento es algo natural y esencial en la vida del hombre. Hacemos todo aquello que nos conduzca a una recompensa y al reconocimiento de los demás. Nuestro comportamiento puede verse afectado en forma importante, con base en los diversos reconocimientos que se nos otorgan (Peter, Thomas y Waterman, 1984).

Las culturas que recompensan la agresividad, mostrarán patrones agresivos en las conductas de sus miembros. Si se refuerza la conducta independiente dentro de una familia, sus miembros tenderán a ser más individualistas y autosuficientes (Peter, Thomas y Waterman, 1984).

Para analizar la cultura de una sociedad, es muy importante observar qué es lo

que en esa cultura se premia y qué es lo que se castiga. Tenemos lo que recompensamos, y en relación con la calidad sería muy importante analizar estos esquemas de reconocimiento.

¿Quién triunfa en nuestra sociedad? ¿Quién tiene éxito? ¿A quién realmente se le reconoce? ¿Qué es lo que se reconoce?

Y en este análisis es importante recordar que debemos considerar lo que realmente se hace y no lo que se dice, porque algunas veces no existe congruencia entre ambos

¿Y cuál es nuestro papel personal en este proceso de formación de cultura?

El primer impulso natural, al analizar a nuestra sociedad actual, es criticar. Criticar de una manera negativa y pasiva. Esta es la actitud más fácil y menos útil en este proceso. Lo que somos ahora como nación, es producto de una serie de complejos factores, a los que la sociedad ha respondido, de la mejor manera que ha sido capaz en cada momento.

Lo importante ahora no es querer cambiar a la sociedad, sino primero cambiar nosotros mismos, fortalecernos como personas de calidad y prepararnos, para que al integrarnos de lleno a la vida productiva seamos capaces de reconocer y perpetuar lo bueno que ya existe y combinarlo con nuevas aportaciones en el campo en el que nos desarrollemos.

Recordemos la importancia que tiene y tendrá lo que decimos y comunicamos a nuestra familia, a nuestros amigos, a quienes nos rodean. Tenemos la responsabilidad de actuar en forma congruente, porque habrá alguien para el que seremos modelo a imitar, principalmente en nuestra propia familia.

Y por último recordemos que somos parte activa en la formación de la cultura de nuestra sociedad al reforzar en los demás sus acciones y su conducta (Alvear, 2001).

7. CONTROL DE CALIDAD TOTAL

El control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general. Así, nos encontramos con las normas ISO, que no son más que una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Las principales son la ISO-9001, ISO-9002 e ISO-9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación. Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO-9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa.

En esos tres últimos se centra la ISO-9002. Las ISO-9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Otra de los medios de control de calidad son los círculos de calidad, formados por un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con el trabajo, recomendar soluciones y

presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de “calidad total”, es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, con lo cual las empresas nacionales estarían a la vanguardia en calidad, lo que necesariamente las convertiría en unas empresas altamente competitivas (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Gúzman & Hernández, 2003).

8. MÉXICO Y LA CALIDAD TOTAL

En México aproximadamente 50% de la población es menor de 19 años. Es un país grande y joven con muchas necesidades insatisfechas y por lo tanto con muchas oportunidades (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Gúzman & Hernández, 2003).

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la *política de sustitución de importaciones*.

De acuerdo con Jiménez, Botello, Fabián, Gúzman & Hernández (2003) la política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado, entre otros, los siguientes problemas:

1. El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales.
2. La sustitución de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales, sobre todo en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria, que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar

problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1986 y 1994.

3. La actividad económica se concentra principalmente en tres regiones: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey que acumulan 70% del valor agregado.
4. México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología, y depende constantemente de la importada con la consecuente baja competitividad.
5. El desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación observados en algunas de las ciudades más importantes.
6. No hay suficiente ahorro e inversiones para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales. Debido a la estrategia adoptada por México y a sus consecuencias relacionadas, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un desbalance cada vez peor en relación con el comercio de bienes manufacturados.

Para mediados de los ochenta, se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional.

Sin embargo, es importante reconocer que los cambios hacia una economía abierta no pueden ser evaluados en un período corto, ya que necesitan de un plazo mayor para traer los beneficios esperados en términos de bienestar, debido a que otras variables no económicas como turbulencias políticas asociadas a la consolidación de la democracia, el mejoramiento en la calidad de la educación y los cambios en valores culturales (honestidad, puntualidad, disposición al trabajo y al ahorro, etcétera)

requieren quizá de 20 o 30 años para madurar. Lo importante es que este proceso se ha iniciado.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América y Canadá ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general; pretende estimular nuevas inversiones y promover una mayor competitividad con las empresas. Aquellas organizaciones que estén involucradas en programas de calidad total y por lo tanto logrando niveles de productividad mayores al promedio, podrán reconocer y estimular la mejora continua con mejores salarios y compensaciones que las que actualmente se otorgan en las empresas mexicanas.

Una característica de la economía mexicana es el alto grado de concentración, ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados. La micro y pequeña empresa, que representan 95% del total de empresas en México, son administradas en forma muy deficiente, operan por lo general con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional.

El gobierno mexicano no tuvo otra opción que adoptar una política comercial menos proteccionista con una mayor competencia para los productores nacionales, los cuales fueron obligados a incrementar su eficiencia, productividad y calidad hacia niveles internacionales para poder permanecer en el mercado.

Las organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha adherido son: el GATT (OMC) en 1986, la OECD en 1993, un Acuerdo de Cooperación de la Unión Europea en 1991, el TLC en 1993, la APEC en 1993, y otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Gúzman & Hernández, 2003).

En los últimos 10 años, nuestro país se ha convertido en una nación estratégica para el resto del mundo, al ser el único que cuenta con tratados comerciales con los principales bloques económicos.

TLC de América del Norte

TLC México – Chile

TLC México – Costa Rica

TLC México – Nicaragua

TLC del Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela y México)

TLC México – Unión Europea

TLC México – Bolivia

TLC México Israel

Negociaciones con Uruguay, Perú, Argentina y Brasil

La Administración Estratégica de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es un concepto de tipo cultural y no un conjunto de procedimientos que pueden ser fácilmente instalados en una organización, como un programa computacional (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Guzmán & Hernández, 2003).

