



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

"La capacitación en una empresa de análisis clínicos"

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

Jorge Armando Sánchez Guzmán

Director: Mtro. **Gerardo Abel Chaparro Aguilera**

Dictaminadores: Mtra. **Irma Herrera Obregón**

Mtra. **Laura Castillo Guzmán**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A la vida. Por dejarme vivir momentos tan gratos. Trato de aprender siempre de lo que sucede y lo agradezco infinitamente. Gracias por haber puesto personas maravillosas en mi camino y que ya no están. El mejor de los pensamientos, a la distancia.

A mis Padres. Por hacer siempre lo mejor para educarnos. A ti “Nanis”, por tu fortaleza y tus palabras; la vida será muy justa contigo. A ti, Armando, por ser ejemplo de entrega y siempre ver por nuestra estabilidad. A los dos, gracias por existir.

A mis Hermanos y cuñadas. Juan y Ricardo, siempre estaré agradecido con la vida porque ustedes son mis hermanos, por su apoyo, pero más por haberme dejado ser parte de una experiencia tan bella como lo son sus hijos, mis sobrinos. Gracias Maribel y Carina por ser y dar vida.

A Mariana, Jorge, Melissa y Karime. Cada que estoy con ustedes, mi corazón se llena de alegría y me gustaría verlos en el lugar que ustedes decidan, donde sean felices y plenos.

A Rosita y Gerardo. Por tu amor inmenso hacia nosotros, por siempre tener una palabra o una acción que a muchos nos sanó el alma hasta el último momento. Por tus oraciones, por tus historias, pero sobre todas las cosas, por haber existido y demostrarme siempre tu amor. Te extraño todos los días. Geras, gracias por haberme acompañado en esa infancia tan única. Te quiero, hermano.

A Coco. Nunca imaginé que un ser de cuatro patas - demandante y lleno de amor - y yo compartiríamos un espacio. Llegaste a mi vida en el momento justo. Gracias eternas por ser y estar.

A mis amigos. Sin importar el orden, gracias por ser los hermanos de vida: Liz, Karla Carpio, Denhi, Denisse, Luis “Máster”, Miriam, Carlos, Flory, Mauricio, Alejandra, Hugo Luna, Luis “Abuelo”, Anabel, Manuel “Sentido”, Erandeni, Linda, Alma... A todos, gracias por haber tenido la dicha de coincidir. La vida me ha bendecido con su compañía.

A Jorge Pérez. Esas pláticas ocasionales en las que siempre se aprende algo. Gracias por la confianza y siempre impulsarme a seguir creciendo.

A Gerardo Chaparro. Por tu enseñanza, templanza, apoyo y la paz que transmites, por haber aparecido justo en el momento en el que la vida se secaba. Gracias.

A Jorge Maravilla. Maestro del espíritu, ese que es tan frágil, pero que con tus enseñanzas he podido, poco a poco, remendarlo. Gracias.

A mis familiares. Por las risas y las lágrimas. Por todo, gracias.

Índice

Introducción	1
1. El psicólogo y el trabajo en México	12
1.1 Antecedentes históricos del trabajo en México	13
1.2 Áreas de acción del psicólogo	21
1.2.1 Psicología clínica	22
1.2.2 Psicología educativa	23
1.2.3 Psicología de la salud	24
1.2.4 Psicología ambiental	26
1.2.5 Psicología del deporte.....	28
1.2.6 Psicología forense	29
2. Los recursos humanos y psicología laboral	31
2.1 Los recursos humanos.....	33
2.2 Deficiencia y suplantación profesional en el reclutamiento y selección de personal	37
2.3 La psicometría y sus intenciones	44
2.4 Síndrome de Burnout o estrés laboral	47
3. La capacitación.....	51
3.1 Objetivos de la capacitación	52
3.2 Planeación.....	57
3.2.1 Detección de necesidades de capacitación	60
3.3 Diseño, ejecución, evaluación y medición	69
3.4 Marco Legal.....	81
4. Una experiencia profesional de capacitación en una empresa de análisis clínicos durante la pandemia SARS COV-2	87
4.1 Empresa	90
4.2 Intervención y resultados	92
Evaluación crítica y conclusiones	104
Referencias.....	114

Introducción

El trabajo es una de las actividades de mayor importancia en la vida de cualquier persona. A lo que decidamos dedicarnos, estamos moralmente obligados a hacerlo de la mejor manera posible, y ello demanda no quedarse con las bases elementales aprendidas.

Las condiciones sociales, económicas y políticas modernas, nos exigen tener la mejor preparación, dando siempre una plusvalía que haga notar una diferencia al resto de las personas que se dedican a lo mismo. Por ello, es indispensable estar constantemente actualizado en lo correspondiente, con el fin de garantizar el mejor de los resultados, independientemente del oficio o la profesión.

Indagar en el desarrollo histórico de la humanidad a través del trabajo, nos ayuda a comprender de mejor manera la exigencia moderna y ver cómo es que se han ido modificando las prácticas en lo laboral, dependiendo en gran medida del contexto en el que nos encontremos, aunque en algunos casos, actualmente, podemos toparnos con viejas prácticas.

El surgimiento de la Ley Federal de Trabajo y de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, vinieron a regular las prácticas laborales que, para esos tiempos, no solo afectaban la competitividad económica del país, sino también afectaban directamente al trabajador, tanto en el desempeño como en el trato hacia él.

Sánchez (2007), especifica que, a la STyPS, según se desprende de la Ley Federal de Trabajo, le corresponden las siguientes actividades en materia de promoción del empleo, colocación de trabajadores, capacitación o adiestramiento:

- 1) En materia de promoción de empleos y registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana.
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.
- c) Formular y actualizar permanentemente el catálogo nacional de ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
- d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución.
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra
- g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las entidades federativas.
- h) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos le encomienden en esta materia.

2) En materia de colocación de trabajadores:

- a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.
- b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas.

- c) Vigilar que las agencias privadas cumplan las obligaciones que les imponen la LFT, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
- d) Intervenir, en coordinación con las respectivas unidades administrativas de las secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.
- e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores entre la Federación y las entidades federativas.
- f) En general, realizar todas aquellas actividades que las leyes y reglamentos le encomienden en esta materia.

3) En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités nacionales de capacitación y adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento que corresponda
- d) Autorizar y registrar a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, y supervisar su correcto desempeño.

- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de la obligación de capacitar y adiestrar.
- h) Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la LFT, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos le encomienden en esta materia.

4) En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos le confieran en esta materia.

La regulación de las actividades laborales está presente, pero como es una normalidad en esta sociedad, el cumplimiento y exigencia de éstas, en la mayoría de los casos, no se da, dejando como consecuencia que el trabajador tenga cada vez menos oportunidades de desarrollo en todos los contextos en los que está inmerso.

Las obligaciones patronales, a pesar de estar reguladas, tienen un área de oportunidad muy grande, ya que en muchas empresas no hay una valoración al trabajador y su desarrollo, solo se mide su desempeño dejando de lado la obligación de invertir en su capacitación, lo que desencadena una serie de eventos que perjudican a todas las partes. Por un lado, el trabajador puede ser fácilmente sustituible por alguien con un poco más de experiencia o bien, llegar a un nivel de inestabilidad emocional con el que, seguramente, se afectará su desempeño y su vida personal, optando así por dejar el empleo. Otra manera en que afecta la falta de preparación, se presenta directamente en la empresa, en la que, con los eventos antes mencionados, tiene que invertir constantemente en la contratación y capacitación de un personal nuevo, afectando así los presupuestos, objetivos, plantillas, entre otros.

El desarrollo del individuo en su lugar de trabajo dependerá en gran medida de la preparación previa que haya tenido, pero también de quienes se encarguen de los procesos de enseñanza-aprendizaje requeridos por la empresa para la ejecución de las actividades, es decir, el área de capacitación de personal. La influencia que ésta tiene sobre el desarrollo, contribuye en gran medida al éxito o fracaso del individuo. Algunos de los modelos de capacitación actuales son reduccionistas y olvidan el hecho de que no todos aprendemos de la misma manera. Además, es importante considerar que existen factores que afectan el desempeño del trabajador y que no tienen que ver necesariamente con sus habilidades ni con los procesos de capacitación.

Todo esto, visto desde una perspectiva actual y en un contexto como lo es la ciudad más grande de este país: la ciudad de México y su área metropolitana, misma que cuenta con características especiales que la diferencian en muchos sentidos de otros lugares, tanto en un sentido positivo, pero también, en muchos negativos.

El hecho de ser la ciudad más “importante” del país ha traído como consecuencia que gran parte de la industria y las oficinas de gobierno, se encuentren centralizadas en esta ciudad y su área conurbada, lo cual genera una demanda importante en el empleo. Esto pudiera parecer muy bueno para una sociedad, sin embargo, se ha dado de forma contraria. La demanda urbana, combinada con la mala logística de movilidad, hace que el individuo sufra demasiadas adversidades durante los traslados de su casa al lugar de trabajo y viceversa, afectando directamente el rendimiento.

Esta demanda ha sido un factor para que las empresas ofrezcan condiciones de trabajo cada vez menos convenientes para el trabajador: menores sueldos, menos prestaciones, sin definición de una jornada laboral establecida, despidos injustificados, etc. En resumen, violaciones a los derechos del trabajador, como desde hace tiempo. Pero la necesidad del individuo es tal, que no le queda más que aceptar la oferta que menor trasgresión cause. Son contadas las empresas que brindan una atmósfera aceptable que haga que un trabajador sea funcional en los diferentes campos de su vida.

Jiménez (2011), refiere que las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de que exista un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

Las áreas de Recursos Humanos juegan un papel determinante en el desarrollo del personal de cualquier empresa, sin embargo, el concepto se ha ido distorsionando de tal forma que muchos de estos profesionales solamente reclutan, seleccionan y capacitan con la intención de cubrir sus indicadores, dejando de lado por completo el desarrollo integral del empleado.

Aún y con todas estas adversidades, es importante que el individuo esté cada vez mejor preparado y tenga mayores posibilidades de generar los recursos que contribuyan al sustento personal. Y para ello, no solo se requiere la contribución del trabajador, sino también de quienes nos dedicamos a la formación no formal en el campo laboral.

El papel de la psicología y sus profesionales en este campo, ha sido una contribución significativa para la formación de los empleados en las empresas. Las diversas estrategias de enseñanza-aprendizaje ocupadas en este campo son lo suficientemente diversas para la implementación de programas de capacitación que puedan ser eficaces y para ello, se requieren profesionales con la preparación ideal que pueda generar un cambio sobre las personas a las que les proporcionamos un servicio.

Nuestra obligación profesional es la contribución a un bienestar en cualquiera de las actividades que desempeñemos. Desgraciadamente, esto no siempre es posible por múltiples factores: la mala dirección, la falta de profesionalismo, la casi nula comprobación de resultados, entre otras cosas.

Este último factor es determinante para medir la influencia de las acciones del área de capacitación y a su vez, es uno de los errores más recurrentes, teniendo como consecuencia que los directivos no contemplen a la capacitación como una herramienta esencial para el desarrollo de la organización y su personal.

Berckley y Caple (1991, citado en Cabrera, 2005), definen un modelo de evaluación de la capacitación de tres niveles establecidos por otros autores para evaluar la formación:

Valoración interna: Dirigida a evaluar si la actividad ha logrado su objetivo, la medida en que los formandos han aprendido.

Valoración externa: Trata de describir si los formandos aplican lo que han aprendido durante el curso en su contexto laboral y su capacidad de actuación en el nivel que se espera de ellos, tras los programas de formación.

Evaluación: Entendido por lo general como la medida del valor total de la formación, o sea, la relación coste/beneficio y los resultados generales que aportan beneficios a la empresa, así como la mejora del rendimiento de los que han recibido capacitación.

Los autores destacan la estrecha relación que se establece entre los tres niveles y plantean un análisis integral que abarca cuatro pasos o niveles, a saber:

Reacción: Se corresponde con un nivel de respuesta en el que los formandos y formadores respondieron a la formación y sus opiniones referidas a:

- 1) Contenidos impartidos y correspondencia con los objetivos.
- 2) Métodos utilizados para impartir los contenidos.
- 3) Condiciones generales de aprendizaje y el entorno en que se desarrolla.
- 4) Nivel de desarrollo de actitudes.
- 5) Opiniones generales del proceso.
- 6) Disposición y deseo de recibir otra formación.

Aprendizaje: Este nivel pretende medir el comportamiento de los formandos en cuanto a sus conocimientos técnicos, intelectivos, manuales, sociales y actitudes; según los objetivos del dispositivo de formación.

Conducta en el trabajo y rendimiento: En este nivel de comportamiento y actuación en el trabajo se traslada del contexto formativo al entorno laboral para comprobar el aprendizaje en la realización de tareas, deberes, responsabilidades, es decir; la eficacia de los conocimientos, técnicas y actitudes adquiridas en el proceso de formación.

A nivel de empresa: Los autores la analizan teniendo en cuenta las mejoras o resultados que para la organización ha traído la capacitación, el valor de la formación a más largo plazo y llaman la atención sobre las dificultades que entraña establecer las relaciones causa / efecto a nivel organizacional.

El presente trabajo se centra en una experiencia profesional, en el área de capacitación, no sin antes, abordar el desarrollo histórico laboral de México, que ha estado plagado de una serie de eventos que solo dejan ver la imperceptible importancia que se le ha dado al trabajador a lo largo de los años, así como las manifestaciones de hartazgo que se dieron en el siglo XX y que lograron traer, con el paso del tiempo, una leve evolución que benefició al trabajador.

En este primer capítulo, también abordo las diferentes áreas de aplicación que tiene el campo laboral para el psicólogo, con la intención de abrir el abanico de posibilidades que hay actualmente, entendiendo que cada uno de nosotros cuenta con diferentes habilidades que podemos ejercer en las diferentes ramas de la psicología y su campo laboral. Al final, cualquiera que se la rama, siempre tendremos que estar en búsqueda de una mejora.

En el segundo capítulo abordo el tema de los Recursos Humanos, partiendo de la definición del concepto hasta llegar a la aplicación organizacional. El tema de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia, ya que es el área que nutre el talento de las organizaciones, sin embargo, con el paso de los años y la llegada de la tecnología, las malas prácticas han traído consecuencias negativas como la cada vez menos participación del psicólogo de una manera activa, reduciéndolo a la aplicación de sistemas o la publicación en medios electrónicos, cada vez de manera más frecuente. De las pocas actividades en las que participa de manera activa, es en la entrevista para la selección y en algunas actividades de reclutamiento en campo, pero los medios electrónicos ganan cada vez más terreno.

Ya para cerrar este capítulo, hago referencia a una de las consecuencias de las malas prácticas directivas y que repercute directamente sobre el empleado de la organización. Son una serie de factores que alteran el equilibrio mediante el estrés, además de repercutir en la salud física y emocional del empleado: El síndrome de Burnout. Paradójicamente, el profesional de la psicología tendrá que hacer intervenciones con el fin de reducir esta afectación, de la que él también puede padecer.

El tercer capítulo hace referencia a todo lo que tiene que ver con la capacitación. Bajo un análisis detallado de esta información, podremos darnos cuenta de la influencia e impacto que, de llevarse a cabo de buena forma, un proceso de capacitación integral puede tener en cualquier organización.

El último capítulo describe la participación que tuve en el área de capacitación de una empresa de análisis clínicos. Las intervenciones mediante la planeación, diseño y ejecución de un programa de capacitación que contaría con una planeación diferente a lo que anteriormente se

venía haciendo, esto debido a la activación de la pandemia por SARS-COV 2. Lo anterior hizo que contáramos con todo un reto en el área, ya que la migración de la capacitación al campo digital estaba en planeación cuando surgió la contingencia, además de los recortes de personal en el área y el incremento de plantilla en la parte operativa, lo que implicaba un mayor esfuerzo para cumplir con los nuevos objetivos.

Finalmente, cierro este trabajo con una crítica sobre las labores realizadas en esta organización, así como las áreas de mejora en las que, considero, hay que trabajar, no solo de manera personal, sino también como profesionales de la psicología, todo en aras de la salud emocional y física de las personas que conforman las organizaciones.

1. El psicólogo y el trabajo en México

El ser humano, desde sus inicios, ha estado en una dinámica constante de aprendizaje con la que ha podido darle uso a diferentes herramientas que le ayudaron a la sobrevivencia en medios tan hostiles. Por ejemplo, el uso de armas, herramientas de construcción, confección de prendas, alimentación, etc. Invariablemente, las personas que hicieron los descubrimientos correspondientes de estas utilidades, tuvieron que haber mostrado a otros la manera en cómo se les daba un uso que las volviera funcionales.

Con el paso de los años, las herramientas y técnicas existentes sufrieron una evolución hasta llegar a los tiempos en los que la revolución industrial se hizo presente y trajo la modernización en diferentes rubros sociales, como en el transporte, los medios de comunicación, inclusive máquinas que facilitaban el trabajo en fábricas de producción.

A continuación, un fragmento del libro de historia universal “De la prehistoria a la historia” (Colmenares, Gallo, Delgado, Perea, y González, 1990), el cual nos señala las condiciones antes mencionadas:

El proceso de introducción de las máquinas y de creación de la gran industria y del proletariado industrial fue, al mismo tiempo, un proceso de forja de una rigurosa disciplina laboral en las fábricas capitalistas. Para el obrero, acostumbrado a trabajar en casa o en un pequeño taller, la disciplina fabril fue extraordinariamente penosa. En casa trabajaba mucho, obligado por la baja retribución del trabajo. Sin embargo, podía comenzar y acabar su labor cuando lo deseaba y tomarse unos minutos de descanso cuando el cuerpo se lo pedía, incluso podía abandonar su trabajo por unos días. Ingresar en la fábrica significaba algo así como convertirse en una pieza de un grande y complejo mecanismo; la fábrica era para el obrero un cuartel o una cárcel.

El obrero recibía un salario mísero por una jornada laboral de 16 a 18 horas. La protección del trabajo brillaba por su ausencia, lo que era causa de accidentes que muchas veces terminaba con la muerte del obrero. El método predilecto para reducir los salarios era el de las multas, por la causa más significativa o sin ella. Las condiciones de habitación de los obreros eran espantosas.

Quienes más sufrían eran las mujeres y los niños. La máquina hizo que perdieran su valor la fuerza individual, la habilidad y la calificación elevada del trabajador.

La explotación de los niños en los primeros tiempos de existencia de las fábricas es un vergonzoso baldón en la historia de la sociedad capitalista. Los pobres se resistían a enviar a sus hijos a las fábricas. Los industriales lograban explotar en sus empresas a los huérfanos de los orfanatos parroquiales. Los obreros procuraban, con toda razón, que sus hijos no fuesen a ellas. Pero su resistencia no fue muy prolongada: la miseria, penosa, insoportable, los hizo doblegarse. Las condiciones del trabajo infantil eran muy duras. Los niños se encontraban a completa disposición de los patronos, que los encerraban en locales aislados. La jornada de trabajo tenía un sólo límite: el agotamiento absoluto”.

1.1 Antecedentes históricos del trabajo en México

Sin ser la excepción, México es parte de los alcances de la revolución industrial, tiempos en los que Benito Juárez presidía el país.

Estando Juárez en el poder, solicitó a su ministro de justicia e instrucción pública Antonio Martínez de Castro, crear una comisión que se encargara de establecer los lineamientos de una ley en materia educativa. Luego de los trabajos de la comisión, el 2 de diciembre de 1867, se

publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Orgánica de Instrucción Pública, la cual partió de la ideología positivista introducida y adecuada al país por Gabino Barreda.

Esta ley tuvo como propósito reglamentar el artículo 3° de la Constitución de 1857. “La enseñanza es libre. La ley determinará qué profesiones necesitan título para su ejercicio y con qué requisitos se debe expedir”. También con ella se buscaba propagar la enseñanza de primeras letras, que sería gratuita para los pobres y se pretendía hacerla obligatoria a partir de los cinco años de edad. Asimismo, establece una junta directiva de instrucción primaria y secundaria del D. F., encargada de promover los libros de texto a utilizar durante el año escolar, examinar y aprobar reglamentos de los establecimientos creados por la ley, examinar los presupuestos de los establecimientos de instrucción pública, entre otras funciones (Acuña, 2017).

Lo anterior, pudo haber ayudado al desarrollo económico del país, sin embargo, implicó que las mismas prácticas que acontecían a nivel internacional respecto a la industrialización, pasarán a formar parte de los estilos de vida decadentes del trabajador en México. Situaciones de esclavización, abuso de poder, y la omisión del Estado, provocada por el enriquecimiento de los capitalistas.

Estas fueron las principales aportaciones en el periodo de Juárez. Posteriormente se dio otra de las etapas cruciales en el desarrollo social de México, representado principalmente por Porfirio Díaz, quien es reconocido como uno de los “últimos” dictadores del país.

Kenneth (1998), lo relata de una manera explícita: “Creó una maquinaria cuyo lubricante ha sido la carne y la sangre del pueblo. Premió a todos excepto al pueblo; éste fue el sacrificio. Tan inevitable como la oscuridad de la noche, en contraste con la gloria luminosa del dictador vino la degradación del pueblo: la esclavitud, el peonaje y todas las miserias que acompañan a la

pobreza; la abolición de la democracia y de la seguridad personal creadora de la previsión, del respeto a uno mismo y de la ambición digna y honrada; en una palabra, desmoralización general, depravación.”

Una de las principales agresiones que la dictadura ejercía sobre el pueblo, era la confiscación de tierras y la aplicación de los impuestos estatales. Con ello, se lograba el enriquecimiento de las personas que estaban en el poder y, por el contrario, los pobres, en su mayoría indígenas, no les quedaba más que integrarse a las humillantes ofertas laborales existentes: construcción de caminos, vías, siembra en haciendas, etc.

Poco a poco, se fueron dando eventos en los que trabajadores se organizaron para manifestarse en contra de las condiciones a las que eran sometidos. Miranda (1989), nos da una reseña de estas organizaciones:

A medida que los capitales nacionales y extranjeros consolidaban la industria moderna en México (hacia 1870), los artesanos, sintiéndose incapaces de competir con los nuevos procedimientos maquinistas de producción, tuvieron que abandonar sus herramientas y convertirse en obreros asalariados de los capitalistas. Pero este proletariado, víctima de la explotación del capitalismo, inició su organización defensiva, primero mediante la formación de sociedades mutualistas y más tarde de cooperativas, que fueron los antecedentes del sindicalismo y de las luchas proletarias (p. 283).

En 1905, apareció un manifiesto dirigido a la clase proletaria por Manuel Ávila y los hermanos Flores Magón, el cual contenía las siguientes demandas:

- ✓ Jornada máxima de 8 horas diarias
- ✓ Salario mínimo de un peso

- ✓ Higiene en fábricas y talleres
- ✓ Garantías para la vida del trabajador
- ✓ Prohibición del trabajo infantil
- ✓ Descanso dominical
- ✓ Indemnización por accidentes
- ✓ Pensión a los obreros que hubiesen agotado sus energías en el trabajo

El movimiento llamado “Círculo de obreros libres” surge en 1906 y se extiende en poco tiempo hacia algunos estados cercanos a la capital. Esta creación, sirvió de apoyo y estímulo para que se dieran dos movimientos que, a la larga, resultarían referentes históricos: las huelgas de Cananea y Rio Blanco. La primera en una mina en el estado de Sonora y la segunda en las plantas textiles de los estados de Puebla y Veracruz. Ambas, basadas en las demandas del manifiesto antes mencionado. En ninguna de las dos se obtuvieron resultados favorables para el obrero, siendo víctimas de la represión del Estado.

Ya con las organizaciones de obreros en el país, y después de haber tenido las huelgas antes mencionadas, en 1915, el entonces presidente Carranza, decreta que el hecho de consumir una huelga por parte de los trabajadores, tendría que ser castigada con la pena de muerte. Los “Jacobinos”, era un grupo que representaba la oposición para Carranza y parte de sus aportaciones fueron el querer modificar el artículo quinto constitucional, con el que se buscaban mejoras a las condiciones laborales: igualdad de salario en igualdad de trabajo, pago de indemnizaciones por riesgos de trabajo, formación de comisiones de conciliación y arbitraje para resolver los conflictos laborales, jornada máxima de 8 horas y prohibición del trabajo nocturno en la industria para mujeres y menores. Esta modificación no pudo llevarse a cabo, sin embargo,

redundó en la redacción del artículo 123, en el que se incluían algunos beneficios, como el derecho de huelga que, hasta hace pocos años, era motivo de pena de muerte. Una de las características principales de este artículo, era que permitía que cada estado, junto con el Congreso de la Unión, establecieran las medidas pertinentes de acuerdo a las características de su estado. (De Buen, 2007)

Con el crecimiento de la economía mexicana, a través de las inversiones extranjeras, trajo consigo algunas consecuencias que influyeron en el aumento de la población en las grandes urbes, y esto se da a partir de la primera década, tal como lo menciona Lomelí, (2012): “La población creció durante la primera década, retrocedió en la segunda como consecuencia de la lucha armada, aunque no haya consenso sobre la magnitud de la caída, y se recuperó a partir de 1921. La población mexicana experimentó un importante crecimiento a partir de la década de 1940 y también un importante desplazamiento desde el campo hacia las ciudades, de tal suerte que en dos décadas México dejó de ser un país rural y pasó a ser predominantemente urbano “.

Este crecimiento de la población, presentó dos fenómenos importantes que tienen que ver con recursos naturales: combustibles y azúcares, que influyeron directamente en la población, en cuestión de trabajo y salud. Por un lado, el uso de nuevos combustibles como gasolina y diesel, usados principalmente en los medios de transporte y en las maquinarias, aceleraron todos los procesos de producción en los que se desempeñaban los trabajadores del país, tanto en empresas como en el sector rural, lo que implicaba un desgaste físico excesivo por parte de los trabajadores y un menor rendimiento en la producción, debido a las largas jornadas de trabajo.

Sin embargo, el uso de estos combustibles dependía del sector privado, siendo estos los dueños de dicho recurso, lo que generaba un gasto excesivo para el país. Los conflictos obreros

no fueron la excepción, logrando formar grupos sindicales que exigían condiciones de trabajo más justas, sin tener logros en ello.

No fue sino hasta el gobierno de Lázaro Cárdenas, quien mostró apoyo a los movimientos obreros y campesinos, cuando el Estado comenzó a analizar las consecuencias de que el petróleo dependiera de extranjeros. Entonces, el 18 de marzo de 1938, vino la expropiación del petróleo, lo que permitió disponer del energético más importante y utilizarlo de acuerdo con sus necesidades, afirmando el respeto a la soberanía nacional y fortaleció la confianza del pueblo en su capacidad de acción y decisión (Brom, 1998).

Por otro lado, si ya se estaban usando fuentes de energía para los transportes y maquinarias, mismos que habían aumentado el desgaste físico, se tenía que abrir la puerta a nuevas fuentes de energía, pero para los trabajadores, con el fin de incrementar las producciones, factor que repercutiría en la salud de la población mexicana. Olaiz (2007), lo describe de la siguiente manera: “En los últimos 50 años la población mexicana se concentró en grandes centros urbanos. El porcentaje de la población que vive en las áreas rurales se redujo de 57.4 en 1950 a 25.4 en 2000. Sus costumbres alimenticias se modificaron, con incremento del consumo de calorías, azúcares simples y grasas. En las zonas rurales, la distribución de nutrientes en la dieta promedio es de 64% de carbohidratos, 12.1% de proteínas y 22.7% de grasas.

Al migrar los individuos de un área rural a una urbana, el consumo de grasas aumenta (27.6 y 33% en zonas de bajos y medianos ingresos económicos, respectivamente) y disminuye el de carbohidratos complejos. Por el contrario, el consumo de azúcares simples se incrementa o se mantiene sin cambio”

Después de la implementación del artículo 123, la siguiente acción legislativa de importancia que ocurriría en el país, sería la creación de la primera Ley Federal del trabajo, promulgada por el presidente Pascual Ortiz Rubio, el 18 de agosto de 1931. Este documento soportaba algunos puntos ambiguos, ya que, por un lado, apuntaba algunos beneficios al trabajador, pero por el otro, brindaba protección a las empresas con acciones en las que el trabajador se veía afectado. Por ejemplo, el reconocer a los sindicatos con absoluta dependencia del estado, afiliando a los trabajadores mediante un contrato colectivo. (De Buen, 2007)

Con todo y las reformas legales que se habían hecho hasta la primera mitad del siglo XX, las condiciones del trabajador seguían tendiendo muchas carencias, aunado a que la economía, durante un considerable periodo, estuvo en un estancamiento debido a que la mayoría de las ganancias estaban en manos de los capitales extranjeros, gracias a sus inversiones.

Posteriormente, vinieron otras reformas hacia la Ley Federal del trabajo y al artículo 123. Un ejemplo de esto se da en el sexenio de Adolfo López Mateos, en el que afecta directamente al trabajador sustituyendo el derecho de estabilidad laboral por el de una estabilidad relativa. Después de esto, ordena a Mario de la Cueva hacer una reforma a la Ley Federal del Trabajo, pero los únicos cambios fueron en favor de los intereses empresariales (De Buen, 2007).

Una de las principales problemáticas del país, era la falta de preparación de los trabajadores en sus áreas de trabajo, volviéndose, así, más vulnerables de perder el empleo. A mediados del siglo XX, surge una figura importante en la enseñanza de los oficios: “El maestro”, quien, actualmente, es reconocido por ser una persona que desarrolla de forma efectiva sus trabajos, pero que, hasta hace algunos años, era quien mostraba a los ayudantes sus propios conocimientos, siendo esta, una manera de facilitar un aprendizaje a otros.

En los años 70, bajo el mandato de José López Portillo, se retoman las reformas a la Ley Federal del Trabajo, dándole un peso específico a la capacitación, conciliación y arbitraje, en la defensa de los derechos del trabajador.

La influencia del sector obrero, su organización y sus demandas son tomadas en cuenta, gracias a las modificaciones conceptuales y operativas en la educación y en los intereses financieros del país, dando como resultado que el Estado propusiera una reforma administrativa a través de la cual se buscó adecuar al país y a los Recursos Humanos a las necesidades existentes (Buitimea, 2014).

Aquí es donde se hace más notoria otras de las secuelas de la revolución industrial: la “División internacional del trabajo”, la cual se dividía en dos partes: materiales y producción. La primera tiene que ver con la importación y exportación de materias primas, siendo un fenómeno mundial, ya que en cada país no se contaba con los recursos materiales para la producción de algún producto, por lo que se veían en la necesidad de recurrir a otros países en donde sí se encontraban.

La segunda, se refiere a la división interna de las empresas: intelectual y manual. La primera se evoca a la logística de la manufactura, es decir, el diseño de las estrategias operativas de la empresa. Y la parte manual, recae directamente sobre la mano de obra, siendo ellos los fabricantes reales de la producción.

Es en estos tiempos cuando se comienza a dar una estructuración de los integrantes de una empresa, la cual incluye también a la Psicología, tema que abordaré en los siguientes apartados. Es muy importante haber abordado la historia del trabajo en la humanidad, y en específico en

México, para poder entender y desarrollar la relación que lo anterior tiene con el estado actual de los recursos humanos y la capacitación en las empresas.

1.2 Áreas de acción del psicólogo

Con el paso de los años, la Psicología se ha logrado posicionar como una ciencia en la que se ha encontrado una manera de entender diversos tipos de comportamientos de los individuos pertenecientes a determinadas sociedades. Además, ha contribuido al diseño de estrategias que están encausadas a fomentar el desarrollo del individuo en las diferentes áreas sociales en las que se desenvuelve.

Entre estas áreas, se pueden mencionar las innumerables relaciones que el individuo social entreteje, por ejemplo, con su familia, en el medio académico, como ciudadano perteneciente a una comunidad, entre otras tantas. Además, una de las áreas que resulta fundamental, es el medio laboral al que pertenecemos la mayoría de las personas que nos encontramos económicamente activas.

El óptimo desarrollo de cada persona en esta esfera es de suma importancia, ya que de aquí proviene el sustento económico para el individuo y/o sus respectivas familias. Y al estar inmersos en una colectividad en la que se nos ha enseñado que la mayoría de los logros que alcancemos al estar en una actividad laboral, dependen del poder adquisitivo que tengamos, provoca que nuestra estabilidad emocional esté en una incertidumbre recurrente.

Para Aguilar (2010), la psicología es una ciencia y una profesión. La formación de los psicólogos está determinada por el desarrollo de la disciplina y las exigencias profesionales del mercado laboral. La definición de los perfiles profesionales puede desarrollarse utilizando

estrategias de diseño curricular cuando se le realiza desde una perspectiva académica o utilizando estrategias administrativas cuando la perspectiva es profesional.

Así pues, como profesional, el psicólogo también está involucrado en el campo laboral en diferentes áreas y no necesariamente está limitado a lo que, coloquialmente, la sociedad reduce la actividad: la terapia. A continuación, presento una reseña de las diferentes especializaciones del psicólogo y algunos campos de acción en los que puede desenvolverse.

1.2.1 Psicología clínica

Posiblemente, esta es una de las ramas psicológicas en las que el psicólogo tiene mayor participación durante su vida profesional, y ello puede recaer en la independencia que se tiene aplicando en el área clínica, sin dejar de mencionar que también se da en sectores particulares.

La atención a pacientes o usuarios respecto a determinadas situaciones en donde se pone en riesgo la estabilidad psicológica, es el principal campo de acción del psicólogo clínico, sirviéndose de estrategias diversas que contribuyen a la mejora del paciente, independientemente del sustento teórico empleado.

Herrera (2012), menciona que la formación en psicología clínica implica un conocimiento especializado del funcionamiento psicológico y de los métodos psicológicos, los cuales proporcionan una destreza particular para llevar a cabo evaluaciones psicológicas con el apoyo de test psicométricos, tratamientos y métodos psicológicos de investigación y valoración.

De esta manera, los psicólogos clínicos trabajan sobre problemas de pensamiento y comportamiento humano, tales como la depresión, la ansiedad, trastornos obsesivos-compulsivos, trastornos alimenticios, entre otros. Dicho trabajo, puede darse en colaboración con

profesionales de otras áreas, como los médicos especializados en psiquiatría, hablando de casos con cierta gravedad.

El método cognitivo-conductual y el psicoanálisis son dos de las teorías más usadas en el proceso de la psicología clínica, sin embargo, existen otras corrientes psicológicas que también son usadas, como el enfoque sistémico. Algunos profesionales hacen alguna combinación de técnicas psicológicas que están dirigidas a la mejora del individuo.

Actualmente, la psicología clínica se ha vuelto un servicio que ha incrementado considerablemente la demanda, y esto puede atribuirse a los cada vez más decadentes estilos de vida de las sociedades, principalmente las urbanizadas. Las condiciones de las ciudades día a día son insuficientes con la cantidad de población que hay en ellas. Ello ha detonado en la presencia cada vez más frecuente de trastornos psicológicos.

1.2.2 Psicología educativa

Esta especialización de la psicología hace referencia a la influencia que ésta puede tener en lo referente a lo académico o escolarizado, tal como el diseño de estrategias de aprendizaje, la orientación educativa, entre otras áreas.

Es una realidad que el campo del psicólogo educativo es muy amplio por la simple razón de que tanto el proceso de desarrollo como el fenómeno educativo son un continuo a lo largo de toda la vida humana. Es por ello que la presencia del profesional –debidamente capacitado en ambas ramas del conocimiento- es siempre bienvenida (Rochín, 2003).

Si nos referimos a los procesos de aprendizaje inicial del ser humano, la responsabilidad recae directamente sobre su círculo cercano, ya que ellos se encargarán de transferirle algunos aprendizajes que pasan por cuestiones motoras, de lenguaje y también de cognición.

Posteriormente, el infante se irá involucrando en el medio escolar, en donde otras personas le proporcionarán un aprendizaje académico, sin olvidar que la familia también participa en este tipo de enseñanzas. Así será hasta la conclusión de sus estudios, en los que diferentes disciplinas harán un trabajo en conjunto para poder proporcionar las herramientas necesarias y utilizar las estrategias adecuadas para tratar de garantizar el éxito en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las estrategias que la Psicología educativa proporciona, pueden ser usadas, además del área académica, en otro campo como lo es la psicología laboral, en el área de capacitación, diseñando y aplicando técnicas instruccionales que faciliten aprendizajes a determinados grupos.

La labor conjunta de algunos profesionales como los psicólogos educativos y los pedagogos es una estrategia que resulta eficiente para poder facilitar herramientas de aprendizaje al alumnado participante del método escolarizado. Sin embargo, es algo que a la fecha no es visto en el sector educativo mexicano. Se está reduciendo, por decreto, la participación del psicólogo en las escuelas, no sólo públicas, sino también en el sector privado.

1.2.3 Psicología de la salud

La Psicología de la Salud podría ser definida como "la disciplina o el campo de especialización de la Psicología que aplica los principios, las técnicas y los conocimientos científicos desarrollados por ésta a la evaluación, el diagnóstico, la prevención, la explicación, el tratamiento y/o la modificación de trastornos físicos y/o mentales o cualquier otro

comportamiento relevante para los procesos de la salud y enfermedad, en los distintos y variados contextos en que éstos puedan tener lugar (Oblitas, 2008).

La psicología de la salud debe verse como un punto de enlace estratégico entre la psicología y la medicina, representando una plataforma idónea para introducir en el contexto del cuidado de la salud, así como de la enfermedad, la idea de que lo psicológico puede ser tan comprensible, objetivable y modificable como puede ser lo biológico. Es una disciplina que debería tener el mismo reconocimiento o estatus sanitario que alcanzó la Psicología Clínica, de hecho, hay fundamentos más que suficientes para que pueda ser considerada al mismo nivel, pero como una especialidad distinta de la Psicología Clínica.

Una de los sectores donde se da la presencia de profesionales de la Psicología de la salud, es el hospitalario. Ahí, los psicólogos se han especializado en diferentes rubros médicos, por ejemplo, el área oncológica, en donde cada vez existe mayor demanda y el profesional de la psicología es un soporte muy importante para el paciente diagnosticado, ya que la estabilidad emocional de éste, será determinante para el enfrentamiento exitoso de la enfermedad.