Según Deming (1956), la única forma de ser exitosos, crear empleo y permanecer en el negocio es ofrecer al consumidor productos y procesos de calidad que permitan ser competitivos en mercados de libre competencia (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez

Muchos de los problemas de imagen de calidad de países como México han sido provocados por las políticas de economía cerrada y la consecuente falta de competencia a la que se enfrentan sus organizaciones. Una vez que la economía se abrió el país encontró de pronto en medio de un mundo altamente competido, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios. La percepción de México como un país que sólo ofrece mano de obra barata cambia paulatinamente. El día de hoy muchas de las corporaciones más importantes en el ámbito mundial, incluyendo American Express, Ford Motor Company, Chrysler y General Motors, reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad y confiabilidad no encontrado en otros países.

Las empresas nacionales también obtienen mejoras significativas de su desempeño, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad. Aeroméxico ha logrado

resultados tangibles a través de sus esfuerzos por incrementar la calidad de su servicio. Esta aerolínea reportó una puntualidad de 98.6% en sus salidas, comparada con 77.3% que en promedio muestra Estados Unidos.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se instituyó el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las empresas que hayan logrado *resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo*. Las compañías que solicitan competir por el premio deben comparar en forma explícita su mejoramiento de calidad con respecto a otras compañías que participan en la misma categoría. Algunas de las empresas merecedoras al Premio Nacional de Calidad son, por ejemplo, General Motors planta Toluca, Crysel, Xerox México, o American Express México que ha reducido hasta 76% su tiempo de respuesta de facturación.

Todas las plantas automotrices de México mantienen estándares de calidad mejores que el promedio mundial, además de que tienen niveles de productividad cercanos al promedio internacional, a pesar de la desventaja de contar con volúmenes de producción bajos. Un estudio de 1991 presentado por la Universidad de San Diego sobre Administración de Recursos Humanos, encontró que debido a las similitudes culturales entre México y Japón las maquiladoras japonesas habían podido implantar más fácilmente sus sistemas de calidad y así incrementar su productividad.

Para tener éxito, las organizaciones mexicanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de su manufactura y servicios. Los trabajadores deberán ser partícipes del desarrollo y evolución de los sistemas de calidad de las empresas, para que mediante los beneficios de este cambio puedan ser compensados en forma más justa y así trabajar en un ambiente en el que se promueva una cultura de calidad que a su vez traiga mayores beneficios.

9. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Los tiempos que corren son ciertamente cada vez más difíciles para toda organización, debido al proceso de cambio acelerado y de competitividad global que

vive el mundo, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno de inexorable convivencia para el sector empresarial.

En este contexto las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo del país, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad. Hoy más que nunca parece existir un amplísimo consenso respecto de la urgente necesidad de que las empresas funcionen bien competitivamente.

Hasta hace unos años el sistema proteccionista en nuestro país, como en otros países de Latinoamérica, había impedido valorar las duras condiciones de la competencia internacional y los mayores niveles de exigencia de los clientes y consumidores, quienes exigen mayor calidad en los productos, oportunidad en las entregas, precios razonables y excelencia en la atención. La cruda realidad iniciada en los años ochenta y los efectos de la globalización de los años 90, despertaron bruscamente a todas las organizaciones y las obligaron a buscar afanosamente nuevas estrategias para adaptarse con éxito a la creciente competencia.

Es precisamente en este entorno en el que la Calidad Total se proyecta vigorosa y revolucionariamente como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad de las empresas. El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización.

Muchas de nuestras empresas, si bien reconocen la importancia de la calidad, no se encuentran suficientemente preparadas para aceptar los nuevos retos que trae consigo y para poner en práctica sus principios y técnicas. Tal vez uno de los principales inconvenientes sea el de carecer de una metodología práctica que les sirva de soporte.

10. COMPRENSIÓN DEL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD TOTAL

El concepto de Calidad Total, originado a partir del concepto ampliado de Control

de Calidad (Control Total de Calidad), y que el Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformizar el Concepto de Calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así pues como la Calidad se hace total (www.imeca.com).

La Calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La Calidad se incorpora al sistema. No es ocurrencia tardía (www.geosites.com).

11. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL

Los Principios Básicos para el logro de la Calidad Total son los siguientes:

- I. **La calidad es la clave para lograr competitividad.** Con una buena calidad es posible captar un mercado y mantenerse en él.
- II. **La calidad la determina el cliente.** Es el cliente quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.

Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.

Debemos tener presente que las expectativas de los clientes están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costos razonables y seguridad. No debemos preguntarnos a nosotros mismos sobre la calidad del producto o servicio que ofrecemos, debemos preguntárselo a nuestro cliente, es el quien dice que hacer, como o para cuando.

No se puede forzar al Cliente a comprar el producto que nosotros queremos al precio que queremos. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio.

12. COMPARACIÓN DEL VIEJO ENFOQUE DEL PARADIGMA DE CALIDAD CON EL NUEVO DE CALIDAD TOTAL

En el viejo enfoque a diferencia del nuevo, se sacrificaba la Calidad con el objetivo de incrementar la productividad. A continuación se presenta una comparación de estos dos enfoques, mostrando claramente las principales diferencias entre ambos:

- **Antes:** Cumplir los estándares y procedimientos definidos.
Ahora: Satisfacer las expectativas del cliente.
- **Antes:** Invertir tiempo y dinero para conseguir mejorar la calidad.
Ahora: Ahorrar tiempo y dinero haciendo las cosas con calidad.
- **Antes:** La calidad es responsabilidad de unos pocos.
Ahora: La calidad es responsabilidad de todos.
- **Antes:** Detectar los errores producidos en el proceso.
Ahora: Evitar los errores, haciendo las cosas bien a la primera vez.

13. NORMAS ISO 9000. MARCO REFERENCIAL. ANTECEDENTES NORMAS ISO 9000

Para comprender, es de ayuda echar un vistazo a su historia, lo que era relevante e importante en la época en que se gestó la norma, ha cambiado con la evolución de los mercados y las organizaciones, la norma se ha convertido en una costumbre que es defendida con legitimidad por las instituciones que han crecido alrededor de ella, pero es de cuestionable relevancia en los problemas cotidianos de desempeño administrativo y mejoramiento en los tiempos modernos.

14. HISTORIA DE LA ISO 9000

De igual forma para entender hay que retroceder aun hasta 1987 año en que la norma ISO 9000 fue introducida, su más temprano antecesor fue la norma de defensa industrial en uso durante la segunda Guerra Mundial, en su momento fue conocida como la serie AQAP (Allied Quality Assurance Publications). La norma fue introducida para resolver un problema de ese momento, asegurando que las normas documentadas e independientemente controladas eran de total aceptación (Tabla, 1998).