Según Bazán (2003), a lo largo del desarrollo de la psicología de la salud, se observan numerosas aportaciones que podrían resumirse en las siguientes:

1. Ha proporcionado un marco teórico para los fenómenos psicológicos dentro del fenómeno de enfermedad.
2. Ha proporcionado un marco conceptual que elucida la relación existente entre salud y estilos de vida.
3. Ha evidenciado el papel del estrés en la salud.
4. Ha marcado la existencia de conductas relacionadas con la enfermedad.

5. Ha manifestado la importancia que tiene la representación de la gente en cuanto a su estado de salud.
6. Ha determinado el papel del afrontamiento en la enfermedad.
7. Ha señalado los factores que influyen en la adaptación de las personas a la enfermedad.

Estas aportaciones de la psicología de la salud son de gran utilidad pues constituyen aspectos concretos que permiten perfilar esta área; además, si se observa la interrelación de estos puntos se pueden hacer consideraciones importantes más generales, ya que el hecho de que la psicología sea la generadora de estos conocimientos tiene varias implicaciones: a) introducción del psicólogo en el ámbito de la salud, sin estar subordinado al médico o al psiquiatra, como un profesional independiente con un campo propio; b) el reconocimiento de la psicología como una disciplina seria y útil en la solución de problemas de salud; y c) el desarrollo científico y tecnológico (teórico y aplicado) de la psicología. (Bazán, 2003)

1.2.4 Psicología ambiental

La psicología ambiental es una disciplina relativamente joven, según Holahan (1996, citado en Hernández, 2016), se originó a finales de los años 60's del siglo pasado en los Estados Unidos. Establece tres niveles de análisis en los que estudia la relación entre el medio ambiente y la conducta humana, las cuales se estudian en un nivel individual, un segundo grupal y un tercero referido a grandes grupos de personas y comunidades.

Herrera (2012), menciona que, para definirla, es necesario establecer un cuadro de categorías sustantivas que aparecen rápidamente en los manuales y revisiones generales de la psicología

ambiental; así, siendo una simple enunciación de los temas relevantes, se mencionarán solamente las áreas de mayor significación, las cuales son las siguientes:

- ✓ Definición; modelos teóricos y técnicas de investigación en psicología ambiental
- ✓ Representación cognitiva del ambiente
- ✓ Evaluación del ambiente
- ✓ Rasgos de personalidad y medio ambiente
- ✓ Actitudes hacia el medio ambiente
- ✓ Percepción ambiental
- ✓ Influencias del medio ambiente urbano
- ✓ Influencias del medio ambiente físico natural
- ✓ Influencias del medio ambiente construido
- ✓ Conducta espacial humana, intimidad y territorialidad
- ✓ Conducta ecológica responsable
- ✓ Hacinamiento y conducta
- ✓ Estrés y medio ambiente
- ✓ Toma de decisión ambiental
- ✓ Psicología ecológica y análisis de escenarios
- ✓ Respuesta al paisaje

El área del psicólogo ambiental es muy vasta. Puede participar en diferentes proyectos comunitarios que contribuyan al desarrollo de determinadas poblaciones. La evaluación del impacto sobre la comunidad ante diferentes eventos como la construcción de un camino, escuelas, etc., es una de las labores que puede llevar a cabo este psicólogo. Asimismo, puede

valorar las condiciones actuales de una comunidad y la manera en cómo esto afecta a los habitantes y realizar recomendaciones para la mejora de la calidad de vida comunitaria.

1.2.5 Psicología del deporte

Para González (1997, citado en Hernández, 2009) la psicología deportiva se define como: “una subdisciplina de la psicología que aplica sus principios en el ámbito deportivo y en el ejercicio físico”

El deporte es una de las dinámicas que el hombre ha mantenido a lo largo de la historia, y se ha aplicado en múltiples direcciones. Una de ellas son las competencias que se han generado a nivel nacional e internacional en diferentes disciplinas deportivas. En esta línea, se toma en cuenta que el atleta no deja de ser un individuo que forma parte de una sociedad y que cuenta con diferentes estados de ánimo que de una o de otra forma influyen en el desempeño del deportista.

Otra de las direcciones, es la influencia que el psicólogo puede ejercer sobre una persona que no pertenece a ninguna institución deportiva, sin embargo, para mantener su salud, practica determinada actividad física.

Cabe mencionar que el trabajo del psicólogo deportivo no es aislado, ya que este se combina con diferentes disciplinas que participan en el área deportiva, como la medicina, la educación física, la rehabilitación, entre otras. La conjugación de estas disciplinas, contribuyen a que el rendimiento del deportista sea óptimo.

Los principios psicológicos se aplican para determinar la manera en que el psicólogo deportivo actuará con respecto al atleta. La motivación, la solución de conflictos emocionales, la

recuperación física, el análisis del bajo rendimiento, son algunas de las áreas en las que el profesional puede ejercer su influencia.

La psicología del deporte no puede reducirse al estudio del deportista, sino que implica el estudio de las diferentes interacciones que se dan en las situaciones deportivas. Este planteamiento obliga a tener en cuenta no sólo lo que hace o dice el deportista, sino también lo que hacen o dice todos los sujetos que interactúan con él: entrenadores, árbitros, directivos, periodistas y espectadores. Además, desde un punto de vista psicológico, resulta tan relevante, por ejemplo, el estudio de la ansiedad precompetitiva de un deportista como la de un entrenador o un árbitro ante una competición importante (Herrera, 2012).

1.2.6 Psicología forense

En el campo jurídico el psicólogo también tiene participación. Herrera (2012), lo describe de la siguiente manera:

El campo forense es muy complejo y diverso. Los diferentes lugares de inserción dentro del mismo, delimitan distintos espacios de prácticas de la disciplina psicológica, dada la particularidad de cada fuero. En el fuero penal, se instrumentan el conjunto de normas que regulan el ejercicio del poder punitivo del Estado, determinando qué acciones u omisiones constituyen delitos o faltas y se establecen las correspondientes penalidades y medidas de seguridad. En el fuero civil, se opera la regulación de las relaciones privadas de los ciudadanos entre sí, tanto en las derivadas de su integración en la familia, como en aquellas relaciones que se generan por ser sujetos de un patrimonio dentro de la comunidad. El fuero laboral, efectiviza el conjunto de normas o principios que regulan las relaciones de empresarios y trabajadores y de ambos con el Estado, a los efectos de la protección y tutela del trabajo. En cuanto al ámbito de

menores, se apunta a la protección y tutela de niños en grave riesgo, por maltrato o abandono, como a su institucionalización y asistencia cuando han intervenido en delitos. Se incluyen también dentro del campo forense las instituciones penitenciarias y toda otra institución estatal que funcione bajo la jurisdicción de un Juez.

Como podemos ver, el accionar del psicólogo forense es muy amplio en la parte legal. Tomando en cuenta que la psicología estudia el comportamiento humano, es una herramienta congruente para las leyes que han de determinar el comportamiento social del individuo, así como las consecuencias de violentar las mismas. El punto de congruencia entre la psicología y el derecho siempre es el mismo: el comportamiento. Sin embargo, es por demás sabido que los profesionales de estas disciplinas, jurídicas y psicológicas, han estado envueltos en rencillas estériles que no han hecho más que entorpecer los procesos de justicia.

La necesidad que se tiene socialmente sobre las diversas estrategias que brinda la psicología ha hecho que cada vez, en más sectores, sea indispensable la participación de los profesionales de dicha profesión. En la medicina, en la educación, en lo laboral, en lo clínico, en el deporte, etc.; de esta manera, nos convertimos en un engrane importante para el funcionamiento de los sectores en los que participamos, lo que nos debería representar un peso moral y ético sustancial para hacer una aportación íntegra a los procedimientos en los que tenemos injerencia.

2. Los recursos humanos y psicología laboral

El hombre ha entablado una relación con el medio del que siempre se ha servido para el cumplimiento de sus necesidades, recurriendo a los recursos que éste ofrece: agua, animales, plantas, combustibles, etc., y se ha dado desde tiempos remotos. Pero con el aumento de población y la llegada de las tecnologías, ha habido una sobreexplotación, dejando de lado el hecho de que la misma raza humana es parte de estos recursos. El apego a lo material contribuye a la falta de consciencia que el humano tiene hacia su mayor riqueza: la naturaleza.

Al respecto, Espinosa (1981), menciona que *Los elementos de las fuerzas productivas son:*

- *La fuerza del trabajo (el hombre)*
- *Los instrumentos de trabajo (el arado, por ejemplo)*
- *El objeto de trabajo (en este caso, la tierra)*

Para entender de mejor manera la utilidad de los recursos humanos, podemos partir desde la simple concepción de ambas palabras. “Recurso” es todo aquello de lo que se sirve para lograr una tarea. Por ejemplo, el cumplimiento de las diferentes necesidades: fisiológicas, sociales, etc. La alimentación es una necesidad vital para el humano y los recursos de los que se sirve son tan diversos, como los vegetales, animales y algunos alimentos que, sin necesitarlos, los consume: harinas, grasas, alcohol, entre otras. Algunos otros recursos naturales de los que se sirve el hombre, son los combustibles, la tierra, la madera, el aire, los minerales, etc.

Con el paso de los años, la forma de adquirir dichos recursos se ha ido modificando. En los orígenes, la caza y la recolección de vegetales se daban de manera grupal. Cada comunidad se encargaba de obtener sus propios insumos para la sobrevivencia. Posteriormente, el trueque

juega un papel importante, ya que se comienza a dar el intercambio de bienes entre las comunidades. Esto podría ser un antecedente de la división internacional del trabajo de la que ya se ha hecho referencia.

La entrada del dinero marcaría ampliamente el desarrollo de las sociedades a nivel mundial, convirtiéndose en el objeto de intercambio para la adquisición de un bien o servicio. A partir de ello, la economía es un recurso que se ha vuelto indispensable para el ser humano, ya que es la moneda de cambio para el cumplimiento de necesidades, incluyendo algunas fisiológicas, pero en las sociales, el dinero se ha convertido en un marcador que puede determinar la aceptación de un individuo en la sociedad.

La relación del ser humano consigo, su entorno social y medio de subsistencia en el que se desenvuelve, permitirán que esta triangulación consiga en su existir ser beneficiadas o perjudicadas. La relación del hombre con la naturaleza está mediada, entre uno de tantos por el proceso del trabajo y, en consecuencia, por la capacidad de apropiarse intencionadamente de la realidad natural, como conocimiento y como bien para la satisfacción de sus necesidades, así como el producto del trabajo preexistente en la consciencia del hombre antes de producirlo, a través de su capacidad de planeación (Enguilo, 2012).

Lo psicológico, constituye así un elemento prioritario en las relaciones del hombre con la naturaleza y con sus pares, ocasionando que el trabajo sea una actividad social. Lo social no es un componente más del medio ambiente humano, es el más importante nivel de determinación de los procesos vitales y es lo específicamente humano en la naturaleza. (Filippi, 2005, citado en Enguilo, 2012)

Así, lo “Humano” es lo relativo a él, incluyendo su inteligencia, emociones, capacidades y limitantes. Por tanto, los “Recursos Humanos” refieren el uso de las condiciones mencionadas exigidas por un particular, teniendo como fin el cumplimiento de diferentes demandas.

Como lo apunta el capítulo anterior, con la llegada de la Revolución Industrial, llegaron las demandas de producción, la generación de nuevas empresas, y con ello, la exigencia de contar con personal que garantizara el crecimiento del negocio. Con la división internacional del trabajo, se comenzaron a seccionar las labores en las empresas, con las que algunos se convirtieron en la parte estratégica de la generación de ingresos y otros, en la mano de obra del producto. A la larga, estas divisiones se hicieron más marcadas. Comenzaron a haber especialistas de áreas comandadas por profesionales.

2.1 Los recursos humanos

Mediante una participación multidisciplinaria, se han logrado establecer diferentes áreas laborales en las que tienen cabida muchas profesiones. Dependiendo del tipo de área laboral, serán los diferentes profesionales que formarán parte del equipo de trabajo de dicho lugar. Para ello, se cuenta con una gama de profesionales encargados de facilitar el conocimiento necesario al personal correspondiente y así, poder lograr los objetivos propuestos.

En las empresas, es de suma importancia contar con el personal adecuado en sus diversas áreas. Es aquí donde la psicología ha generado un papel muy importante, específicamente, en el área de Recursos Humanos¹, volviéndose un departamento necesario en las empresas, fungiendo como principal administrador entre los intereses de la empresa y la fuerza de trabajo.

¹ Según la definición de la Real Academia de la Lengua: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Para López y Martínez (2010), una ocupación u oficio, se define de manera muy diferente según las características organizacionales, técnicas y económicas de las empresas; de tal manera que esta ocupación aparece con diversos requisitos educativos, con diferentes niveles de remuneración, con diferente ocupación en la jerarquía ocupacional y más aun con diferencias y responsabilidades que la conforman, según las características de la empresa.

Las actitudes y aptitudes de los integrantes o candidatos de una empresa, son las principales áreas de análisis de los recursos humanos, ya que de ello dependerá la contratación o la implementación de un plan de acción que mejore los resultados, mismos que, históricamente, siempre han velado más por la estadística de producción que por el personal.

“Las empresas requieren de energía humana para lograr sus objetivos y por lo tanto están dispuestas a tomarla a cambio del dinero. Los trabajadores necesitan de esa moneda para satisfacer sus necesidades, tanto biológicas como psicológicas y sociales, por ello están dispuestos a cambiar los recursos que poseen por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero por refuerzos, surge el mercado del trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda” (Sánchez, 1999).

En este intercambio, se han establecido relaciones de poder en las que los empleados están sometidos a las decisiones y órdenes de los jefes, que no siempre están regidas por la secuencia del trabajo, sino también a las características psicológicas de los mismos.

Las empresas requirieron personal que se dedicara a reclutar, seleccionar y contratar a la plantilla necesaria para el cumplimiento de los objetivos. Actualmente, esta labor en los centros de trabajo es desarrollada por profesionales de diversas disciplinas, sin embargo, en su mayoría,

encontraremos psicólogos ejecutando dicha actividad y que, a lo largo de los años, ha tenido una especialización en la profesión.

A esta rama de la psicología, se le denomina Psicología laboral (industrial, organizacional o del trabajo), misma que abarca todas las áreas relacionadas con el desarrollo del individuo en su lugar de trabajo, por ejemplo, el reclutamiento y selección de personal, nóminas, la capacitación, el desarrollo organizacional, los perfiles requeridos por la empresa, etc.

La psicología del trabajo es una disciplina, a la vez básica y aplicada, que busca, mediante el uso de los conceptos describir, comprender, predecir y explicar el comportamiento laboral de los individuos y grupos, así como los procesos subyacentes al mismo. La psicología del trabajo tiene como objeto, además, la intervención sobre la persona, como sobre el trabajo, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los trabajadores, sin olvidarse nunca de incrementar los beneficios y el rendimiento de las empresas al mismo tiempo. (Martín, Rubio, y Lillo, 2003).

A inicios del siglo XX, comienza a darse un importante avance en el área laboral con respecto a la psicología. Las demandas surgidas a partir de la revolución industrial, requerían que en las empresas existieran personas que contaran con ciertas capacidades para poder desempeñar sus labores de mejor manera.

Hugo Münsterberg y Walter Dill Scott, fueron los primeros psicólogos que se interesaron en los problemas de las organizaciones. Los principales aportes de Münsterberg fueron el análisis empírico y la validación estadística en la psicología del trabajo. Escribió un libro llamado “Psicología y eficiencia industrial”, en el que se refirió a la selección de trabajadores, diseño de situaciones del trabajo y aplicación de la psicología al mundo de las ventas. Dill, es de los primeros en hacer el diseño de un sistema estructurado de selección de personal, en el que se

incluía un historial del candidato, una entrevista, referencias y una prueba de alerta mental. Además, se especializó en proyectos de publicidad, factor que ayudaría a las empresas a comercializar sus producciones. (Martín, J., et. al., 2003).

Estados Unidos, al incorporarse a la segunda guerra mundial, comienza a hacer pruebas psicométricas para determinar si una persona era candidata o no para acudir al combate, además de determinar, mediante dichas pruebas, cuál era el área en la que el soldado podía tener mejor desempeño.

Durante el siglo XX, la participación del psicólogo fue cada vez más activa en el sector industrial. Y fue tal la demanda, que los psicólogos industriales optaron por formar corporaciones en las que se ofrecían todos los servicios que una empresa pudiera necesitar para la mejora de resultados, dándole el nombre de Recursos Humanos.

Algunas de las funciones que se realizan en esta área son:

- ✓ Selección del puesto de trabajo acorde a las características de la persona
- ✓ Selección de personas acorde a las exigencias de un puesto
- ✓ Intervención directa sobre el trabajo, modificando:
 - Niveles de exigencia
 - Demandas del puesto
 - Condiciones físicas del lugar
 - Herramientas
 - Métodos

- ✓ Intervención sobre la persona en formación y entrenamiento para el aumento del nivel de competencias.

En México, la historia de la psicología del trabajo se dirige hacia la tercera década del siglo pasado con la fundación del Departamento psicotécnico del Distrito Federal, en 1923, pero no fue sino hasta 1953, con la llegada de las inversiones extranjeras en mayor cantidad, que tuvo mayor demanda (Zavala, 2003).

2.2 Deficiencia y suplantación profesional en el reclutamiento y selección de personal

Desde una opinión personal, considero que, en un gran número de empresas, se da una problemática que limita o anula el quehacer del psicólogo laboral. Las malas prácticas por su parte y la falta de involucramiento de los directivos con las actividades propias del área, generan un sesgo significativo. Al respecto, Zavala (2003), menciona tres puntos importantes que refieren áreas de oportunidad de la psicología industrial:

- Falta de información del empresario. La información que la mayoría de los empresarios tiene con respecto a las actividades que puede hacer un psicólogo dentro de las empresas no ha logrado ser uniforme.
- Deficiente currículo del psicólogo del trabajo. Son pocas las materias relacionadas con la psicología del trabajo, lo cual parece no ser suficiente para dominar la materia, limitando la proyección del profesional y con ello la utilización de nueva tecnología.
- Métodos de dudosa validez. La metodología de la psicología aplicada al trabajo, poco tiene que reportar sobre sus hallazgos, debido a la falta de interés del psicólogo para verificar el éxito de sus técnicas y para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en el trabajo.

En esta misma línea, en la actualidad es normal encontrar empresas en las que los profesionales de la psicología que participan en uno de tantos procesos de Recursos Humanos, como lo es la recluta y selección de personal, están más enfocados en dar un resultado más por cantidad que por calidad, dejando de lado el seguimiento puntual a las características del perfil, además de violentar u omitir los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas a un candidato.

Si bien el presente trabajo está centrado en la capacitación, es muy importante abordar el tema de la recluta y selección del personal, ya que es uno de los puntos de mayor importancia de cualquier empresa. Este proceso determinará, en gran medida, el éxito o fracaso de otros departamentos. Habiendo seleccionado a un candidato que no cuenta con los requerimientos mínimos para poder desarrollar una labor, se pondrá en riesgo el cumplimiento de los objetivos, no solo de dicho candidato, sino de todos los departamentos involucrados.