Cuando el pensamiento de una organización es gobernado por ideas de especialización y de normalización, el rol administrativo es especificar las normas y procedimiento que la gente va a utilizar para trabajar, siendo una forma de control para obtener el resultado esperado de la producción. La respuesta de la industria fue delegar responsabilidades en sus proveedores, naturalmente habían distintos puntos de vista con respecto a los elementos que eran necesarios en un sistema de calidad total la implementaron y la evaluación de los distintos sistemas implicaba mayores recursos (Tabla, 1998).

En el Reino Unido, el nacimiento de esta industria coincidió con una desmedida abundancia de inspectores del gobierno. Un proyecto del Departamento de Comercio e Industria brindaba asistencia a algunas firmas que buscaban el consejo y la asistencia de este nuevo ejército de consultores sobre la calidad total.

Los consultores adherían, a la visión en la cual ISO 9000 se basaba originalmente, que la prevención requiere planificación y la evidencia de esta planificación debería ser normas documentadas que puedan ser verificadas independientemente. Es un método que controlaría los resultados de la producción si se aplicaba correctamente.

Los estudios de un mercado globalizado impulsaron la creación de un Sistema Nacional de Norma, Calidad y Certificación, con la finalidad de lograr una nueva imagen para la calidad de los productos y servicios de conformidad con la consagrada significación de aptitud para el uso y la de añadir satisfacción de todas las necesidades

y expectativas de las organizaciones.

La serie ISO 9000, fue publicada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y constituye un esquema integrador de esfuerzo de calidad, el cual permite la amortización a escala internacional de la calidad como elemento imprescindible en los intercambios comerciales.

ISO, "International Organization for Standardization", es un organismo mundial líder en normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha serie.

ISO 9000 tuvo su origen en las normas de la Organización del Atlántico Norte (OTAN) quien las utilizó como instrumentos para evaluar a los proveedores de partes y motores para aviación, que a su vez tuvieron su origen en la norma de la Rolls Royce en los años 30.

Luego fueron adoptadas por la British Standards Institution BSI (1978) bajo el número BSI 5750, las cuales a su vez fueron utilizadas como base para la discusión, a partir de 1982 del comité N° CT176 de ISO, para que en 1987 se publicaran con la denominación actual de serie ISO 9000.

15. TEORÍA X, Y y Z

Las Teorías X e Y de McGregor

McGregor, presenta dos modelos del trato que se da al personal y los fundamentos en que descansa cada uno (Reyes, 2007) Al primero lo llama Teoría X, y de antemano señalaremos que hace una crítica muy seria de este sistema. Al segundo lo designa como Teoría Y, y constituye un criterio que él considera como el más adecuado.

Al presentar la Teoría X, señala, en primer lugar, que "detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas".

Considera que quienes adoptan la postura que él identifica como Teoría X, aceptan estos principios básicos (Reyes, 2007):

- a) “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda”.
- b) “Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aun amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado”.
- c) “El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea, más que nada, su seguridad”.

Para refutar estos principios pesimistas, McGregor hace notar lo siguiente: “En el fondo de cualquier teoría administrativa del personal existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana” (Reyes, 2007) Y hace notar que el hombre es un animal insatisfecho; pero en cuanto satisface una de sus necesidades, tendrá otra y la primera dejará de constituir un motivo.

Clasifica las motivaciones en las siguientes categorías principales: a) necesidades orgánicas; b) necesidades de seguridad; c) necesidades sociales, y d) necesidades “del yo”, que se refieren, o al concepto personal – respeto y confianza en sí mismo, perfeccionamiento, competencia, etc. – o su propio prestigio (Reyes, 2007)

Hace notar que “la organización industrial corriente sólo brinda a los miembros de la parte inferior de su jerarquía, oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad”.

En la parte más elevada de las motivaciones, pone las necesidades de la realización personal, que apenas si pueden satisfacerse en la vida moderna de negocios.

De acuerdo con estas ideas, la doctrina de una administración a base de dirección y control – característica de la Teoría X -, aun prescindiendo de que éstos se

ejerzan en forma humana, no basta para motivar a los trabajadores, porque, cuando más, satisface las necesidades de orden inferior, y de alguna manera, lleva al trabajador ordinario – y aun a veces a jefes de cierta categoría – más bien a una especie de oposición de sus motivaciones con las de la empresa; el trabajador considera que su realización personal, las necesidades de “su yo”, se satisfacen más bien fuera de dicha empresa, y por ello, sólo dedicará al trabajo dentro de ésta lo estrictamente necesario para satisfacer sus necesidades de carácter orgánico y, a lo más, las de seguridad.

La teoría Y, por el contrario, se funda en lo que él llama “el principio de integración”.

Señala algunos supuestos, como lo hizo respecto de la Teoría X. Los principales son (Reyes, 2007):

- a) “El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso”.
- b) “El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización”.
- c) “El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no sólo a aceptar, sino aun a buscar nuevas responsabilidades”.
- d) “La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no sólo de pequeños grupos”.
- e) “En la vida industrial actual, las potencialidades del ser humano sólo se utilizan en muy pequeña parte”.

De estos principios deduce que la base de la Teoría Y, es la integración, o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Se trata, principalmente, de buscar que se articulen e integren, del mejor modo posible, las

necesidades del individuo con las de la organización.

Como una consecuencia práctica de la Teoría Y, puede señalarse que, en la actualidad, el éxito de una empresa dependerá de saber crear condiciones tales, que los miembros de la organización sientan que la mejor manera de servir a sus propios intereses personales, es hacer que espontáneamente, y por convencimiento e interés propio, polaricen sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Teoría Z

La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi (1980), el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo (Ouchi, 1980).

Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la

productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.

Considerando todo, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada. Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibre a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

Dado que todas las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que dé origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas compañías norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, han producido la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo, indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos de Japón (El empleo para toda la vida; incluso las personas más incompetentes tienen cierta seguridad en la vida) (Ouchi, 1980).

Teoría Z. Supuestos:

- 1) A la gente le gusta sentirse importante.
- 2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

CONCLUSIONES

Debemos darnos a la tarea de encontrar las diversas maneras en dar a conocer a las empresas las estrategias de capacitación que propone el sistema integral de capacitación, mostrando los beneficios que se adquieren con esto.

Así mismo los psicólogos que se especializan en esta materia, deben profundizar en el análisis de las estrategias que se han propuesto hasta el momento, así como crear nuevas estrategias de capacitación para su futura aplicación en los sectores empresariales que necesiten generar nuevas conductas de desarrollo a favor de la empresa.

El sistema integral de capacitación conjunta las fases del proceso administrativo, la teoría de los sistemas y principios de calidad, los cuales trae como consecuencia un esquema sintético, ordenado y secuencial que se retroalimenta en forma constante. Ello permite evaluar de manera objetiva los resultados obtenidos en los procesos (STPS, 1996).

Este esquema considera un nuevo enfoque de la capacitación, una capacitación que busca demostrar que a través del desarrollo de los recursos humanos la organización obtiene beneficios cuantificables en términos económicos, ya que en la mayoría de los centros de trabajo los resultados hacen referencia al personal que asistió a los eventos, las horas hombre impartidas, las experiencias de aprendizaje que se llevaron a cabo y el costo que significó todo ello.

Esto es importante, pero no muestra al empresario ningún beneficio por su inversión. Por lo contrario, si se logra patentizar que todas las acciones de capacitación se dirigen a apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, a través de instrumentos de medición confiables y con la cooperación de todas las áreas que conforman la unidad del negocio, se estará dando un gran paso para demostrar la rentabilidad de la capacitación y con ello impulsar a la organización hacia la competitividad que se desea por medio de una capacitación que refleja los resultados.

En México somos expertos en hacer documentos, en ocasiones, bien estructurados, e incluso, bien intencionados, pero carentes de credibilidad y practicidad. Lo hemos observado en el transcurso de los años con los planes globales y sectoriales de desarrollo, los acuerdos para la productividad y la calidad, el Sistema Nacional de Capacitación, el Programa Nacional de Empleo, etcétera. La verdad, los resultados están a la vista digan lo que digan los gobiernos en turno.

No es incredulidad, pero en cuestiones de capacitación, en México se han hecho mil esfuerzos, la mayoría sin el éxito previsto; eso sí, siempre hay un montón de pretextos para no hacer las cosas.

Mientras las cuestiones técnicas sigan en manos de políticos no tendremos avances considerables.

Si el esfuerzo no es simple intención, parece loable que se implemente, posteriormente se evalúe y se difundan sus resultados para poder verificar su verdadero impacto.

Nos preocupa la presentación de solicitudes, la tramitación de los pagos y el papeleo que implica aprovechar los beneficios de este programa, pues no siempre los trámites fluyen como sería deseable. En la búsqueda de la transparencia en el manejo de recursos económicos se incurre en exageración administrativa, con controles de los controles que obstaculizan el avance fluido de los procesos.

La coordinación con los estados es una cuestión compleja, no hay manera de articular todos los actores involucrados. Lo anterior es con constancia, pues desde la década de los 80, en los inicios del Sistema Nacional de Capacitación, nunca ha funcionado bien ningún consejo consultivo estatal.

El apoyo a las micro y pequeñas empresas debería ser totalmente gratuito.

Es loable que el esfuerzo se canalice a las micro, pequeña y mediana empresas, realmente son quienes más lo necesitan, ya que la gran empresa, de una u otra manera, capacita a su personal e invierte recursos en esta materia.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización (Jiménez, Botello, Fabián, Godínez, Gúzman y Hernández, 2003).

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o transnacional, etcétera, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el Estado, el mismo que debe producir las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

El centro de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las empresas en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; sin embargo, en la época actual y en el futuro, las organizaciones tendrán que lograr no sólo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad (y de los accionistas mediante una cooperación rentable), sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa (empleados, la comunidad y los ecosistemas con los que interactúa).

Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total. Por ello es necesario considerar a los individuos como el componente que refleja finalmente la calidad de la

organización y los procesos. Este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo, en relación con el producto o servicio.

La implantación de sistemas de calidad aportan gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costes de manera razonable, sino que, además, incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados.

Por esto, a nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día, por lo que dada la situación de México, en la que, si bien es cierto existen empresas que ofrecen productos y servicios de gran calidad, éstas no son suficientes para competir a escala internacional con otros países y, así lograr un alto grado productivo y competitivo que les permita impulsar la economía mexicana mediante la justa retribución a los trabajadores, como una estimulación necesaria para lograr una política de calidad, donde la base de ésta sea la competitividad; ya que una empresa que trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo estaría considerando también la implantación de sistemas de calidad, como lo son las normas ISO-9001, ISO-9002 e ISO -9003.

Tal como hemos visto, el panorama profesional que se ofrece al psicólogo en las organizaciones es muy amplio y sumamente enriquecedor. Varios factores han contribuido a esta expansión. Por una parte los directivos de empresa reconocen, cada vez más, la necesidad de contar con especialistas en ciencias sociales para resolver determinados problemas que plantea toda organización. La profesionalización de la dirección ha llevado, en estos últimos decenios, a una proliferación de las escuelas de formación de directivos que tienen, en una gran mayoría rango universitario. Los programas de postgrado, y seminarios de especialización en temas de dirección invaden a diario nuestras mesas y páginas de los periódicos. Los directivos, no tan sólo de empresa sino de cualquier organización, están técnicamente muy cualificados y sus elevados niveles de profesionalización les llevan a desear, cada vez con más intensidad, utilizar profesionales de las ciencias sociales preparados para la adecuada solución y tratamiento de los problemas que hace unos años eran considerados

exclusivos de la dirección. Es decir, el psicólogo tiene un ambiente profesional accesible y permeable, y que le dará toda la colaboración necesaria para mejorar la calidad de la relación humana y la eficiencia de la organización (Mateu, 1994).

Otro aspecto a considerar es el de que los psicólogos que han ampliado su formación –al igual que han hecho y están haciendo los directivos, complementando su formación universitaria de origen- tienen cada vez más capacidad para tratar problemas que conciernen a sistemas complejos. Por tanto, son ahora más capaces de prestar su apoyo a las organizaciones, las cuales a su vez facilitan los esfuerzos de estos psicólogos, que desean enfrentarse con los problemas sistémicos más nebulosos e intrincados. Debido a esta interacción que va en aumento, han mejorado las teorías, y no sólo ellas, sino las técnicas de investigación y las tácticas para solucionar los problemas que los directivos tienen que resolver en su quehacer cotidiano.

Sin embargo al profesional de la psicología del trabajo y de las organizaciones le acecha una amenaza. Viene derivada de las dos preguntas que se plantean ante toda intervención en cualquier sistema social: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué servicio requiere?. Éstas son preguntas que normalmente tienen su respuesta a nivel individual y, más de una vez, el psicólogo se ve implicado en actividades que, por su naturaleza, no corresponden exclusivamente a su campo profesional.