La falta de profesionalismo no se da solamente por parte del encargado de los procesos mencionados, sino también por parte de quienes dirigen el área. La falta de análisis del contexto y las condiciones ofertadas, también son factores que influyen en la cobertura de las vacantes. Sin embargo, esto no es contemplado. La exigencia es la misma que cuando se ofertan prestaciones atractivas, ya que, de no cubrir las vacantes requeridas, al final de todo, se ve reflejado en la producción e ingresos de la industria.

Los cambios en la manera de reclutar, también han traído como consecuencia que cada vez se recurra de mayor manera a la tecnología. Anteriormente, el uso de medios impresos, como los periódicos, era la mejor forma de atraer personal a la empresa o también mediante las relaciones

personales invitando a laborar a algún conocido. Actualmente, estos medios han quedado relegados ante los usos, ya permanentes, de la tecnología.

Los portales de empleo y las redes sociales ofrecen una mayor garantía de éxito al ser los medios que actualmente se usan de manera más frecuente. Los primeros no solo te permiten buscar las ofertas laborales, sino también generar un perfil con el que automáticamente, serás canalizado a las ofertas que se apeguen de mejor manera a tus capacidades, experiencia y necesidades. Mientras que las redes sociales han servido como medio de difusión de oportunidades laborales, pero en un plano más personal.

En muchos de los casos, lejos de entender la tecnología como una ventaja y aprovecharla como tal, los reclutadores no generan un esfuerzo adicional para traer a los mejores candidatos. La forma de medir el desempeño del reclutador, no solo es por la cantidad de gente que traiga, también se mide la eficiencia en cuestión de tiempo, es decir, que tan rápido pueden cubrir una plantilla con los mejores profesionales.

Sin generalizar, existen muchas malas prácticas en esta área, dejando todas las probabilidades de éxito a los medios electrónicos de reclutamiento. El contenido de la publicación de la vacante, el tiempo de traslado del candidato de su casa al lugar de trabajo, las pretensiones económicas, la experiencia y referencias laborales, son los principales factores que se deben contemplar para tener mayores probabilidades de cubrir los objetivos en tiempo y forma.

La difusión de las vacantes no solamente se da por los medios electrónicos. A continuación, se mencionan algunas formas que, según Hernández (2000), de ser bien aplicadas, pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos, no solo de manera cuantitativa, sino también cualitativa.

Bolsas de trabajo y agencias de colocación

Son organizaciones que fungen como intermediarios entre las empresas y candidatos. Algunas de ellas están organizadas por dependencias gubernamentales, en delegaciones o municipios, mientras que las agencias son instituciones privadas. Ambas funcionan de manera similar.

Grupos de intercambio

Cada una de las empresas que cuente con un departamento de reclutamiento y selección, normalmente genera un archivo que contiene datos (Nombre, escolaridad, edad, lugar de residencia, años de experiencia, entre otros), de las personas que iniciaron un proceso con ellos. De manera periódica, entre las empresas se organizan para realizar un intercambio de estos archivos, con el fin de tener mayor cantidad de candidatos.

Ferias de empleo

Instituciones educativas y dependencias de gobierno, en la mayoría de las veces, son quienes se encargan de promover este tipo de eventos en los que hay gran concurrencia. Ellos proporcionan espacios en los que las empresas, mediante una inscripción previa, podrán asistir a ofertar sus vacantes.

Instituciones educativas

La mayoría de las instituciones cuentan con un área de vinculación laboral, en la que las empresas pueden ofertar sus vacantes, promoviendo así los las primeras experiencias profesionales para los recién egresados o también un trabajo en el que el estudiante pueda conseguir un ingreso que le apoye mientras estudia.

Trabajo de campo

El volanteo y posteo son actividades que requieren un esfuerzo y dedicación adicional, además de un minucioso estudio de resultados. El diseño de un buen volante, poster o lona impresa es vital para que esta actividad sea rentable, además de una correcta definición de la zona en la que se efectuara. Estas condiciones estarán basadas en la vacante y perfil requeridos.

Televisión y radio

El uso de estos medios de comunicación es de un alto costo y son pocas las empresas que lo utilizan. El anuncio tiene que ser de impacto, basado, también, en la vacante y perfil requeridos. Aquí se estudia el nivel de influencia del canal, el tipo de audiencia y el tiempo de respuesta.

Independientemente del medio que se utilice para reclutar, la medición de resultados de estos es de suma importancia. Estudiar la cantidad de candidatos atraídos, el tiempo de respuesta, el costo, el desempeño de los candidatos por medio utilizado, son factores que pueden ayudar a mejorar los procesos, pero sobre todo a optimizar tiempo y recursos.

El problema aquí es que, como lo podemos ver, hay muchas formas de reclutar personal, sin embargo, la falta de preparación, compromiso y disciplina traen como resultado deficiencias. Además, como consecuencia, se da una presión al reclutador, quien finalmente, en algunos casos, se ve forzado a tomar malas decisiones no respetando una o más características requeridas en el perfil, lo que redunda en bajos niveles de desempeño, deserción, rotación, entre otras tantas problemáticas que se ven reflejadas en los medibles de las empresas.

El siguiente paso a la recluta, es la selección de personal, misma que se conforma de una serie de procedimientos en las que se somete al candidato a pruebas, únicamente con el fin de

determinar si es él la opción que más conviene a la empresa. Dichas pruebas, de inicio, consisten en tener una entrevista con el candidato, en la que, además de conocerlo físicamente, se indagan cuestiones personales y profesionales.

Previo a la entrevista, el área de Recursos Humanos, debió elaborar un documento que se conoce como “Carta descriptiva”, la cual contiene las responsabilidades del puesto vacante, perfil establecido, el sueldo y prestaciones, relaciones laborales internas. Esto ayudará al reclutador a saber en dónde buscar dicho perfil y al seleccionador a diferenciar cuál de los candidatos tendrá mayores probabilidades de éxito.

La presentación de un currículum o una solicitud laboral de trabajo son herramientas básicas de las que el reclutador-seleccionador se servirá para llevar a cabo la entrevista inicial, la cual deberá cumplir con ciertos requisitos con el fin de obtener la mayor cantidad de información, pero, sobre todo, la veracidad de la misma.

Existen diferentes tipos de entrevista como lo menciona Hernández (2000):

No dirigida

Se formulan preguntas conforme vienen a la mente; en este caso no hay formato especial que seguir y la dirección avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante.

Entrevista de situación

Es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas “preferidas” predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para el puesto en particular.

Entrevista en serie o secuencial

La mayoría de las empresas exigen que los aspirantes sean entrevistados por diversas personas antes de llegar a una decisión. Cada entrevistador ve al aspirante desde el punto de vista, formula preguntas diferentes y se forma una opinión independiente de cada candidato. Cada entrevistador califica al candidato basado en una forma modelo de evaluación y las calificaciones se comparan antes de tomar la decisión de contratarlo.

Entrevista de evaluación

Es un análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan las calificaciones de este último y las posibles acciones correctivas.

Actualmente, uno de los métodos de entrevista más usados por las empresas es por competencias, en las que se consideran las habilidades cualitativas con las que cuenta el candidato y que ha adquirido a través de la experiencia. Se realizan preguntas sobre la resolución de problemas a partir de la experiencia del candidato o con ejemplos de problemáticas inventadas, esperando que en la respuesta se vea reflejada la competencia del candidato.

2.3 La psicometría y sus intenciones

Diversas problemáticas en los procesos de Recursos Humanos han sido identificadas por profesionales de diferentes áreas como, además de psicólogos, administradores, contadores, programadores de sistemas, entre otros, quienes se han dado a la tarea de innovar software que sustituyen la presencia y labor del psicólogo del trabajo en todas las áreas en las que se pudiera ver involucrado, especialmente en reclutamiento, selección y capacitación del personal. Dichos sistemas de reclutamiento y selección, cuentan con tendencias programadas en las que los resultados serán determinados por los datos ingresados. Esto marca, según el sistema, si el candidato es apto o no para el puesto, visto desde su capacidad, personalidad, resolución de problemas, etc.

La intención de estos sistemas podría parecer que facilita la labor de selección de personal en una empresa, sin embargo, como percepción personal, marca, de inicio, una falta de relación humana entre la empresa y el candidato. En estos procesos, no se contemplan las variaciones emocionales que el candidato pudiera presentar al momento de realizar una prueba psicométrica sistematizada, pudiendo haber atravesado por situaciones de estrés en el trayecto al lugar de la cita, entre otras cosas.

Si bien se intenta medir la reacción que un individuo tiene ante situaciones adversas, la resolución de algunas pruebas es ya en sí misma una situación adversa, con la presión de tiempo que se incluye al resolverlas, además de las condiciones físicas en las que generalmente se resuelve: en una oficina, rodeado de ruidos, con interrupciones, etc.

La aplicación de dichas pruebas tiene diferentes objetivos, por ejemplo, el medir el nivel de honestidad del candidato, personalidad, habilidades, toma de decisiones, solución de conflictos, etc.

Para Hernández (2000), algunas de las pruebas aplicadas en el ramo laboral, se categorizan de la siguiente manera:

Escritas, que pueden medir a capacidad intelectual, mecánica, espacial, percepción, motriz, sin embargo, este tipo de pruebas son utilizadas con menor frecuencia, ya que las características de dichas pruebas están alejadas del rendimiento real que guarda una relación con el puesto en cuestión.

Simulación de rendimiento, mismas que han ido adquiriendo cada vez mayor popularidad. Están compuestas por rutinas laborales reales y no por sustitutos, como en el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas más conocidas de la simulación del rendimiento son las muestras de trabajo y los centros de evaluación, siendo las primeras ideales para la selección de personal operativo, mientras que las segundas, sirven para la selección del personal administrativo.

Las pruebas de habilidades cognoscitivas incluyen exámenes de razonamiento y pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

Las pruebas de inteligencia miden diversas características como la memoria, el vocabulario, la fluidez mental y destreza numérica, entre otras.

Medición de personalidad y de intereses. Estas se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante como la introversión, la estabilidad y la motivación. Algunas de estas pruebas son proyectivas, es decir, con la presencia de un estímulo ambiguo o la representación

gráfica de una serie de instrucciones al candidato, se determinan algunos factores de personalidad que puede proyectar el candidato a partir de lo plasmado.

Es muy importante que las pruebas a utilizar sean sometidas a validación para determinar si lo que la prueba mide es realmente lo que queremos medir. Uno de los errores más comunes en la aplicación de pruebas psicométricas en el área de Recursos Humanos es la falta de validez de dichas pruebas, ya que muchas de las veces se hace una mala selección de las mismas y, por ende, la selección del personal podrá no ser la adecuada.

Estas pruebas cuentan con una interpretación estandarizada de los resultados del candidato, mismos que de ser aprobados, se podrá aspirar a tener la vacante solicitada. Pero no es solamente esto lo que determinará la contratación del candidato, sino también una serie de requisitos legales que serán parte del expediente laboral y que deberán apoyar los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas. Y me refiero a la documentación de ley solicitada por las diferentes empresas, entre la que encontramos toda la documentación de identificación legal, laboral, médica y económica que respalden al candidato.

La experiencia es uno de los factores complementarios y determinantes para la contratación de una persona. No solo son los años que ha laborado y las actividades que ha desempeñado, también son los logros obtenidos durante su estancia en las empresas.

Si el candidato cumple con todos los requisitos antes mencionados y aprueba todas las condiciones presentadas, en un plano ideal, entonces podrá ser elegido entre los demás participantes para formar parte de la empresa contratante.

La importancia de cumplir con los procesos de forma correcta, como ya se ha mencionado, dará mayores probabilidades de que en los procesos subsecuentes se tenga éxito. El hecho de ser

uno de los procesos iniciales en las empresas deja un peso determinante al profesional de la psicología o cualquier otro que se dedique a estas actividades.

En los últimos años, se ha puesto especial atención al desorden que se genera en cada individuo perteneciente a una empresa, tanto a nivel emocional, como físico, siendo esto una consecuencia directa de las malas prácticas que se dan en las relaciones interpersonales de una empresa, en la mala gestión de las actividades inherentes al negocio, en la poca o nula atención que se pone al clima laboral, en las prestaciones laborales, entre otras cosas.

Es justo en este campo donde el papel del psicólogo laboral se vuelve determinante, ya que una de sus labores es, propiamente, la intervención oportuna en cualquiera de los temas mencionados. Sin embargo, el trabajo realizado ha sido más de enfocado a la corrección, en lugar de atacar los problemas de raíz. Esto, a su vez, genera costos elevados a las empresas, en las que cada vez es más recurrente la presencia de padecimientos en su personal. Cabe mencionar que, la mayoría de las veces, no hay un apoyo de las direcciones para establecer acciones de fondo, y no de forma, que ayuden a la mejora de las adversidades laborales.

2.4 Síndrome de Burnout o estrés laboral

Las falsas necesidades del hombre, han favorecido al nacimiento y crecimiento de empresas que comercializan productos innecesarios para la vida humana, pero que participan en la explotación, causando una afectación no sólo a los recursos naturales, sino también a la calidad de vida del individuo, desde la parte física hasta la emocional. Y esto lo podemos corroborar al revisar las estadísticas que arrojan los diferentes sistemas de salud a nivel mundial, en la que se apunta la muerte de personas, cada vez en mayor número, por causas referentes a enfermedades

causadas por consumo de sustancias que enferman el cuerpo. Y si esto lo conjugamos con los niveles de vida cada vez más acelerados, son congruentes los resultados.

Esta explotación hacia los recursos naturales, nos ha generado un nivel de insensibilidad tal, que no es raro que, como raza, lo hayamos exportado hacia otro de los integrantes de dichos recursos. Y me refiero a nosotros mismos, quienes hemos fungido como los creadores e integrantes de la gran diversidad de empresas existentes, mismas que se han convertido en un lugar en el que se vive buena parte del día y se establecen una gran cantidad de relaciones, pero, sobre todo, emociones.

La monotonía, la falta de reconocimiento, la desigualdad de actividades repartidas, la mala remuneración, los malos tratos y la falta de habilidades personales, las condiciones físicas del lugar de trabajo, son algunos de los factores que influyen en la salud emocional y física de las personas que laboran en las empresas. Al respecto, en la década de los 70's se comienza a abordar un tema que resultaría de mucha importancia para poder entender la dinámica del empleado y su desempeño, no solo laboral, sino también cotidiano: el Síndrome de Burnout.

El pionero en estas investigaciones es Herbert Freudenberger, (citado en Moreno, 2007), quien da una aproximación inicial al síndrome: *sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador.*

A continuación, se muestran una serie de descripciones del síndrome, hechas por diferentes autores citados por Moreno (2007):

Edelwich y Brodsky (1980), lo definen como una pérdida del idealismo, energía y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo.

Pines, Aronson y Kafry (1981), apuntan que este síndrome se debe a un agotamiento físico, emocional y mental causado por estar implicada la persona durante largos periodos de tiempo en situaciones que le afectan emocionalmente.

La manera en que este síndrome afecta al individuo no solo se ve reflejada en las actividades para las que fue contratado, sino también con el medio en el que se desenvuelve. Maslach, (citado en Moreno, 2007) menciona una serie de sintomatologías del síndrome:

- Cansancio y desgaste emocional, pérdida de energía tanto psíquica como física.
- Despersonalización en la relación con los otros (pacientes, colegas) con actitudes de irritabilidad, agresividad, impaciencia, cinismo, suspicacia e intolerancia.
- Pérdida del sentimiento de competencia e idoneidad profesional, desmotivación, pérdida de la autoestima laboral, deserción y abandono de tareas.

En la actualidad, la presencia de este padecimiento es muy recurrente y una gran cantidad de empresas ha optado por implementar dinámicas con las que el personal tenga disminución en sus niveles de estrés, sin embargo, aún hay mucho trabajo por hacer, principalmente en la enseñanza de estrategias de dirección y liderazgo de quienes llevan una empresa, así como métodos alternativos con los que el individuo cuente y pueda tener un mejor manejo de sus estados emocionales, pudiendo tener no solamente un mejor desarrollo laboral y social, sino también en su salud física .

Vera (2013), señala que en México este mal afecta al 75% de la población, lo que colocó a nuestro país en el primer lugar a nivel mundial de ocurrencia del padecimiento. En un estudio realizado por Margarita Pulido Navarro, publicado en este mismo artículo y realizado a un grupo de trabajadoras de la industria maquiladora sometido a estrés prolongado, mostró en las mujeres

niveles disminuidos de anticuerpos: las inmunoglobulinas IgG, IgM e IgA. Tal situación concordaba con una presencia elevada de padecimientos inflamatorios: faringitis, amigdalitis y sinusitis, así como depresión, ansiedad, trastornos del sueño y psicósomáticos cardiocirculatorios y digestivos.

En un estudio subsecuente a hombres y mujeres empleados de talleres domiciliarios de maquila de costura, realizado por Margarita Pulido Navarro, investigadora de la UAM Xochimilco, se observó prevalencia de afectaciones características del síndrome metabólico, común en males crónico degenerativos por los que mueren miembros de la clase trabajadora del país: 80 por ciento presentó dislipidemia; 73 por ciento obesidad central; 15 por ciento glicemia de ayuno alterada; 15 por ciento hipertensión arterial, y 41 por ciento estrés prolongado.

Las trabajadoras, la mayoría jóvenes –las empresas del ramo prefieren contratar a mujeres que por la edad garanticen destreza, paciencia y docilidad– presentaban exposición múltiple a condiciones estresantes que repercutían en su estado de salud. La exigencia a alcanzar metas de producción cada vez más altas, jornadas laborales prolongadas, ritmos de trabajo intensos y tareas repetidas y fragmentadas en condiciones no adecuadas de ruido, polvo, trato y supervisión, marcan la vivencia cotidiana de esas mujeres, señaló la doctora Pulido Navarro.

La situación de morbilidad encontrada en el estudio (nueve padecimientos diferentes, en promedio, por cada trabajadora, pese a tratarse de una población joven), muestra las repercusiones de este tipo de condiciones de trabajo. Los resultados de las investigaciones referidas indican, advirtió Pulido Navarro, que dos problemáticas separadas en apariencia (el estrés laboral y las enfermedades crónicas), en realidad son una sola, y que la epidemia de aquellas crónico-degenerativas está ligada al estrés laboral.

3. La capacitación

“Miro al obrero que trabaja, miro el taller, miro la cadena. Nadie me dice nada. Mouloud no se ocupa de mí, el capataz se ha ido”.

Robert Linhart.

Una constante en la vida es el permanente enfrentamiento a nuevos procesos de aprendizaje. Podemos hablar de diferentes tiempos, por ejemplo, la etapa académica en sus diversas fases o nuestro ingreso al mundo laboral. Es en este último donde las empresas deben poner demasiada atención, ya que, con ayuda de ellos, pueden o no cumplirse los objetivos de ambas partes.

Al respecto, Vega (1998, citado en Hernández, 2012), menciona que el empleado, con su participación en la organización, busca un medio viable para alcanzar sus metas y las de la empresa.

Como señala el primer capítulo, el sistema de “Maestro-aprendiz” era el método más usado para preparar a una persona en nuevas actividades, hablando del campo laboral, sin embargo, considero que tiene un sesgo importante en el proceso de aprendizaje, ya que, sin un respaldo teórico, de inicio, no existe un orden y mucho menos podemos hablar de procesos con los que se garantice un resultado. Para llegar a éste, anteriormente, no había otra opción más que la práctica constante, lo que daría una eficiencia mediante ensayo y error.

En el campo laboral, hay quienes dominan una gran cantidad de actividades, mismas que han podido aprender durante la trayectoria, tal vez con cursos de capacitación, pero que no necesariamente ha sido así. Para el caso de las personas que no cuentan con experiencia, las dividiré en dos: profesiones y oficios. El primero, debe contar con una preparación académica previa, en la que, muy probablemente, ya tuvo acercamientos a su área de interés mediante la

realización de prácticas profesionales o servicio social. Esto, en esencia, es su experiencia laboral. En el caso de las personas que se dedican a los oficios, pudiera pensarse que ellos no han tenido una enseñanza académica, pero en la actualidad, ya hay escuelas certificadas que se dedican a la enseñanza de estos.

Algunas personas fueron los pioneros en distintas áreas y son ellos quienes establecían los contenidos y objetivos de las capacitaciones, dejando de lado totalmente la parte pedagógica, que es de gran importancia para definir cuáles son esas estrategias de enseñanza-aprendizaje que más convienen para hacer funcional un proceso de capacitación. De aquí la importancia de identificar los requerimientos para definir un proceso de capacitación funcional.

3.1 Objetivos de la capacitación

Invariablemente, cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje busca la adquisición o la reforma de algún conocimiento que contribuya al desarrollo de nuevas habilidades y cumplimiento de uno o más objetivos. De ahí la importancia de estos procesos en todas las áreas de una empresa o institución.

Uno de los objetivos primordiales de la capacitación en cualquiera de los niveles en que puede ser aplicada, es lo que se conoce como la MEJORA CONTINUA, que la definen como *“reconocer que todo está en proceso de cambio refiriéndose a la capacidad infinita del potencial humano, que tiende hacia la trascendencia y la realización plena de su ser esencial”* (Reyes, 2009, citado en Godínez, 2012).

Para Hernández (2000), la capacitación, el adiestramiento y desarrollo es *“el conjunto de procesos sistematizado por medio de los cuales se busca en una forma planeada y ordenada, el*

desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, en relación a su área de trabajo para maximizar la efectividad de las operaciones en la empresa”.

La capacitación siempre deberá estar direccionada al aprendizaje y ejecución de los procesos de la empresa que el personal de nuevo ingreso, o los ya establecidos, deberán seguir en las diversas tareas asignadas para el puesto requerido. En este sentido, Siliceo (citado en Godínez, 2012), define la capacitación como *“una actividad planeada y basada en necesidades de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.*

Asimismo, difunde ocho propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del personal de nuevo ingreso.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la justificación.

Para Vázquez (1997), las acciones de los procesos de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización.

Rodríguez (1986), menciona que la capacitación dentro de las empresas es una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al propio tiempo le permiten mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más la necesidad del hombre.

Menciona también que la capacitación de personal dentro de la empresa es concebida como una respuesta a:

1. La falta de personal calificado. Esto es, la empresa recluta y selecciona al personal que requiere integrar, desde luego condicionada por la calidad de la mano de obra que existe en el mercado de trabajo. De todos es sabido la carencia actual de personal calificado, situación que plantea a las empresas la necesidad de operar programas adecuados de capacitación.
2. Las deficiencias de la capacitación técnica escolar. Parece razonable el aceptar que las empresas no pueden descansar en los esfuerzos de nuestro sistema educativo realiza por preparar personal competente.
3. El creciente y acelerado proceso de los cambios.

Después de estas perspectivas sobre los objetivos de la capacitación, se puede resumir que esta es una herramienta imprescindible para cualquier organización, ya que sus procesos no solo están dirigidos a las actividades propias de los puestos, sino también a la educación que tiene que hacerse con respecto a los principios y valores de la organización, y que viene a complementar el trabajo de selección del área de reclutamiento. El desarrollo de la filosofía empresarial en la

plantilla de colaboradores es un trabajo que también realiza el área de capacitación y que contribuye al actuar que hará que se cumplan las metas de mejor manera. Sin embargo, este concepto, en las empresas suele ser uno de los más controvertidos, ya que, tradicionalmente, se ha recurrido a que la filosofía empresarial estaba compuesta por tres concepciones: misión, entendida como el propósito general que tiene la empresa; la visión, que es la proyección a futuro que se tiene y, finalmente, los valores, que son los principios en los que se cree y que, a su vez, estos permiten crear ciertos patrones de comportamiento dentro de la empresa.

De aquí la importancia de que los departamentos de reclutamiento y selección cumplan con el apego a los perfiles establecidos, ya que esto da una mayor garantía de que el personal contratado cumplirá no solo con los resultados, sino también se apegará a las normas establecidas. Ello facilita el trabajo a las áreas posteriores, ya que las labores correctivas se presentarán en menor grado, dando mayor impulso a actividades de mejora.

Contar con planes de capacitación, trae beneficios para todas las áreas de la organización. De acuerdo con Tessin (1978, citado en Buentello, C., Valenzuela, N. y Alanís, N. (2016), se encuentran los siguientes:

Hacia las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Crea una mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Para el individuo que repercuten en la organización:

- Ayuda al individuo a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

Para las relaciones humanas, internas, externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un mejor entorno para trabajar y vivir en ella.

Por estas razones es de suma importancia que el área de capacitación cuente con objetivos que le permitan cumplir las metas de todo el personal involucrado. Con un proceso de capacitación bien ejecutado, las posibilidades de tener una estabilidad en todos los niveles de la empresa, aumenta considerablemente: alcance de objetivos, clima laboral, disminución de la rotación de personal, entre otros.

3.2 Planeación

Implementar un proceso de capacitación no es una labor sencilla. Se deben de contemplar diferentes factores con el fin de garantizar el éxito. Antes de poder realizar una planeación, el profesional de la capacitación debe estar preparado en diversos temas que le facilitarán el poder cumplir el objetivo.

Uno de estos temas tiene que ver con conocer sobre las maneras en que las personas aprendemos, es decir, las estrategias de aprendizaje. Los procesos de aprendizaje recaen en lo individual, lo que implica que cada persona que participe en un proceso de capacitación cuenta con diversas herramientas. Para ello, el profesional de la capacitación tendrá que estar preparado para utilizar los métodos necesarios, teniendo como objetivo que los integrantes del curso hayan logrado la comprensión de lo impartido.

Sobre las estrategias de aprendizaje, Martínez y Meza (2013), refieren que facilitan la adquisición de conocimientos, de estudio y de resolución de problemas y están dirigidas especialmente a la selección, adquisición, elaboración, construcción e integración de la información.

Nisbet y Shucksmith (1987, citado en Valle, et al., 1999), las definen como secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, almacenamiento y/o utilización de la información.

Se han asignado diversas categorías a estas estrategias. Por ejemplo, Weinstein (1987, citado en Martínez y Meza, 2013), menciona que las estrategias cognitivas incluyen pensamientos o comportamientos que ayuden a adquirir la información e integrarla al conocimiento ya existente, así como recuperar la información disponible. En este sentido, referiremos a estrategias

Pintrinch (1991, citado en Martínez et al., 2013), clasifica las Estrategias Cognitivas en: a) Estrategias de Repaso las cuales incidirían sobre la atención y los procesos de codificación, pero no ayudarían a construir conexiones internas o a integrar la nueva información con el conocimiento previo, por lo que sólo permitirían un procesamiento superficial de la información; b) estrategias de elaboración y organización posibilitarían procesamientos más profundos de los materiales de estudio, c) pensamiento crítico es considerado como una estrategia cognitiva, que ayude a los estudiantes a pensar de un modo más profundo, reflexivo y crítico sobre la información.

Si comenzamos una búsqueda teórica de lo referente a las estrategias de aprendizaje, en su mayoría lo vamos a encontrar desarrollado en un ambiente académico. Sin embargo, estas serán ocupadas en cualquier proceso de aprendizaje, incluyendo el de un proceso de capacitación laboral.

Independientemente del medio en el que se estén dando estos procesos, hay un factor que es determinante y que es considerado en todo momento. Si una persona no se encuentra con una buena motivación, ya sea en el campo académico o laboral, difícilmente se cumplirán los objetivos de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Existe entre ambos procesos una relación bidireccional en la que, por un lado, el nivel motivacional, como condición interna propiciará la intención del alumno y el esfuerzo correspondiente en el desempeño de alcanzar determinados objetivos mediante una actuación estratégica; y por otro, la evidencia de que el conocimiento por los alumnos de las estrategias que pueden utilizar y la disposición de los recursos adecuados para tomar decisiones respecto al

proceso de aprendizaje creará expectativas positivas sobre el resultado de la actividad (Pérez y Álvarez, 2002, citado en González y Díaz, 2002).

A la fecha, contamos con una gran cantidad de herramientas para el diseño, implementación e impartición de la capacitación. Sin embargo, hay una estructura general con la que podemos establecer un proceso. A continuación, Vázquez (1997.), presenta una lista que sustenta el proceso de capacitación y adiestramiento:

1. Alguien en la organización se da cuenta de que existe una oportunidad o un problema que puede crear una necesidad de capacitación.
2. La administración se compone en un proceso de atención al problema donde se especifican los síntomas, es decir, la necesidad.
3. Se establecen las causas.
4. Se define el problema y analiza la necesidad, poniendo alternativas de solución.
5. Se evalúan las alternativas, en términos de solución al problema.
6. Se escoge la alternativa más eficaz y se determina si la capacitación es esa alternativa de solución.
7. Si la alternativa de solución fue la capacitación, se analizan las necesidades de capacitación para determinar qué tipo de capacitación se necesita.
8. Se definen los objetivos específicos para las actividades de capacitación y se determina cuáles serán los resultados que se esperan, especificando normas de desempeño y rendimiento que un individuo debe lograr.
9. Se establecen los métodos de evaluación del desempeño.

10. Se define la población objetivo de la capacitación (aquellos individuos que necesitan ser capacitados) y luego se especifica el contenido que se debe cubrir, para lograr el desempeño y conducta deseada.
11. Se redactan las pruebas y se establecen los métodos de evaluación.
12. Se elaboran los materiales y apoyos para la capacitación.
13. Se realiza el programa de capacitación.
14. Se miden el impacto inmediato y los resultados, en un plazo posterior del programa de capacitación.
15. Se miden los cambios obtenidos y se ve cuáles de ellos pueden ser atribuibles a la capacitación recibida.
16. Se organizan los métodos de seguimiento para reforzar el aprendizaje obtenido y retroalimentar el programa de capacitación.

3.2.1 Detección de necesidades de capacitación

Contemplando estos puntos y entrando en la planeación de una capacitación, debe existir una justificación para poder realizar un proceso como este. Una organización debe identificar las necesidades con las que cuenta a partir de las carencias. Existen diferentes momentos en los que se puede implementar un proceso de capacitación, por ejemplo, el diseño de una capacitación en una organización de nueva creación o la capacitación que se diseña a partir de la idea de mejorar o implementar actividades y/o resultados. Y es importante contemplar el tema a capacitar, las características del grupo, los objetivos de la empresa, la tecnología, presupuestos, antecedentes, herramientas con las se cuentan para diseñar, impartir y evaluar a la capacitación.

Para Landy (2005, citado en Hernández, 2012), dentro de las actividades previas a la impartición de un tema en específico, deben incluirse tres fases:

1. El análisis de la organización. Donde se analizan las metas, los recursos disponibles y el medio organizacional para determinar hacia dónde dirigir el entrenamiento.
2. El análisis de la tarea. Se revisa lo que deben realizar los empleados para desarrollar apropiadamente su trabajo.
3. El análisis de la persona. Identifica cuáles individuos deberían recibir capacitación y qué tipo de instrucción necesitan.

Grados (2009, citado en Espinosa, 2012), habla de seis momentos o etapas en la planeación de la capacitación:

- a) Detección de necesidades de capacitación. Se realiza un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos de inestabilidad.
- b) Diagnóstico. Una vez hecho el análisis, se procede a determinar cuáles son las causas que definen el buen y mal desempeño de la organización.
- c) Programación y presupuesto. Ya que conocen las causas, es preciso organizar un plan estratégico del cómo y en cuánto tiempo se realizarán las actividades correspondientes y, junto con ello, prever los costos que implicará.
- d) Establecimiento de objetivos. Este es el momento en el que se plantean las metas a las que pretende llegarse.
- e) Proceso enseñanza-aprendizaje. Se establece partiendo de los objetivos planteados.

- f) Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje. Una vez puesto en marcha todo lo anterior, se procederá a evaluar de forma paulatina los resultados obtenidos, con la intención de evaluar si éstos sean realmente los resultados deseados, o en su defecto, de corregir el procedimiento.

McGehee y Thayer (1961, citado en Llorens, 1996), hacen referencia a un modelo para considerar las necesidades formativas de la empresa, basándose en tres niveles de análisis:

Análisis organizacional: se centraba en factores que proporcionaban información sobre dónde y cuándo podía utilizarse la formación. Este análisis se relacionaba con los “objetivos, recursos y asignación de tales recursos” de la organización. Se trata, por tanto, de evaluar cómo está funcionando la organización.

Por tanto, el análisis de la organización requiere un estudio de los componentes de la organización que pueden afectar a la persona formada que llega a la empresa con unas nuevas destrezas que ha aprendido en el programa de formación. Esto incluye un examen de los siguientes aspectos: metas organizacionales, recursos de la organización, clima de transferencia y reservas internas y externas presentes en el ambiente. Además, cuando este tipo de análisis se ignora, abundan las dificultades de planificación.

Análisis de la tarea: El análisis de la tarea es necesario para determinar los objetivos instruccionales que se referirán a la ejecución de actividades particulares y operaciones en el puesto de trabajo que ayudarán a realizar el trabajo de manera más eficiente, para identificar la naturaleza de las tareas que tienen que desempeñarse en el puesto de trabajo y los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para desempeñar esas tareas.

Análisis de la persona: Por tanto, este nivel de análisis se focaliza en identificar quién debe ser formado y qué tipo de formación se necesita. La propuesta es identificar las deficiencias individuales en el desempeño del puesto o identificar áreas en que una persona puede mejorar continuamente.

Rodríguez (1986), hace referencia a una guía elaborada por la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual se basa en la localización de discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace. Para lograr lo anterior, se sugiere realizarlo en cuatro fases:

Fase 1: Situación idónea: se refiere a determinar qué es lo que debe hacerse en la empresa para que se desarrolle en la forma planeada, es decir, que los recursos materiales sean los necesarios, que se aprovechen eficientemente y que se efectúen las actividades de manera productiva; para obtener la información anterior debemos tomar como base los manuales administrativos (de organización, de procedimientos, etc.), en los que se significa, normalmente, la situación establecida para el funcionamiento de la empresa; para aquellas que no existan dichos manuales, entonces se analizarán los siguientes aspectos que proporcionarán una idea clara de lo que debiera de ser. Los elementos a considerar en el estudio son:

1. Recursos materiales. Se definirán los términos de clase y cantidad, el tipo de maquinaria, herramientas, medios de transporte, papelería, medios de comunicación, etc., que se requieran para la ejecución de las funciones.
2. Actividades. En el análisis se describirán las tareas que se realizan dentro de la empresa que ayuden o logran los objetivos de su establecimiento

3. Requerimientos. Deberán establecerse los requisitos mínimos que se exigen como indispensables para el desempeño de su función y que son inherentes al mismo. Estos se refieren a:
 - Escolaridad y/o conocimientos
 - Habilidades y experiencias
 - Requisitos físicos
4. Índices de eficiencia. Se fundamenta en los puntos clave susceptibles de evaluación y que reflejan de algún modo los resultados que debieran obtenerse.
5. Ambiente laboral físico. Especifican todos aquellos elementos ambientales que son necesarios para el desarrollo eficiente de las labores; entre ellos, anotamos iluminación, ventilación, higiene, etc.
6. Medidas de seguridad. Se consideran en este punto al conjunto de instrucciones para la prevención de accidentes de trabajo.

Fase 2: Situación real: El siguiente paso del procedimiento se remite a determinar qué es lo que se hace en la empresa. Generalmente, en una organización, las actividades no se realizan conforme a lo estructurado, ocurriendo así desviaciones que provocan desperdicios e ineficiencias. Son estas deficiencias, lo que se debe investigar, aplicando las ya citadas técnicas, las que podrán adoptarse introduciendo en ellas las modificaciones que sean pertinentes, de acuerdo a la empresa de que se trate.

Fase 3: Análisis comparativo de la situación real contra la situación idónea: una vez que se tengan los datos resultantes de la información obtenida, deben clasificarse y ordenarse de tal forma que sea posible establecer un análisis comparativo, cuyo estudio nos proporcione las discrepancias existentes entre la situación idónea y la real en que se encuentre la empresa.

Fase 4: Necesidades de capacitación y adiestramiento: Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- a) La empresa.
- b) La empresa y el trabajador en conjunto
- c) El trabajador

Las necesidades requeridas y que se delimitan a la conceptualización de las dos últimas áreas son las que implícitamente son susceptibles de ser corregidas mediante un buen programa de capacitación y adiestramiento.

Las que se refieren a las fallas de la empresa corresponden a la dirección enmendarlas y proporcionar de esta manera los elementos físicos necesarios como complemento de las actividades de capacitación y adiestramiento.

Aguilar y Vargas (2010), definen al DNC como el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (González, 2001, citado en Aguilar y Vargas, 2010).

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser. El DNC se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos.
- El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa.
- El análisis del desempeño de los trabajadores.
- Las quejas de los clientes.
- El análisis de problemas de la empresa.
- Exámenes de conocimientos.
- Entrevistas estructuradas o abiertas.
- Encuestas, observación directa en el puesto.
- Análisis de tareas.
- A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal o utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesas redondas, paneles, diálogos, etc. (Mendoza, 1998, citado en Aguilar y Vargas, 2010).

Entonces, se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados, etc. (Chiavenato, 2007, citado en García, 2011).

Realizar el DNC de manera correcta, trae consecuencias positivas a todos los procesos de la empresa. García (2011), menciona las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

Para el correcto análisis del DNC, es de suma importancia realizar una presentación con los resultados de la detección, con el fin de tener un apoyo funcional para la selección de estrategias de aprendizaje a ocupar en el diseño. Aguilar y Vargas (2010), recomiendan que se presenten los siguientes puntos:

1. Portada
2. Presentación: breve resumen de lo que contiene el documento
3. Índice
4. Antecedentes: Características generales de la organización, la forma en que tradicionalmente se ha realizado el DNC, la importancia de la temática que se aborda en diagnóstico, las razones para realizar este nuevo DNC.
5. Método
 - a. Participantes
 - b. Instrumentos utilizados

c. Procedimiento

6. Resultados: en qué se necesita capacitación, quiénes necesitan y en qué orden.
7. Discusión de los resultados
8. Conclusiones y sugerencias
9. Referencias
10. Anexos: formatos y documentos de trabajo.