Los miembros de todo colectivo profesional tiene una relativa idea de cuál es su campo de actuación en las organizaciones y lo defienden. Pero hay que reconocer que, en las situaciones apuntadas a lo largo de este trabajo, y en el ejercicio de los roles que ellas demandan, es difícil decir si son funciones que corresponden de forma exclusiva al psicólogo del trabajo y de las organizaciones o a otros profesionales. Aparecen nuevos conocimientos y nuevas aplicaciones que cada vez son más pluridisciplinarias y conducen, gracias al éxito en los resultados, a una expansión innovadora del campo profesional. Aquí los pioneros juegan un importante papel porque en sus intervenciones, que son nuevas y originales, les siguen otros colegas que llevan a la expansión del campo de actuación profesional. Éste es dinámico y está en un proceso continuo de diferenciación y consolidación.

Esta situación no es exclusiva de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ocurre en todas las ciencias aplicadas y esto conlleva que los campos profesionales, salvo en ciencias y profesiones de larga tradición y en sus aspectos formales perfectamente consolidadas (cosa que no ocurre con la psicología empresarial), están abiertos a titulados procedentes de otras disciplinas. Estas personas, que proceden no sólo del campo de las ciencias sociales sino de disciplinas técnicas con especialidades muy próximas a la psicología organizacional (por ej.: ingeniería, en la especialidad de organización) tengan el mismo derecho de ocupar un campo que se está haciendo y que no es exclusivo del psicólogo.

Lo aquí expuesto puede tener serias consecuencias para la supervivencia de la profesión del psicólogo del trabajo y de las organizaciones. Muchas veces los clientes (los directivos que contratan o deben contratar un psicólogo) se encuentran en una situación confusa. No saben quién puede darles un mejor servicio y quién puede responder mejor a sus necesidades en los términos de eficiencia, calidad y coste que en párrafos anteriores se han apuntado.

De todo ello se infiere que el psicólogo se encuentra en una situación difícil para sobrevivir en el mundo de la empresa. Muchos profesionales invaden territorios que, en principio, corresponden a la psicología del trabajo y de las organizaciones, pero el psicólogo tradicional, con su formación académica básicamente teórica, no tiene suficientes conocimientos, ni habilidades instrumentales, para poder superar de hecho la situación competitiva con que se enfrenta. Sólo su inquietud profesional, su espíritu permanente de mejora, su capacidad de asumir riesgos calculados y, en especial, su capacidad de integrarse con humildad en un trabajo en equipo donde otros profesionales aportarán conocimientos que a veces complementan, otros desbordan, pero siempre condicionan la eficacia de las aplicaciones que él proponga, le ofrecerán las bases para una prometedora supervivencia.

ANEXO

PROGRAMA DE APOYO A LA CAPACITACIÓN

Anteriormente fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 21 de abril de 2004, el “Acuerdo mediante el cual se establecen las reglas de Operación e Indicadores de Evaluación y Gestión del Programa de Apoyo a la Capacitación”; en este acuerdo se señalan algunos lineamientos relacionados con el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), antes Programa de Capacitación Industrial de Mano de Obra (CIMO), que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), por medio de su Dirección General de Capacitación (DGC), ha diseñado y puesto en marcha como parte integrante del plan sectorial correspondiente.

La información que se expone en el acuerdo se expresa en el orden como se presenta en el documento correspondiente. En seguida se observarán los puntos torales de dicho acuerdo, algunos de los cuales irán acompañados de comentarios.

De los considerandos. Se destacan, entre otros:

- La competitividad como criterio básico para el desarrollo, como objetivo prioritario para alcanzar un crecimiento económico elevado.
- La procuración de un entorno que favorezca la actividad empresarial.
- La elevación de la productividad, mediante la realización de esfuerzos extraordinarios en materia de capacitación laboral.
- La mejora en los niveles de preparación y bienestar para los mexicanos por medio de la capacitación para los empleados y empleadores.
- La vinculación entre los agentes que participan en el mercado laboral.
- El aumento de la oferta de capacitación.
- El desarrollo de los trabajadores en activo.

Estos considerandos solamente toman en cuenta a las personas que tienen una relación “formal” de trabajo, y para variar, quedan fuera aquellos que están en el

mercado de trabajo buscando oportunidades para ingresar a laborar. ¿Qué el sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento no debería involucrar a todos aquellos trabajadores o personas que están en el mercado de trabajo? Si esto no es así, entonces ni es sistema ni es nacional ni contempla todos los elementos que deben estar considerados. Si pensamos en la Secretaría de Educación Pública y en otros organismos se hace el resto del esfuerzo, entonces ¿cómo se vinculan entre sí? Sabemos por experiencia histórica que en el gobierno federal no existe vinculación entre las distintas dependencias que lo integran.

Además, solamente está pensándose en la planta productiva y en la posibilidad de producir más y más. ¿Qué los trabajadores no son relevantes?, o, ¿solamente sirven para incrementar la productividad?, lo cual, bien sabemos, únicamente mejora los niveles de vida de los empleadores, y en muy pocas ocasiones de los trabajadores.

De los antecedentes. En 1988 inicia el CIMO, el cual, financiado con recursos del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), permanece durante cuatro años. Los resultados obtenidos no fueron satisfactorios por lo que en una segunda etapa que inicia en 1992 se transforma en Programa de Calidad Integral y Modernización, aunque sigue manteniendo las siglas CIMO por “imagen”. Tampoco este programa alcanzó los propósitos iniciales que consistían en: “la interacción de micro, pequeñas y medianas empresas de un mismo ramo o que fungían como proveedoras de empresas más grandes para desarrollar estrategias de mejoramiento” y “en el ámbito laboral apoyo a los programas de entrenamiento o capacitación de los trabajadores de la empresa para mejorar las áreas de productividad y las condiciones de trabajo”. Actualmente el programa se denomina Programa de Apoyo a la Capacitación y sus siglas son PAC.

Queda claro que los resultados obtenidos por CIMO no alcanzaron los propósitos iniciales. Valdría la pena indagar las metas establecidas en un principio y los avances logrados para hacer un estudio comparativo. De cualquier manera, sentó las bases para generar el programa actual.

De la presentación del programa. Este programa se desprende, a su vez, del PAC. Por medio de él se trata de crear un sistema “evolucionario de inversión pública y privada para responder a los cambios del mercado globalizado”.

El último renglón del párrafo anterior, aunque bien intencionado, parece una burla a la realidad que demanda el aparato productivo nacional. No estamos enterados de cuánto sea el monto de presupuesto nacional destinado a este fin, pero, por experiencia, sabemos que en México la inversión que se hace en capacitación ni siquiera figura como dato mínimo en las estadísticas nacionales. En otros países, el costo de la capacitación se calcula por porcentaje de la nómina, pudiendo ser de 2 a 5%; por monto del Producto Interno Bruto (PIB), entre 2 y 3%, y por porcentaje en el volumen de ventas, hay quienes destinan hasta 10% del total de sus ventas netas, lo cual representa un alto índice de inversión.