Posterior a la detección de necesidades viene el diseño e implementación de un curso de capacitación, el cual deberá basarse en los objetivos de la empresa, así como en la implementación o corrección de actividades que influyen en el resultado. Al respecto, Vázquez (1997), menciona tres lineamientos que deberán seguirse durante el esfuerzo educativo y capacitador:

1. Deberá promoverse que en los planes de estudio de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación, se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso nacional colectivo.
2. Será necesario reforzar los valores de la formación de los recursos humanos, así como los que atañen a la vida cívica y social. En otras palabras, se deberá educar, enseñar, demostrar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona, en suma, deberá educarse para la responsabilidad y la excelencia.
3. En cumplimiento de los principios normativos que ordena nuestra Constitución y la Ley Federal de Trabajo, deberá fomentarse una cultura de la capacitación como supremo

valor laboral para que éste se asuma por trabajadores y empresarios como una meta esencial para el mejoramiento de la productividad y la supervisión personal.

3.3 Diseño, ejecución, evaluación y medición

La segunda etapa de nuestro proceso es aquella en la que se le dará una utilidad a la información obtenida del DNC, misma que nos ayudará a definir cuáles serán los objetivos, y con base en ello, poder seleccionar las estrategias, actividades y evaluaciones adecuadas para poder hacer un proceso instruccional efectivo.

Al conjunto de factores nombrados, se les define como Proceso Instruccional. Richey, Fields, y Foxon, (2001, citado en Moya, 2015), señalan que el Diseño Instruccional es la planificación por medio de un sistema o procesos que incluye al menos la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

Belloch (2013), retoma definiciones de diferentes autores respecto al diseño instruccional:

Para Bruner (1969), el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Reigeluth (1983), define al diseño instruccional como la disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante.

Mientras que según Broderick (2001), el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

Algo más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foson (2001), en la que se apunta que el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

El análisis detallado de los resultados arrojados en el DNC, ayudará al diseñador instruccional a hacer una correcta selección de las estrategias a ocupar para el diseño e implementación del curso, así también sobre las formas en las que evaluaremos el desarrollo. Algunos de los factores que tenemos que considerar son la población a la que se capacitará, características como edad, nivel académico, puesto, desempeño laboral y así, tener un punto de partida.

Existen modelos instruccionales de los cuales se sustentan los planes de capacitación. Según Siemens (2002, citado en Londoño, 2011), un modelo es una representación de hechos reales y, como tal, debe ser utilizada solo en la medida que es manejable para situación o tarea en particular

Los modelos de diseño instruccional que se conocen en la actualidad surgieron a partir de adaptaciones a los anteriores, de la disponibilidad y acceso a la tecnología y de la propuesta de varios teóricos a utilizarla para los procesos de enseñanza y aprendizaje y facilitar el desarrollo de la instrucción. Estos modelos trascendieron a los anteriores, cuya finalidad era solamente el desarrollo de aparatos, para centrarse en el diseño y desarrollo de estrategias educativas que estimulen la creatividad de los estudiantes y vaya más allá de la simple presentación de los contenidos (Londoño, 2011).

Belloch (2013), hace mención de modelos instruccionales que son el soporte no solo para los medios académicos, sino también para los diseños de un plan de capacitación.

Modelo de Gagné

El autor sistematiza un enfoque integrador donde se consideran aspectos de las teorías de estímulos-respuesta y de modelos de procesamiento de información. Gagné considera que deben cumplirse, al menos, diez funciones en la enseñanza para que tenga lugar un verdadero aprendizaje:

1. Estimular la atención y motivar.
2. Dar información sobre los resultados esperados.
3. Estimular el recuerdo de los conocimientos y habilidades previas, esenciales y relevantes.
4. Presentar el material a aprender.
5. Guiar y estructurar el trabajo del aprendiz.
6. Provocar la respuesta.
7. Proporcionar feedback.
8. Promover la generalización del aprendizaje.
9. Facilitar el recuerdo.
10. Evaluar la realización.

Modelo de Gagné y Briggs

Gagné y Briggs proponen un modelo basado en el enfoque de sistemas, que consta de 14 pasos:

Nivel del sistema

1. Análisis de necesidades, objetivos y prioridades.
2. Análisis de recursos, restricciones y sistemas de distribución alternativos.
3. Determinación del alcance y secuencia del currículum y cursos; dueño del sistema de distribución.

Nivel del curso

4. Análisis de los objetivos del curso.
5. Determinación de la estructura y secuencia del curso.

Nivel de la lección

6. Definición de los objetivos de desempeño.
7. Preparación de planes (o módulos) de la lección.
8. Desarrollo o selección de materiales y medios.
9. Evaluación del desempeño del estudiante.

Nivel de sistema final

10. Preparación del profesor.
11. Evaluación formativa.
12. Prueba de campo, revisión.
13. Instalación y difusión.
14. Evaluación sumatoria.

Modelo ASSURE de Heinich y col.

Heinich, Molenda, Russell y Smaldino (1993, citado en Belloch, 2013), desarrollaron el modelo ASSURE incorporando los eventos de instrucción de Robert Gagné para asegurar el uso efectivo de los medios en la instrucción. El modelo ASSURE tiene sus raíces teóricas en el constructivismo, partiendo de las características concretas del estudiante, sus estilos de aprendizaje y fomentando la participación activa y comprometida del estudiante. ASSURE presenta seis fases o procedimientos:

1. Analizar las características del estudiante antes de comenzar en relación a:
 - a. Características Generales: nivel de estudios, edad, características sociales, físicas, etc.
 - b. Capacidades específicas de entrada: conocimientos previos, habilidades y actitudes.
 - c. Estilos de Aprendizaje.
2. Establecimiento de objetivos de aprendizaje, determinando los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.
3. Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales.
4. Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.
5. Los medios que serían más adecuados: texto, imágenes, video, audio, y multimedia.
6. Los materiales que servirán de apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos.
7. Organizar el escenario de aprendizaje. Desarrollar el curso creando un escenario que propicie el aprendizaje, utilizando los medios y materiales seleccionados anteriormente.

Revisión del curso antes de su implementación, especialmente si se utiliza un entorno virtual comprobar el funcionamiento óptimo de los recursos y materiales del curso.

8. Participación de los estudiantes. Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la participación del estudiante.
9. Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y a la implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

Contemplando estos supuestos teóricos, podemos partir y comenzar a dar una estructura en la que encontraremos los objetivos de la capacitación, contenidos, actividades, definición de recursos de apoyo y un programa del curso de capacitación. Al respecto, García (2011), menciona que una serie de conceptos a contemplar para el diseño del plan de capacitación:

1. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son:

- a. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. 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 (Chiavenato, 2007, citado en García, 2011).

Para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son: 1) conocer, 2) comprender, 3) aplicar, 4) sintetizar y 5) evaluar, esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada. Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices:

1. Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.
2. Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, estas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración.

2. Contenido

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje... puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar

conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Werther y Davis, 1998, citado en García, 2011).

3. Selección de recursos didácticos y actividades

Determinar la metodología y técnicas didácticas a utilizar consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para transmitir los conocimientos por parte del capacitador, deben basarse en desarrollar las competencias o habilidades requeridas por el puesto, a través de la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible. Todo esto se requiere porque las habilidades sólo pueden desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.

4. Impartición o ejecución de la capacitación.

Se refiere a la tercera etapa del proceso, la impartición de la capacitación tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

1. Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno.
2. Preparar los manuales del curso.
3. Preparar el material didáctico.

4. Disponer del equipo necesario.
 5. Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso.
 6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados.
 7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios.
 8. Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario.
 9. Declarar iniciado el evento.
 10. Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto.
 11. Designar quien, o realizar personalmente la evaluación.
 12. Preparar y entregar las constancias de participación.
 13. Cerrar el evento.
 14. Realizar los pagos derivados del evento, en su caso.
 15. Realizar los registros estadísticos.
 16. Generar los reportes de los resultados obtenidos.
5. Determinación del proceso de evaluación

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo, 2007, citado en García, 2011).

Este mismo autor refiere que la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que, dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo

Gagné (1979, citado en Moya, 2015), resalta una lista de objetos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la capacitación:

- Objetos de Aprendizaje para ganar la atención:
 - ✓ Una presentación
 - ✓ Una animación infográfica
 - ✓ Un proceso contextualizador

- ✓ Una o más situaciones sensibilizadoras
- ✓ Un video Introductorio
- Otros elementos a considerar son:
 - ✓ Descripción del curso
 - ✓ Requisitos (técnicos, académicos, personales, de tiempo, otros).
 - ✓ Políticas y procedimientos
 - ✓ Modos de comunicación
 - ✓ Calendario
 - ✓ Tareas claras que se deben realizar
- Objetos de Aprendizaje para presentar información nueva:
 - ✓ Instrucciones claras
 - ✓ Estilo de redacción adecuado para el público objetivo
 - ✓ Páginas de contenido con ilustraciones
 - ✓ Mapas o escenarios interactivos
 - ✓ Infografías estáticas, animadas o videoinfografías²⁴
 - ✓ Procesos estáticos o animados
 - ✓ Contextos para casos o simulaciones
 - ✓ Videos
- Objetos de aprendizaje para proveer guía en el aprendizaje:
 - ✓ Ejemplos
 - ✓ Contraejemplos
 - ✓ Estudio de casos
 - ✓ Representaciones gráficas integradoras

- ✓ Analogías
- ✓ Apoyo de material anexo
- Objetos de aprendizaje para fomentar la interactividad:
 - ✓ Canales de comunicación específicos
 - ✓ Funciones programadas automatizadas
 - ✓ Planteamiento de preguntas y debate adecuados
 - ✓ Actividades de colaboración entre tutores y alumnos (foros, chat).
- Objetos de aprendizaje para fomentar el desempeño (práctica):
 - ✓ Actividades lúdicas al finalizar cada unidad o a lo largo de una unidad.
 - ✓ Simulaciones sociales o de sistemas.
 - ✓ Preguntas y respuestas cortas de alternativas o desarrollo.
 - ✓ Generar con apoyo del tutor instancias de práctica en los foros.
- Para ello se debe considerar lo siguiente:
 - ✓ Requerir la interacción cognitiva con el contenido.
 - ✓ Estar relacionadas estrechamente con los objetivos/resultados.
 - ✓ Ser variadas.
 - ✓ Ser adecuadas al medio.
 - ✓ Incluir, en la medida de lo posible, auténticas aplicaciones de campo sobre habilidades y conocimiento.
 - ✓ Ser colaborativas cuando sea posible.
 - ✓ Incluir debates determinados y centrados.
 - ✓ Implicar procesamientos cognitivos superiores: análisis, síntesis y evaluación.
 - ✓ Proveer de feedback

- Objetos de aprendizaje para evaluar el desempeño:
 - ✓ Verdadero o falso
 - ✓ Alternativas
 - ✓ Términos pareados
 - ✓ Identificación de elementos

Para cumplir lo anterior, la evaluación:

- Debe estar directamente ligada a los objetivos/resultados
- Debe ser adecuada al medio
- Debe ser adecuada en seguridad
- Debe estar dirigida a las habilidades cognitivas al nivel del perfil o alumno

La consolidación de un plan de capacitación, como podemos ver, conlleva una gran responsabilidad. El uso de modelos de instrucción y teorías del aprendizaje, el desarrollo de contenidos, el uso de los materiales y desarrollo de contenidos, los procesos de evaluación y seguimiento en la capacitación, son procesos que proyectarán el éxito en la mejora de los resultados. Sin embargo, esto depende en gran medida, si de los contenidos y planeaciones, pero también de quien se encarga de la impartición del curso. El instructor o capacitador, debe estar involucrado y dominar todos los procesos revisados. De lo contrario, las posibilidades de fracasos son altas, sumándose así a las deficiencias de la empresa.

3.4 Marco Legal

Al formar parte de los procesos de una empresa, la capacitación está sujeta a leyes impuestas en México en el siglo pasado, esto con el fin de fomentar el desarrollo de los trabajadores. Como

se mencionó en el primer capítulo, las relaciones laborales en nuestro país carecían de una legislación, provocando arbitrariedades con el sector obrero. Los deficientes procesos de capacitación en las empresas eran constantes, lo que traía diversas repercusiones a ambas partes, tanto a patrón como a trabajador.

No fue hasta 1978 que se le realizan reformas y adiciones a la Ley Federal de Trabajo, reglamentando específicamente el derecho de los trabajadores a la Capacitación y los procedimientos administrativos que deberían observar los patrones para el cumplimiento de sus obligaciones en esta materia, como son la integración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, la formulación y ejecución de los planes y los programas de capacitación y adiestramiento, la expedición de las constancias de habilidades laborales a los trabajadores capacitados (Rodríguez, 1986).

Sobre el derecho de los trabajadores, el artículo tercero de la Ley Federal de Trabajo señala lo siguiente: “El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguran la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.”

Espinosa (2012), señala algunos artículos de la Ley Federal de Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento:

Art. 153A: Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a

los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social”.

Art. 153F: La capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo
- IV. Incrementar la productividad
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Por otro lado, la Ley Federal de Trabajo no solo se refiere a las obligaciones que el patrón tiene para con el empleado, sino también a la inversa:

Art. 153H: Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- a. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- b. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
- c. Presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos.

Otra de las aportaciones de la ley es la obligatoriedad sobre la construcción de una Comisión Mixta la cual será la encargada de vigilar que se cumplan con todas las reglamentaciones y procesos de capacitación de una empresa. Al respecto, Rodríguez (1986), menciona que este es

un organismo bipartito que se constituye en cada empresa o establecimiento, la cual vigilará la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social es quien se encarga de regular todos los procesos de capacitación en las empresas. Mediante la emisión de constancias se certifican los instructores, los cursos, las imparticiones y la adquisición de los conocimientos.

En el año 2018, después de un par de años en preparación, surge la Norma 035, por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, referida a factores de riesgo psicosocial en el trabajo: identificación, análisis y prevención, a partir de la necesidad de acciones a nivel empresarial, respecto las repercusiones en la salud que se han incrementado en los trabajadores históricamente, a causa de las dinámicas de las mismas.

Al respecto, Castillo (2017, citado en Flores, 2021), menciona que las Memorias Estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), muestran que, en 2008, 3,519 trabajadores afiliados padecieron una enfermedad laboral, en 2018 el número de casos reportados fue de 11,104; en 10 años el número de trabajadores con reporte de enfermedad laboral en el IMSS se incrementó en más del 300 por ciento.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), estimó los daños a la productividad que generan algunas de las enfermedades relacionadas con el trabajo, indicó que un trabajador falta

a sus labores hasta 25 días al año cuando sufre depresión, 20 si sufre ataques de pánico, 14 si sufre estrés post traumático y 20 si padece ansiedad; como resultado de ello, se generan pérdidas al aparato productivo de aproximadamente 16 mil millones de pesos anuales en una estimación conservadora. El ausentismo laboral representó el 7.3% en el costo de la nómina anual y una pérdida promedio del 23.8% en la productividad (Becerril, 2019, citado en Flores, 2021).

Sin duda, la capacitación representa uno de los principales factores en los que se debe poner atención, ya que, en algunas ocasiones, las malas prácticas tienen su base en una formación deficiente en diferentes habilidades, tanto técnicas, como suaves.

Sobre la formación, la NOM-035-STPS-2018, en el inciso I, del apartado 8.2, menciona lo siguiente:

Respecto a la capacitación y adiestramiento que se proporciona a los trabajadores se deberá cumplir con:

- 1) Analizar la relación capacitación-tareas encomendadas;
- 2) Dar oportunidad a los trabajadores para señalar sus necesidades de capacitación conforme a sus actividades, y
- 3) Realizar una detección de necesidades de capacitación al menos cada dos años e integrar su resultado en el programa de capacitación (STPS, 2018).

En términos legales, hay una exigencia muy definida sobre la importancia de los procesos formativos en las empresas, sin embargo, al día de hoy, sigue siendo un tema que no ha sido abordado de una forma correcta. Los sesgos siguen estando presentes en el plano laboral real y muchas de las estadísticas de la capacitación son el resultado de meros cumplimientos de un indicador.

4. Una experiencia profesional de capacitación en una empresa de análisis clínicos durante la pandemia SARS COV-2

A finales del 2019, casi de manera intempestiva, en la zona oriente del planeta se descubría un virus que estaba afectando de manera acelerada a gran parte de la población. China fue el primer país en el que se presentaban los contagios, pero rápidamente se fue expandiendo hasta alcanzar no solo a los países vecinos, sino también a países que, estando en el otro extremo del globo, comenzaron a presentar contagios, principalmente por viajeros que anteriormente habían estado en países orientales.

Respecto a los datos iniciales que arrojó la pandemia en México, Wu y McGoogan (2019, citado en Díaz, F. y Toro, A., 2020), señalan que los estudios epidemiológicos iniciales mostraron que se comportaba más agresivamente en adultos entre los 30 y 79 años (87%), con una letalidad global del 2,3%. Una gran parte de la fuerza laboral en nuestro país se encuentra en ese rango de edad, por lo que era de suma importancia atender las recomendaciones de resguardo emitidas por las autoridades.

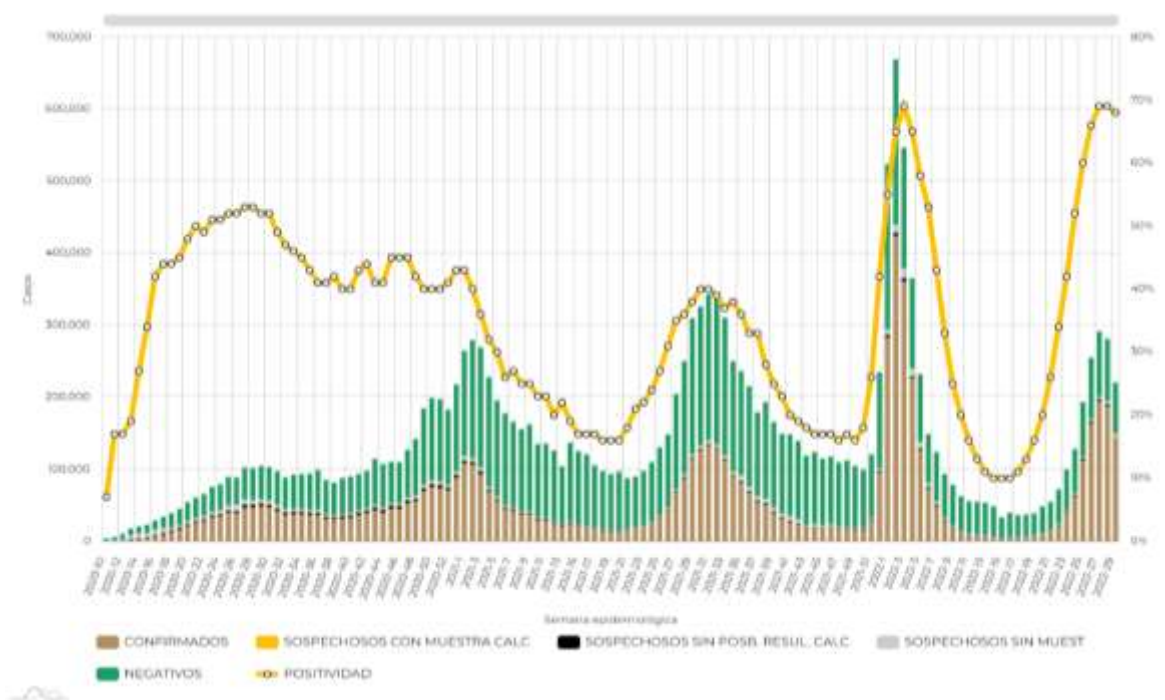
Adicional a esto, se consideraron los factores de comorbilidad con mayor presencia en el país como una variable más que determinaba el nivel de vulnerabilidad respecto a la posibilidad de contagio. La hipertensión, la diabetes, la obesidad, cáncer y el tabaquismo, fueron algunas de las condiciones que se consideraron y como es sabido, estas enfermedades han ido ganando terreno con el paso de los años en nuestro país.