El PAC, como lo menciona el multicitado acuerdo, otorga recursos económicos para desarrollar programas de capacitación, opera de acuerdo con la demanda del sector productivo, y se articula con los gobiernos de las entidades federativas, el sector productivo y los órganos de representación empresarial y de trabajadores.

Aquí vuelve a rescatarse el esquema del tripartismo, pero... ¿qué no desde 1978, o incluso antes, con el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación debieron integrarse los consejos consultivos estatales? Ya sabemos que no fue así, ya que, por lo menos han transcurrido 32 años y la coordinación de las distintas entidades federativas, para estos propósitos, parece un invento de ciencia – ficción. Además, ahora con la pluralidad de partidos en el poder, el asunto se visualiza complejo.

De los objetivos. El objetivo general pretende: “Fomentar la promoción de actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y el bienser de los trabajadores para incrementar su productividad y, consecuentemente, la competitividad de las empresas.” Respecto a este objetivo, la STPS, buscará crear las condiciones necesarias para que los trabajadores en activo y los empleadores puedan desarrollarse con el ritmo que marcan los cambios.

Por lo que toca a los objetivos específicos, en principio, parecen congruentes con la exposición que se observa a lo largo de todo el documento, éstos son:

- Contribuir a fortalecer y ampliar las capacidades competitivas del personal en las micro...
- Mejorar los esquemas de distribución de los beneficios entre los trabajadores y el incremento en la productividad.
- Establecer esquemas de capacitación para los trabajadores en activo y empleadores.
- Fomentar que la oferta pública y privada de capacitación considere las necesidades de la economía regional...

De los lineamientos generales. La cobertura y alcances del programa están en razón directa con la magnitud del presupuesto que se asigne, lo cual, como mencionamos, no siempre presenta datos optimistas. Con relación a la población objetivo, ésta se integra por los trabajadores en activo en todos los niveles de la estructura ocupacional de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La prioridad de atención se establece por las micro, pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, es preocupante que las micro y pequeñas no siempre están preparadas para cumplir con la caterva de requisitos que les solicitan, desistiendo, por tanto, de sus solicitudes.

Los requisitos de participación en el PAC son, *grosso modo*, los siguientes:

Para los **trabajadores**:

- Ser personal en activo contratado, con cualquier régimen.
- Ser propuesto por la empresa donde labora.
- Participar en el programa de intervención.

- Contar con un documento que compruebe su afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (hoja rosa, credencial).
- Contar con la CURP o copia de identificación oficial.

Para los **empleadores**:

- Acreditar que es socio con acta constitutiva o demostrar que es dueño de la empresa (alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Suscribir solicitud de apoyo.
- Contar, como mínimo, con un trabajador.

Para las **micro, pequeñas y medianas empresas**:

- Contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

De los lineamientos específicos. En este apartado se encuentran los elementos participantes en el programa y sus vínculos para lograr la efectividad en la operación, de ahí que sea imprescindible considerar el establecimiento de convenios de coordinación para involucrar a los gobiernos de las entidades. La manera que se adoptará será mediante el establecimiento de comités estatales de capacitación y empleo, los cuales funcionarán tripartidamente; es decir, participarán en su integración funcionarios representantes del gobierno federal y estatal, y los organismos de representación obrera y patronal. Estos comités harán diagnósticos de necesidades de capacitación en su región y emitirán recomendaciones a la DGC y a la Secretaría del Estado correspondiente a fin de formular la estrategia para la asignación de recursos, de acuerdo con las prioridades que, en cada caso, se establezcan.

Se menciona también en las instancias de control y vigilancia la aplicación de auditorías operativas y financieras, las cuales estarán a cargo de una firma de auditores externos independientes; así también, harán seguimiento y evaluación las direcciones generales de capacitación y de programación de la STPS, Nacional Financiera y el BID.

Es deseable que estos mecanismos de control sean efectivos y, sobre todo, oportunos para contar con información para la toma de decisiones racional y acertada. Seguramente existirá alguna estrategia de vinculación entre ellas, de otra manera, tantas instancias, se atropellarán en su afán de monitoreo y evaluación.

De los montos y características de los apoyos. Los apoyos económicos, considerando el tamaño de la empresa, se conformarán de la manera como se observa en el siguiente cuadro.

Tamaño de la empresa	Aportación de la STPS hasta	Aportación de la entidad federativa hasta	Aportación mínima de la empresa
	%	%	%
Micro	50	30	20
Pequeña	50	20	30
Mediana	50	10	40

El apoyo se otorgará para:

- b)** Desarrollo e implementación de programas de entrenamiento presencial y a distancia;
- c)** Producción de materiales de capacitación;
- d)** Investigación, diseño, formulación y aplicación de programas de capacitación en multihabilidades y transversales, y
- e)** Asistencia para la evaluación de trabajadores basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral.

El apoyo se otorgará para los siguientes servicios.

- Sensibilización, hasta 20 horas por empresa al año.
- Capacitación, hasta 200 horas por empresa al año.
- 200 horas adicionales, autorizadas por la DGC, siempre y cuando se busque: la mejora integral de la empresa; el desarrollo de la

organización, y exista la capacidad de participación económica en proyectos de mejora continua.

El monto por hora de instrucción autorizado no podrá ser superior a \$ 500. Si se rebasa esta cantidad la empresa absorberá la diferencia, si es menor se dividirá el costo entre los distintos patrocinadores.

De la mecánica de operación. Las **organizaciones** que soliciten el apoyo económico para desarrollar su programa de capacitación deberán ejecutar lo que a continuación se menciona:

- Llenar el formato **PAC-01 “Solicitud de Apoyo a Programas de Intervención”**, el cual podrá obtenerse en la DGC, dependiente de la STPS, en las páginas web: www.stps.gob.mx, y www.cofemer.gob.mx, en las delegaciones federales del trabajo, ubicadas en los estados y en las oficinas de trabajo, ubicadas en los estados y en las oficinas de trabajo y previsión social de cada una de las entidades federativas. Mayores informes al teléfono 3000-3500 extensiones 3505 y 3517.
- Levantar un diagnóstico de necesidades de capacitación y elaborar un programa de intervención o plan maestro de aprendizaje y registrarlo ante la STPS.
- La formalización se completa con:
 - Solicitud de apoyo económico.
 - Fotocopia del RFC de la organización.
 - Documento vigente probatorio de afiliación de los trabajadores al IMSS.
 - CURP o copia de identificación oficial del personal a capacitar.
 - Documentación que acredite al apoderado legal de la empresa, socio o dueño.
 - Manifestar responsabilidad en la selección de los oferentes que prestarán el servicio de capacitación. Los facilitadores o instructores deberán estar registrados ante la STPS y ser parte del catálogo de

capacitadores o agentes de la capacitación, este último instrumento podrá obtenerse en la misma STPS.