En un comienzo la modalidad de enfermedad grave fue la de mayor prevalencia en quienes resultaron contagiados, de ahí los altos niveles de mortalidad. Ya con la aplicación de las

diversas dosis de la vacuna, acompañado de un mayor entendimiento del comportamiento de la enfermedad, las cifras de mortalidad fueron bajando, no así los niveles de contagio.

En la figura 1 y 2, podemos observar el comportamiento de la pandemia en nuestro país desde sus inicios, obtenida de la página del Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica (SINAVE, s.f.).

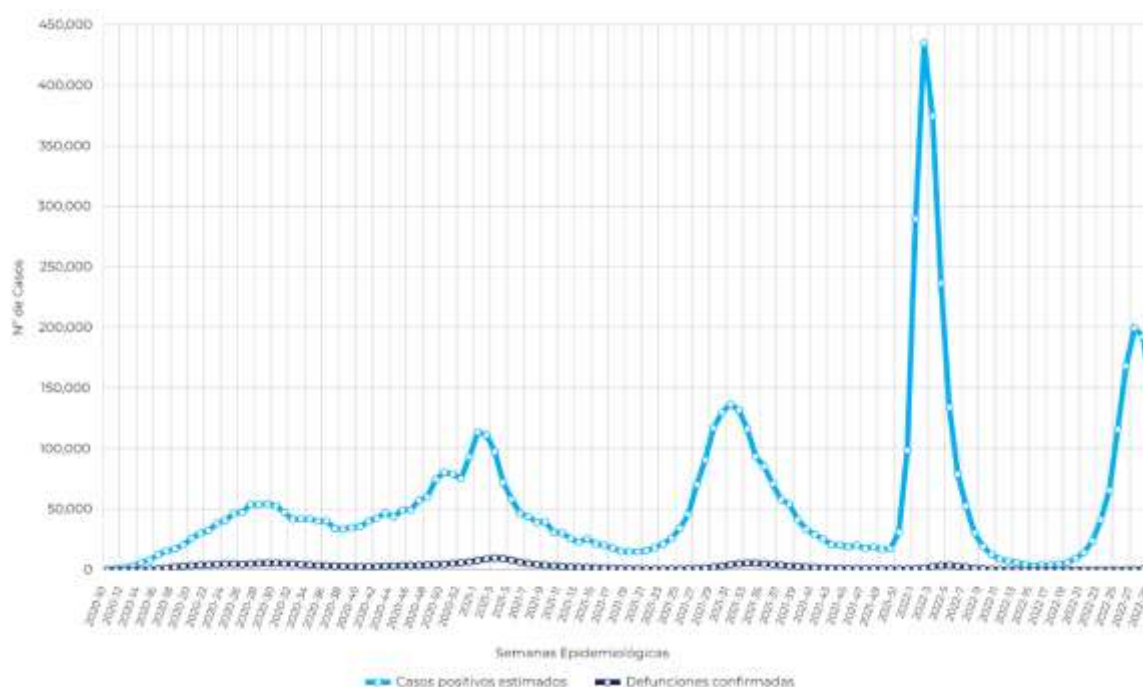
Figura 1: Casos positivos, sospechosos y negativos nacional



La cantidad de decesos se dieron de manera acelerada y México no fue la excepción. Se trataba del virus SARS COV-2, del que no se sabía mucho. Inicialmente, solo se sabía que la sintomatología se presentaba a nivel respiratorio, sin embargo, gradualmente fue presentando síntomas más graves que tenían que ver con todo el sistema respiratorio y que llegaba a tener afectaciones a nivel pulmonar y cerebral.

Al ser un virus que se transmitía por vía aérea, los gobiernos de diferentes países comenzaron a instalar medidas preventivas, algunas de ellas iban desde el cierre de las fronteras, hasta imponer toques de queda.

Figura 2: Casos positivos estimados y defunciones confirmadas nacional



Por las condiciones anteriormente descritas, los procesos de capacitación también fueron sometidos a modificaciones de fondo y forma, no solo en el diseño de los planes, sino también en la aplicación de la misma.

El presente trabajo tiene como fin mostrar la intervención que realizó el área de capacitación de una empresa de análisis clínicos durante poco más de dos años, en los que se hicieron adaptaciones a los programas ya establecidos, esto con el fin de garantizar los procesos de aprendizaje de los colaboradores, pero considerando todas las medidas establecidas.

4.1 Empresa

Grupo Diagnóstico Aries (GDA en adelante), es una empresa de análisis clínicos que fue fundada en el año 2012 en Monterrey, Nuevo León, México. Perteneciente al consorcio EMPRESAS ARIES, radicados en la misma ciudad. La primera marca que se fundó fue Swisslab, nombre comercial de la primera cadena de laboratorios con presencia únicamente en el estado de Nuevo León.

Con el paso de los años, la empresa comienza con un crecimiento que se dio en dos vías: de forma orgánica (apertura de nuevas sucursales), e inorgánica (adquisición de marcas con presencia ya definida). Sin duda alguna, la adquisición de tres marcas en la zona centro del país (CDMX y EDOMEX), ayudó a que la empresa siguiera en la línea del crecimiento.

Al día de hoy, GDA cuenta con 12 marcas de laboratorios de análisis clínicos, con presencia en Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas, Veracruz, San Luis potosí, Chihuahua, Puebla, Ciudad de México y Estado de México. Aunado a ello, cuentan con un área de unidades móviles con las que se da servicio a diferentes empresas y sectores de gobierno en diferentes entidades del país.

Cuentan con 49 laboratorios de proceso en la zona norte y centro del país, así como toda la parte corporativa en las mismas zonas. Actualmente, cuenta con más de 4,000 colaboradores.

El área de Talento y Cultura contenía a todas las áreas de los Recursos Humanos:

- ✓ Atracción de Talento
- ✓ Formación y desarrollo
- ✓ Administración de personal
- ✓ Comunicación

El flujo natural del personal en la empresa comenzaba con el proceso de reclutamiento y selección de personal, para después iniciar con su proceso de capacitación, dependiente del área a la que arribaba el colaborador. Cabe señalar que el enfoque del área de capacitación estaba en el personal operativo, ya que, por cuestiones de la naturaleza del negocio y las condiciones de salud antes descritas, este tipo de personal era el que presentaba mayor demanda de ingreso.

La condición económica mundial afectó a diferentes industrias en México y en el mundo, a tal grado que muchas empresas realizaron recortes en sus plantillas de trabajo con el fin de “aminorar el impacto” que una posible crisis podría traer. En GDA también se dio esta situación, principalmente en el área administrativa, afectando así al área de capital humano, específicamente a Formación y desarrollo, quienes debíamos planear, diseñar y ejecutar lo inherente a la capacitación, ahora con menos colaboradores, no así con la plantilla operativa, la cual creció un 30%.

4.2 Intervención y resultados

Las nuevas condiciones laborales incluían una serie de modificaciones en las formas en las que habitualmente se trabajaba. Por mencionar algunas de ellas, el 100% de la plantilla administrativa debía trabajar desde casa, lo que implicó que la mayoría de las actividades se hicieran de forma remota. En caso de tener reuniones de trabajo, se implementó el uso de la plataforma “Teams”, una más de la gama de plataformas de colaboración en la que se dispone de múltiples herramientas (video, carga de archivos e integración de otras aplicaciones), mediante las cuales podrían llevarse a cabo dichas reuniones, así como sesiones virtuales grupales.

El uso de las “nubes de almacenamiento” o “drives”, fue un recurso al que, a pesar de ya trabajar con él con anterioridad, se buscó una forma de optimizar su uso con la finalidad de que ahí se almacenaran todas las constancias emitidas a partir de un curso de capacitación, así como los procesos de la empresa y otros materiales que servirían para diversos fines en la misma.

Por otro lado, la impartición de los procesos de capacitación inherentes a la empresa debería ser migrados a un formato digital, esto con el fin de que el personal correspondiente pudiera tomar las sesiones de forma virtual, además, algunos de los temas, como Seguridad e Higiene, deberían ser dados en un foro virtual, ya que la Secretaría de Trabajo y Previsión Social requería que así se impartiera. La Inducción a la empresa fue otro de los temas que también se migró a modalidad virtual, por lo que se realizaron adaptaciones a la presentación ocupada, con la finalidad de que, a pesar de ser mediante esta modalidad, contara con una mayor interacción entre el personal de nuevo ingreso y el capacitador.

A partir de la declaración de la pandemia, las autoridades federales, a través de sus institutos de salud correspondientes (IMSS, ISSSTE y SSA), establecieron como mandato el que las

empresas deberían contar con planes de capacitación para todos los colaboradores que formaran parte de sus filas, abordando el tema de cuidados durante la pandemia, mismos que serían susceptibles de auditoría por dichas autoridades.

Por lo anterior, en conjunto con la dirección de Capital Humano, se decide la realización de capsulas formativas en la que se abordaría no solo los cuidados que deberán tener para evitar los contagios mientras se realizan las actividades inherentes a los diversos puestos, sino también a los cuidados de salud mental dentro y fuera de las instalaciones, esto con el fin de brindar herramientas de apoyo a quienes realizaban sus actividades desde el confinamiento.

Tutor Monitor

Por las necesidades vividas a partir del 2020, el grueso de la capacitación se enfocó en el personal operativo de sucursales, ya que, por la demanda del servicio, los ingresos se volvieron numerosos cada semana. El puesto de mayor ingreso fue el de “Flebotomista”, quienes son los colaboradores encargados de realizar la mayoría de tomas muestra a los pacientes, entre ellas las correspondientes a COVID.

Para este puesto, se implementó un proceso de capacitación basado en el método de los cuatro pasos, el cual Blake (citado en Malagón, R. y Valderrama, O., 2016), define de la siguiente forma:

- I. Se dice lo que se va a hacer
- II. Se muestra cómo se hace
- III. Se hace hacer al aprendiz
- IV. Se evalúa cómo actúa el aprendiz.

“Tutor monitor” fue el nombre que se le asignó al programa de capacitación operativa para el puesto de Flebotomistas, sin embargo, este proceso, por instrucciones de la gerencia encargada del área (Preanalítico), no podía ser llevado a cabo de manera virtual, ya que las actividades inherentes del puesto debían ser instruidas “in situ” durante un periodo de dos semanas. Al finalizar este proceso, el personal capacitado y capacitador, eran evaluados por la gerencia correspondiente en cuanto a las habilidades adquiridas, esto apegado al plan de capacitación diseñado para este programa.

Para lo anterior, en una primera etapa, se realizó un selectivo de 10 sucursales, con una ubicación estratégica y que, a su vez, contara con personal con permanencia mínima de un año en la empresa, que quisiera ser un facilitador en campo y que aprobara las evaluaciones establecidas por la gerencia correspondiente para poder formar parte del programa.

La persona que cumpliera con los requisitos descritos anteriormente, llevaría el puesto de “Monitor”, mientras que el gerente de la sucursal fungía como “Tutor” y debería estar al pendiente de la ejecución del programa establecido, así como del cumplimiento de las funciones del colaborador.

Los participantes capacitadores de este proyecto no contaban con una preparación para formar personal, y para ello, el área de Formación y desarrollo de GDA, diseñó el taller “Formador de Formadores”, el cual consistía en facilitar información de los procesos de Enseñanza-aprendizaje, los tipos de aprendizaje, así como las condiciones que se definieron para ellos como monitores y poder cumplir así el objetivo.

Las actividades del puesto de flebotomía consisten en la obtención de las diversas muestras que se requieren en los análisis, por lo que en el programa, en conjunto con la gerencia del área

“pre-analítica”, se definieron dos supervisoras, quienes serían las encargadas de realizar la evaluación final y con base en sus resultados, definirían el estatus del candidato de nuevo ingreso: liberado (listo para incorporarse a su sucursal de origen), o con extensión (una semana más de reforzamiento de las áreas de oportunidad).

Yo debía estar pendiente de los resultados y realizar una “cédula de liberación” en la que se reportaban las áreas en las que habría que acompañar al nuevo colaborador, siempre y cuando, a juicio de la supervisión, fueran trabajables ya en su sucursal. En caso contrario, realizaba una investigación de cuáles eran las causas por las que no se daba la liberación, definir si era un tema de actitud o aptitud de alguno de los involucrados, tanto el nuevo colaborador, el monitor o el tutor. Ya definida la causa, se comunicaba a las áreas correspondientes lo acordado, se llamaba al colaborador, se indagaba su percepción y se le daban las indicaciones del acuerdo.

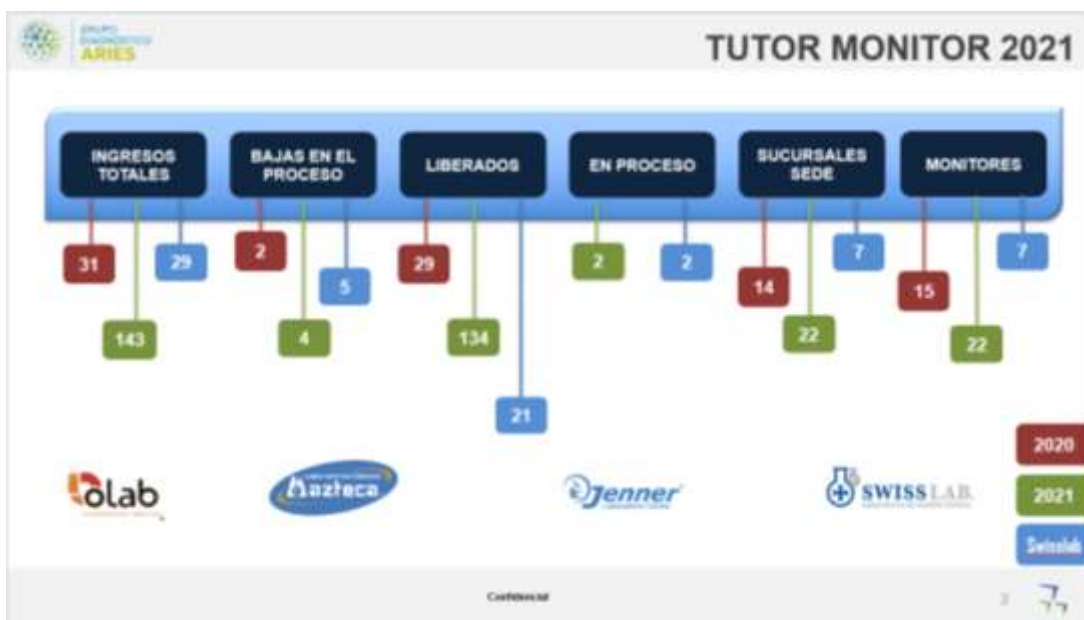
El 2020 lo cerramos con esas 14 sucursales con el programa corriendo y 15 monitores activos. Para el 2021, el crecimiento de la empresa y la demanda de los servicios, nos llevaron a ampliar el programa a 22 sucursales y 22 monitores en la CDMX y el área metropolitana (Figura 3).

Algunos de los aportes que este programa realizó a la empresa y su personal, es que se redujo de un 20 a un 6% la rotación que se presentaba en este puesto durante el periodo de prueba (3 meses), previamente a la implementación del programa. Durante los dos años del programa, tuvimos 165 ingresos, de los cuáles, solamente 8 personas no llegaron al final en los 3 meses de prueba.

A inicios del 2022, el programa fue replicado de manera oficial en la zona norte del país en las marcas pertenecientes al grupo, arrojando resultados similares a los ya obtenidos en la zona

centro. Además, logramos hacerlo extensivo a otras áreas como Técnicos Radiólogos, Recepcionistas y Representantes de venta durante el primer trimestre del 2022, estando a cargo de otros compañeros del área.

Figura 3: Comparativa 2020-2021 del programa Tutor Monitor



Capacitación Call center

La función del asesor telefónico, obedece a dar respuesta a las llamadas telefónicas que generan los clientes para consultar estudios, lugar de aplicación, precios, preparación previa. En este lugar se responden las llamadas de la mayoría de las marcas de grupo a nivel nacional.

Emulando la descripción del proceso de Maestro-Aprendiz, esta es una forma idónea para referir la manera en que se llevaba el proceso de capacitación en el área de call center. Una persona, quien dominaba todos los procesos del área, era la encargada de brindar la preparación al personal de nuevo ingreso.

Es importante mencionar que los procesos de esta área no estaban definidos y solo se realizaba la capacitación con base en las funciones que el puesto requiere, pero sin un proceso documentado. LA primera actividad que se llevó a cabo fue hacer una detección de necesidades de capacitación para identificar cuáles eran las funciones que ya se tenían dominadas y cuáles aquellas a las que había que reforzar.

Como parte del resultado de la DNC, se concluye que una persona es insuficiente para la formación de los nuevos ingresos, ya que, en promedio, ingresaban de 10 a 15 personas por semana, lo que ocasionaba lagunas en los procesos debido a que solo se proporcionaba la información teórica y se repartían en sus respectivas áreas, en donde el supervisor debía dar seguimiento a las actividades formativas de los asesores nuevos. Se logra contar con un equipo de formación teórica de 3 personas, quienes debían dar seguimiento a los procesos formativos.

Se definió un periodo de capacitación de dos semanas para las que se hizo un plan de formación teórica durante la primera y la capacitación práctica para la segunda. En este programa se incluye toda la información correspondiente a los servicios y sus características, promociones, así como el uso del sistema para registro de citas en sucursales y sistema de llamadas.

Durante la primera semana, se definen 3 momentos de evaluación, dos de ellos exclusivamente teóricos, mientras que el tercero es una evaluación a través de un rol play, en la que el colaborador de nuevo ingreso y su capacitador realizaban una simulación en la que se debía ejecutar lo aprendido en la teoría.

La segunda semana pasaban a operación. Los dos primeros días realizaban una actividad de “sombra”, en la que solamente debían escuchar la forma en la que el asesor asignado realizaba

las llamadas, aclarar dudas y recibir no más de diez llamadas al día. Los siguientes cinco días, el colaborador se asignaba a una campaña (marca), en donde, bajo la supervisión de un capacitador, debía ya responder llamadas. Para esta etapa, se diseñó un check list en el que se describían las partes de la llamada, así como las acciones que el asesor telefónico debería ejecutar. A partir de ello, se realizaba una retroalimentación al asesor en la que se reforzaban las áreas de mejora y se reconocían las áreas en las que mostraba un mejor manejo.