- Declarar la no recepción de recursos económicos de otra institución de carácter federal para cuestiones de capacitación.
- Proporcionar el número de folio del plan y programa registrado ante la STPS.
- Mencionar los costos complementarios, de conformidad con la tabla expuesta en renglones anteriores.

Las autoridades podrán hacer sugerencias tendientes a modificar y perfeccionar los programas que se presenten. Las solicitudes deberán presentarse por lo menos con 10 días de anticipación a la ejecución de los cursos de que se trate.

Con referencia a los oferentes de servicios de capacitación, éstos deberán presentar los siguientes requisitos.

- Temario cotización.
- Información curricular del instructor y evaluador de competencias laborales, según el formato contenido en los lineamientos, políticas y manual de procedimientos.
- Fotocopia del RFC.
- Registro ante el Sistema de Información de Capacitación en las Empresas.

En caso que la empresa decida hacer alguna modificación a los cursos, ya presentado y autorizado el formato PAC-01, utilizará el formato **PAC-02 “Solicitud de Modificación a Programas de Intervención”** y lo presentará a la secretaría de Estado correspondiente, en su caso, al coordinador de la DGC. Este caso podrá presentarse con las siguientes situaciones:

- Reprogramación en fecha u hora.
- Cancelación, cuando la empresa, por razones de producción o prestación de servicios no tenga posibilidad de llevar a cabo el curso.

- Cambio de oferente.
- Estos cambios deberán informarse con dos días de anticipación al inicio del curso.

Para realizar el trámite de pago se utilizará el formato **PAC-03 “Registro de Asistencia y Solicitud de Pago”** y se anexará la siguiente documentación:

- Lista de asistencia con nombre y firma de, cuando menos, 75% de los asistentes al curso.
- Carta de satisfacción expedida y firmada por el dueño o representante legal.
- Fotocopia de la factura o recibo de honorarios original y sin tachaduras o enmendaduras, correspondiente a la aportación de la STPS.

Estos documentos deberán contener los requisitos fiscales del caso. La DGC pagará cinco días después de finalizado el curso.

Evidentemente la autoridad se reserva el derecho de suspender el pago o no otorgar el beneficio de conformidad con los lineamientos que establece el mismo acuerdo. Entre ellos podrá ser por las auditorías que se practiquen, por el incumplimiento a la normatividad contenida en los documentos referidos, por estar incompletos los expedientes o los recursos se destinen a una actividad distinta a lo originalmente convenido.

De la quejas, sugerencias, información y denuncia. La DGC creará y habilitará los mecanismos para la recepción, atención y seguimiento de las quejas...

Asimismo, los casos no previstos serán analizados y resueltos por esta dirección.

Quedan sin efectos los formatos relativos al PAC, publicados en el DOF del 25 de septiembre de 2002.

REFERENCIAS

- Alvear, S. (2001) *Calidad Total. Conceptos y herramientas prácticas*. Ed. Limusa. México.
- Argyris, C. (1975) *La integración individuo – organización*. Sao Paulo, Atlas.
- Arias, F. (1997) *Administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México.
- Bingham, W. et. al., (1941) *How to interview*. (3rd. ed.) Ed. Harper & Row. New York.
- Bertalanffy, L. (1976) *Teoría general de los sistemas*. Ed. F.C.E. España.
- Bingham, W. y Moore, (1941) *How to interview*. (3rd. ed.) Ed. Harper & Row. New York.
- Blum, M. et. al., (1968) *Industrial psychology its theoretical and social foundations*. Ed. Harper & Row. New York.
- Boulding, K. (1968) *The organizacional revolution*. Chicago, Quadrangle.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999) *Hablan los gurús*. Ed. Grupo Editorial Norma, México.
- Bryan, W.L. & Hartter, N. (1899) Studies of the telegraphic language. *Psychological Review*, 6, 345 - 375
- Cantú, H. (1997) *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ed. McGraw – Hill.
- Carbó, E. (1999) *Manual de Psicología Aplicada a la Empresa*. Ed. Granica, S.A. España.
- Capinte. (1987) *Formación de administradores de capacitación*. Ed. Capinte. México.
- Chiavenato, I. (1993) *Iniciación a la administración de personal*. Ed. McGraw Hill-Iberoamericana. México.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Ed. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill. México.
- Cinterfor. (1980) *Proyecto 130. Determinación de necesidades de formación profesional*. Ed. Mc. Gehec. Ecuador.
- Colección Ejecutiva Expansión. (1993) *Como diseñar y aplicar un programa interno de capacitación* (Compilación). Ed. Expansión. México.
- Crosby, P. (1988) *Sistema de educación en calidad*. Phillip Crosby Associates Inc. Florida, USA.
- Dirección General de Institutos Tecnológicos (2011) *Capacitación a distancia*.
- Flippo, E. (1970) *Principios de administración de personal*. Ed. Atlas. Sao Paulo.

- Galdano, A. (1993) *Calidad Total, clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Ed. Díaz de Santos. España.
- Galindo, E. (1999) *Análisis del desarrollo de la psicología en México hasta 1990* en: http://www.psicolatina.org/Dos/analisis_psicol.html
- Grados, J. (2000). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México, Trillas.
- Grados, J. (2000). *Capacitación y desarrollo personal*. Ed. Trillas. México.
- Goble, F. (1977) *La tercera fuerza. La psicología propuesta por Abraham Maslow*. Ed. Trillas. México.
- Guion, R. (1965) *Industrial psychology as an academic discipline*. *American Psychologist*, 20, 815 – 821
- Hansen, C.P., Mundi, H. & Milwaukee, McC. (1989) A causal model of the relationship among accidents, biodata, personality and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 74, 81 – 90
- Hendrickx, L. Vler, C. & Oppewal, H. (1989) Relative importance of scenario information and frequency information in the judgment of risk. *Acta Psychologica*, 72, 41 - 63
- Hernández, S. (1979) *Casos y prácticas de administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México.
- Hinrichs, J. (1976) “*Personnel training*”, en Dunnette, Marvin D. Ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago.
- INCES Venezuela. (2000) *Desarrollo de programas de adiestramiento: identificación de necesidades de adiestramiento*. Venezuela.
- Jiménez, J., Botello, C., Meneses, J.F., Godínez, R., Guzmán, M.L. & Hernández, D. (2003) La Calidad. *Laboral*, 129, 69 – 74
- Jurán, J.M. (1994) *Juran y el liderazgo de la calidad, manual para ejecutivos*. Ed. Díaz de Santos. España.
- Jurán, J.M. Y Gryna, F.M. (1995) *Análisis y planeación de la Calidad*. Ed. McGraw – Hill / Interamericana. México.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998) *Administración, una perspectiva global*. Ed. McGraw – Hill / Interamericana. México.
- Kraw, N.N. & Slovic, P. (1988) Taxonomic analysis of perceived risk: modeling individual and group perceptions withing homogeneous hazard demains. *Risk analysis*, 8, 435 - 455

- León, E. (1988) *Modelado de administración para la capacitación*. Ed. Sicarta. México.
- Llanos, R.J. (2005) *Integración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. México.
- Margullies, N. et al., (1985) *El cambio organizacional. Técnica y aplicaciones*. Ed. Trillas. México.
- Mateu, M. (1994) El psicólogo en la empresa. *Anuario de Psicología*, 63, 219 – 233
- McGehee, W., y Thayer, P.W. (1961) *Training in Business and industry*. Ed. Wiley Interscience. Nueva York.
- Meliá, J.L., Sospedra, M.J. & Rodrigo, M.F. (1994) Medición del riesgo basal (RB 3/17) en Psicología de la Seguridad Laboral. *Anuario de Psicología*, 60, 49 - 61
- Morales, J.F. (1984). *Hacia un modelo integrado de Psicología Social Aplicada* en J.R. Torregrosa y E. Crespo. Ed. Estudios Básicos de Psicología Social. Barcelona.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Ed. Thomson. México.
- Munsterberg, H. (1914) *Psicología de la actividad industrial*. Ed. Daniel Jorro. Madrid.
- Ordoñez, M. (1981) *Realizaciones y perspectivas de la psicología del trabajo*. Ed. Sociedad Española de Psicología. Madrid.
- Ouchi, W.G. (1980) Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 20, 569 - 599
- Papalia, D. (1999) *Psicología*. McGraw Hill. USA.
- Peiró, J.M. (1983) *Psicología de la Organización*. (Dos tomos). Ed. UNED. Madrid.
- Peiró, J.M. (1985) Some perspectives of Work and Organization Psychology in Spain. *Occupational Psychology Newsletter*, 18, 27 – 47
- Peiró, J.M. & Munduate, L. (1994) Work and Organizational Psychology in Spain. *Applied Psychology: An International Review*, 43 (2), 231 - 274
- Peters, T. et al., (1984) *En búsqueda de la excelencia*. Ed. Lasser Press Mexicana. México.
- Pikard, C. (1945) *Absentee control plans*. *Personnel Journal*, 23, 271 - 276
- Pinto, R. (1992) *Proceso de capacitación*. Ed. Diana. México.
- Proctor, J. y Thornton, W. (1961) *Training: handbook for managers*. Ed. American Management Association. Nueva York.
- Quintanilla, I. (1988) *Psicología y Marketing. Evaluación de la conducta del consumidor*. Ed. Promolibro. Valencia.
- Quintanilla, I., Martínez, J.A., Fonfría, J. y Díaz, R. (1990) *Publicidad y Psicología del*

- Consumidor*. En Actas del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid.
- Quijano, S. y Mateu, M. (1988) *Problemas de las Organizaciones de Trabajo en España desde la perspectiva del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. En Actas del I Congreso de Psicología Social "Psicología Social de los problemas sociales". Granada.
- Ramírez, E. (2000) *Las nuevas tendencias de la gestión de Recursos Humanos, agentes de cambio organizacional*.
- Reyes, A. (2007) *Administración de personal. Relaciones Humanas*. Ed. Limusa. Noriega Editores. México.
- Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Ed. Prentice-Hall / Hispanoamericana. México.
- Rome, B. y Rome, S. (1966) "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymod V. (Org.), *Studies in behavior on organizations: a research symposium*. Athens, University of Georgia Press. Pp. 257 – 258.
- Ruppert, F. & Hoyos, C.F. (1989) *Safety diagnosis in industrial plants: Concepts and preliminary results in recents developments in job analysis*. Ed. Landau & Rohmert.
- Segura, E.A. (2003) Filosofía de Calidad en gestión de Recursos Humanos. ¿Expertise o ignorancia?. *Laboral*, 132, 67 - 74
- Siguan, M. (1963) *Problemas humanos del trabajo industrial*. Ed. Rialp. Madrid.
- Siguan, M. (1969) *Prólogo a la Psicología Industrial de N.R.F. MAIER*. Ed. Rialp. (Colección "La empresa y el hombre"). Madrid.
- Siliceo, A. (2001) *Capacitación y desarrollo de personal*. México.
- STPS. (1996a.) *Diagnóstico de necesidades de capacitación*.
- STPS. (1996b.) *Sistema Integral de Capacitación*.
- Sulzer – Azaroff, B. (1978) Behavioral ecology and accident prevention. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 11 – 44
- Tabla, G. (1998) *Guía para implantar la Norma ISO – 9000, para empresas de todos tipos y tamaños*. Ed. McGraw – Hill / Interamericana.
- Tyson, S. y Jackson, T. (1997) *La esencia del comportamiento organizacional*. Ed. Prentice – may Hispanoamericana, S.A. de C.V. México.
- Varela, J.A. (1981) La tecnología social en G. Marín. *La Psicología Social en Latinoamérica. Vol. 2*. Ed. Trillas. México.
- Verplank, W. (1955) *The control of the content of conversation: Reinforcement of*

statements of opinion. Journal of Abnormal and Social Psychology, 51, 668 – 676

Waite, W. (1952) *Personnel administration*. Ed. Ronald Press. Nueva York.

Whitehill, J.R., Arthur, M. (1955) *Personnel relations*. Ed. McGraw Hill. Nueva York.

Yoder, D. (1956) *Personnel management and industrial relation*. Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

Yoder, D. (1969) *Administración de personal y relaciones industriales*. Ed. Mestre Joy. Sao Paulo.

Zedeck, S. Tziner y Middlestadt, (1983) *Interviewer validity and reliability: An individual analysis approach. Personnel Psychology, 36, 355 – 370*