Al término de las dos semanas, se realizaba un expediente del proceso de capacitación en donde se sustentaba que el asesor de nuevo ingreso contaba con las características necesarias para ser funcional en la operación. En caso de que, ya en operación, el asesor tuviese alguna deficiencia, se pasaba a los capacitadores para reforzar lo necesario.

La documentación de este proceso ayudó a contar con un equipo de asesores más sólido, teniendo un respaldo mediante los capacitadores. A su vez, la rotación de personal disminuyó en un 20%, comparada con la presentada previa a la aplicación del presente programa.

Plataforma libre

Ante la necesidad de seguir formando al personal en los temas requeridos, se opta por utilizar una red social educativa gratuita de nombre EDMODO, en la que se podían generar foros a partir de la carga de materiales enfocados a diversas temáticas, entre ellas, las correspondientes a COVID, así como información propia de los procesos de la empresa, esto con el uso de herramientas digitales de diseño y edición de videos, como Canva y Vimeo.

Se realizó un plan de estudios acorde a cada una de las áreas de la empresa, contemplando que había un tronco común por el cual debían pasar cada uno de los integrantes de la empresa, desde su ingreso a la misma.

El proceso de capacitación comenzaba con la Inducción a la empresa, en el caso de los nuevos ingresos. Al no poder realizar este tema de manera presencial, se realizaba una sesión virtual en la plataforma Teams, en la que se bajaba toda la información correspondiente a la historia de la empresa, filosofía empresarial, prestaciones de trabajo, así como el reglamento interno. Al término de la sesión, se realizaba una evaluación del contenido de la misma, la cual debía ser aprobada con una calificación mínima de 80/100. Finalmente, se realizaba una evaluación de satisfacción anónima al personal participante.

Cada nuevo colaborador contaba con una capacitación del puesto, misma que comenzaba al siguiente día de la inducción y era llevada a cabo por el jefe inmediato o alguna persona de la misma área, asignada por el responsable. Cada uno de estos procesos estaban ya documentados y almacenados en la nube correspondiente al área de CALIDAD. El área de capacitación es la encargada de dar seguimiento a estos procesos a través de formatos de cumplimiento definidos con anterioridad.

Universidad Virtual GDA

Ante la necesidad presentada por la pandemia, se optó por la renta de una plataforma e-learning, ya que las prestaciones que ofrecía EDMODO, cada vez eran más insuficientes para las labores a realizar. La plataforma adquirida lleva el nombre de “We know” y cuenta con todas las prestaciones necesarias para el diseño, implementación y control de los cursos deseados:

- ✓ Creación de cursos y categorías
- ✓ Implementación de foros
- ✓ Configuración de evaluaciones y generación de certificados

- ✓ Administración de usuarios, grupos y permisos
- ✓ Condicionamiento de acceso a recursos y actividades
- ✓ Personalización de plataforma

Con estas prestaciones, la primera actividad realizada fue la captación de información necesaria para el registro de la comunidad de la plataforma. Dicha información se debía enviar al proveedor de la misma, con la finalidad de asignar roles a cada uno, tanto administradores como participantes.

Posteriormente, ya con la plantilla cargada y roles asignados, se nos proporcionó una capacitación respecto a todo lo inherente a la plataforma: carga de presentaciones, material de apoyo, evaluaciones, certificados, calificaciones, carga y eliminación de usuarios.

Mi labor en la plataforma sería la de llevar el control de los indicadores mensuales, diseño y carga de evaluaciones, carga de materiales de apoyo, alta y baja de usuarios. Lo correspondiente a diseño de audiovisuales, corría por cuenta de la Coordinadora de Diseño Instruccional.

La implementación de la plataforma se tenía planeada para diciembre de 2021. Para ello, se realizó un despliegue informativo mediante el área de Comunicación de la empresa, a través del envío de correos a todos los integrantes, así como una transmisión en vivo en la que se anunció el lanzamiento.

Durante el primer mes de la implementación, los resultados no fueron los esperados, ya que solo se obtuvo un 60% de participación. Bajo un análisis, se determinó que la causa del bajo alcance fue que coincidió con la tercera ola de la pandemia en México. Esto trajo como consecuencia una sobrecarga de trabajo por la cantidad de pacientes que se realizaban pruebas

diagnósticas de COVID y, a su vez, la cantidad de personal que se vio obligado a tomar incapacidad laboral por contagio. Por lo anterior, se planeó un relanzamiento de la plataforma en febrero de 2022, ya con las condiciones de personal más estable.

Todos los cursos y materiales que estaban en la plataforma de EDMODO, fueron migrados a la Universidad Virtual GDA, además de incorporar cursos y materiales correspondientes a temáticas nuevas, ya que, a diferencia del 2021, la planeación de este año, ya no estaba enfocada solamente en el personal operativo de sucursales, también estaba contemplado el personal de los diversos laboratorios y el área administrativa.

Para el cierre del mes de febrero, el cumplimiento fue de un 92%, contra una meta establecida del 95%. En marzo se pudo llegar al 96% ya con los nuevos materiales contemplados.

Procesos e indicadores

Una de las actividades que me fue asignada, fue el mapeo de cada uno de los procesos del área. Lo anterior con la finalidad de que el área de Calidad pudiera documentarlos. Para ello, realicé un inventario de cada actividad realizada por el área, las cuales se presentan a continuación:

- ✓ Inducción a la empresa
- ✓ Tutor Monitor Flebotomistas
- ✓ Tutor Monitor Técnicos radiólogos
- ✓ Tutor Monitor Representante médico

- ✓ Tutor Monitor Recepcionista
- ✓ Protección civil (gestión)
- ✓ Cursos POE (Personal operativamente expuesto/radiología)
- ✓ Curso Citología cérvico-uterina
- ✓ Curso Electrocardiograma
- ✓ Contratación de proveedores externos
- ✓ Capacitación Call Center

La elaboración de los procesos fue parte de un proyecto de Mejora continua, basado en la filosofía KAIZEN. Al respecto, Gallegos (2007), menciona que El sistema Kaizen se trata de mejoramiento continuo e involucra a todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los operarios de primera línea. El sistema Kaizen se enfoca a la simplificación de procesos, conocimiento del comportamiento humano y la mejora de las personas, creatividad aplicada, calidad como primer objetivo y la eliminación de desperdicios. La estrategia de Kaizen se nos presenta como un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse en la mejora de la competitividad de la empresa y, por ende, en su rentabilidad y supervivencia. El sistema Kaizen se trata de una forma de actuar que pone el sentido común en práctica. Es una forma de pensar y actuar que no es privativa de gerentes, economistas e ingenieros, sino que además incluye a los supervisores y empleados jerarquizados o no. Además de poner el sentido común en práctica, se trata de la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje que permita lograr cada día metas más elevadas.

Durante los poco más de dos años que estuve en la empresa, fui responsable de la obtención y presentación de los indicadores mensuales, correspondiente a todas las zonas y marcas de la empresa, en los que se medían los siguientes rubros:

- ✓ Cantidad de cursos
- ✓ Horas de capacitación
- ✓ Horas hombre
- ✓ Horas hombre vs horas capacitación.

Esto era requerido para cada una de las marcas del grupo y al final se realizaba un tablero general, partiendo de los principios del Balanced Score Card. Según Scaramussa (2010, citado en Alveiro, 2011), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio. Uno de los indicadores más destacados durante años y a lo mejor el más tenido presente para la evaluación organizacional, ha sido el aspecto financiero. Hoy podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y son otras las prioridades que están orientadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, a partir de tener una planeación estratégica integradora de los diferentes aspectos de la empresa, lo que representa una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol.

A mediados del mes de abril de 2022 terminó mi participación en la empresa, teniendo una duración de 2 años y dos meses.

Evaluación crítica y conclusiones

Cuando estudiaba la carrera, en sus inicios, pensaba en prepararme para la psicología clínica y gran parte de la formación de la FES Iztacala se centraba en ello. Sin embargo, conforme se acercaba el final y teníamos mayor diversidad de actividades en las distintas materias, el gusto por la planeación de programas de capacitación se fue haciendo más prioritario. El servicio social en instituciones educativas, fue la primera actividad que me acercó a esta aplicación de la profesión.

Ya en el campo laboral, las cosas son muy diferentes. A lo largo de mi experiencia profesional, he encontrado compañeros de profesión que se dedican a actividades que no les apasionan, actividades que solo les proporcionan un salario y que eso los mantiene en un “confort” constante y seguro. Cada uno de nosotros decide qué rumbo tomar, pero mi sugerencia principal es que esa decisión la tomemos con base en lo que nos gusta hacer, lo que nos apasiona. De lo contrario, estaremos tan expuestos y susceptibles a vulnerar nuestra integridad ética.

Pero no basta con que nos apasione. El deber moral y ético de la profesión nos deberá llevar a buscar estar actualizados en las estrategias y herramientas que vuelvan mejor nuestro desempeño, independientemente del área en la que nos encontremos. En la capacitación no solo se deben contemplar los procesos de enseñanza aprendizaje, también el éxito de estos repercute directamente en el desempeño de las funciones y, en consecuencia, influirá directamente en los ingresos de las personas a las que formamos.

Para que lo anterior tenga un efecto positivo, pudiera pensarse que el proceso inicia con la recluta y selección de personal, sin embargo, considero que un factor determinante es la congruencia de la empresa y sus integrantes hacia la filosofía empresarial con la que cuentan. Si

los objetivos no están bien definidos, si los valores no están bien cimentados, si la comunicación no es asertiva, si no hay una dinámica en la que se contemple la salud emocional de todos los colaboradores, es poco probable que la empresa pueda progresar y, por ende, sus integrantes.

La llegada de la pandemia nos orilló a buscar otras formas de realizar cualquier actividad de una manera distinta en lo que a capacitación corresponde, desde el hecho del diseño e impartición de cursos, hasta las formas de evaluación, control de indicadores, etc.

Invariablemente, generó un movimiento en todas y cada una de las áreas de las empresas. Al alterarse todas las dinámicas, se volvía aún más complicado el ejercicio de la capacitación.

La migración a sistemas en los que no se tenía tanta experiencia, tuve que darse de una forma más apresurada, ya que, independientemente de las condiciones, los indicadores y demandas de capacitación de las distintas áreas, debían ser cubiertas. Sin embargo, con todo y las carencias de personal se cubrieron los objetivos de la empresa en materia de diseño, impartición, administración y cumplimiento legal de los programas de capacitación.

Como lo mencioné anteriormente, el trabajo del psicólogo, independientemente del área en la que se encuentre, es determinante para el funcionamiento óptimo de la empresa. Considero que, en este sentido, aún falta mucho compromiso de dos partes: del psicólogo y de los equipos directivos de las empresas. Capacitación sigue siendo un área que, a mi parecer, no es considerada con el valor que se debería, pero esto es una responsabilidad compartida de todas las áreas involucradas.

La rotación de personal siempre será un mal que afecte en todos los sentidos. No hay manera de pensar en algo positivo respecto a esta situación, sin embargo, paradójicamente, la

solución de raíz a esto se encuentra en una mejor formación de los profesionales involucrados.

Existen muchas causas por las que los objetivos de las empresas no se cumplen, por ejemplo:

- a) Falta de métricas bien definidas mediante las cuales se midan factores determinantes y de gran influencia en la planeación. La mayoría de estos indicadores están centrados en la cobertura, es decir, que todo el personal indicado haya tomado un curso y haya hecho su evaluación, pero no se mide el impacto que la información aprendida pueda tener en el cumplimiento del objetivo.
- b) Choque generacional. Las nuevas generaciones cuentan con diferentes formas de ser y pensar, comparadas con las del siglo pasado. Considero que la problemática radica en la falta de comunión entre ambos estilos. Algunas de las personas que ocupan puestos directivos y gerenciales están acostumbrados a una forma de trabajo más lineal, mientras que las nuevas generaciones demandan mayores libertades para realizar sus actividades, entendiendo esto como el romper con las condiciones laborales tradicionales como los horarios, una modalidad en la que se requiera menos tiempo en oficina, mayores prestaciones, entre otras cosas. La flexibilidad de las direcciones de las empresas es una característica con la que ahora se debe de contar, debido a que la fuerza laboral de las nuevas generaciones se hace cada vez más presente y éstas no guardan una lealtad a las empresas, sino a las condiciones laborales que, bajo su criterio, les haga sentir más cómodos.
- c) Mala detección de necesidades de capacitación. Esta es la raíz de la que se debe partir para el diseño e implementación de los planes de capacitación empresarial y también es

una de las actividades en la que existe un mayor sesgo. El diseño de los materiales de captación de información es determinante para que el proceso sea exitoso, pero en la mayoría de las veces, las capacitaciones solo se programan con base en la petición específica de un área, no por la indagatoria que debería de hacerse.

- d) Falta de medición del impacto de la capacitación. Cuando se lleva a cabo un plan de capacitación, los indicadores no deben estar reducidos a la cobertura que se tiene con respecto al personal de la empresa. Además, debería medirse el impacto que éste tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Pareciera que viene por añadidura el que debe haber una mejora, pero siempre será importante identificar cuáles son las variables que influyeron en el alcance de un objetivo o en el fracaso del cumplimiento.

- e) Evaluaciones con poca fiabilidad. Durante este cambio en las formas de capacitación y con la migración al uso mayoritario de plataformas, la interacción en los procesos se volvió un tanto fría y se tiene que hacer un diseño de evaluación en el que se eliminen las lagunas donde el responder de las evaluaciones pueda ser vulnerable a falta de honestidad, ya que el capacitador no es quien vigile que éstas se lleven con legalidad. Una de las opciones que, considero, pueden servir, es que las evaluaciones de un proceso de capacitación se lleven a cabo en tres momentos progresivos, para, finalmente, llevar a cabo una evaluación lo más apegada posible a la realidad de las funciones que el colaborador desempeñará.

f) Presupuestos mal calculados. En la mayoría de las empresas se gestiona un presupuesto anual para el área, con base, precisamente, en lo detectado a través de la DNC, sin embargo, la mayoría de las veces se dan modificaciones a los planes durante el transcurso del año. Por esta razón, algunos de los temas que, en un principio, resultaban importantes, pueden quedar relegados por temas emergentes. Una opción es que el área de capacitación no cuente con un presupuesto fijo, sino que se permita realizar ajustes con base en las necesidades detectadas.

Éstas son algunas de las causas en las que no se cumplen los objetivos de la empresa, visto desde el enfoque de las necesidades operativas de capacitación. Seguramente existen más, pero eso dependerá de las distintas empresas.

Considero que las áreas laborales de interés que tendrá el psicólogo dependerán en gran medida de la formación y habilidades adquiridas. En la actualidad, la psicología clínica puede ser una oportunidad de tener un empleo, sin embargo, existe un gran número de psicólogos que, por diferentes cuestiones, optamos por tener participación en la psicología laboral.

Los psicólogos han pasado a formar parte de la mayoría de las empresas, aportando conocimientos y estrategias que contribuyen a que en las diversas áreas se encuentren las personas correctas para determinadas labores, procurando el alcance y superación de las metas, desde el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, el desarrollo organizacional, la comunicación social, entre otras áreas.

En mi experiencia, he detectado una problemática que influye directamente en el éxito del área en la que se desarrolla el psicólogo. El área de Recursos Humanos, se ve afectada por diferentes factores, entre ellos, que su participación se está viendo reducida a la administración

de sistemas computarizados, por ejemplo, en la aplicación de las pruebas psicométricas, que arroja los resultados del candidato de manera automática. En el área de capacitación, la implementación de las plataformas e-learning, se han vendido como una herramienta de aprendizaje más dinámica y de fácil control. Pero también está enfocada en la reducción de gastos por parte de la empresa, aunque, considero que el análisis por parte del profesional de la psicología respecto a la, o las personas que se capacitan de manera presencial, nunca podrá ser suplantado por ningún sistema.

En el internet, por referirnos a la evaluación psicométrica, podemos encontrar las formas en las que tenemos que responder determinada prueba con la garantía de burlar los filtros que detectan la alteración. Y ese alcance lo tiene cualquiera.

En algunas ocasiones, estas labores del psicólogo, son realizadas por cualquier otra persona que no necesariamente cuenta con la preparación correcta para interpretar y validar la capacidad del candidato. Problema que también lo encontramos en la capacitación, con la presencia de personas que no cuentan con la formación adecuada para poder hacer un plan, ejecutarlo y medirlo.

Otro factor en contra son las presiones ejercidas por los jefes directos para alcanzar las metas exigidas. Una de las áreas más vulnerables a la que le ocurre esto es al reclutamiento y selección de personal, lo cual apresura los procesos y deja una incertidumbre sobre si la elección del candidato fue o no la correcta.

Después del reclutamiento y selección del personal, el siguiente escalón para el empleado es su inserción a la empresa por medio de la capacitación, en la que el psicólogo pone en práctica los conocimientos adquiridos en su formación académica: el diseño de manuales y cursos,

estrategias dinámicas, evaluaciones, material de apoyo. Sin embargo, si uno de los procesos previos fue alterado, las posibilidades de fracaso se potencializan para todos los involucrados.

Es indispensable que los directivos estén mejor preparados respecto a los procesos de aprendizaje del personal y así, entiendan que debe haber un proceso de maduración o curva de aprendizaje sobre el conocimiento adquirido, el cual se verá reflejado en la práctica y, a su vez, en los resultados. De la misma forma, es necesario establecer un perfil funcional para las labores a desempeñar. De lo contrario, los resultados tardarán más en llegar y el gasto incrementará.

A lo largo de mi vida laboral, me he cuestionado qué es lo que lleva al profesional de la psicología a tomar decisiones que van en contra de lo ético y hacer de esto un estilo de trabajo que no cumple con las demandas sociales que en la actualidad se exigen. Independientemente de la rama de la psicología en la que nos desempeñemos, considero que hay una regla, la cual radica en cubrir las demandas sociales.

En el campo de la capacitación, nuestra principal función es la formación o la corrección de determinadas aptitudes y actitudes. Y no debemos escatimar nuestro esfuerzo en las acciones para cumplir con estos objetivos, ya que para las personas que formamos, la adquisición de un nuevo conocimiento o la reforma conveniente de algún pensamiento, influye directamente sobre su desempeño y entorno.

La DNC es una herramienta que es indispensable para cualquier planeación de capacitación. Pero lo más importante es su análisis y las estrategias que ocuparemos para poder cumplir el objetivo. Por ello, el análisis de la población a capacitar tiene que ser detallado.

El perfil del capacitador también es un factor que determina e influye en un proceso de capacitación. Su conocimiento y preparación académica aportan a la planeación, pero la

impartición de un curso requiere también de ciertas habilidades que se pueden formar, sin embargo, también conlleva un grado de complejidad al tratarse de cuestiones personales.

La forma de comunicarnos es vital para esta labor. El perfil del capacitador debe incluir no solo la dicción y un amplio bagaje lingüístico. También es el lenguaje corporal, el control de un grupo, el conocer los diferentes perfiles, la improvisación, el dominio del tema, la solución de problemas, la comprobación y medición de lo impartido.

Pero hay una actividad que, de llevarse a cabo de forma constante, nos ayuda a formar de mejor manera: El seguimiento. Revisar el desempeño del personal que capacitamos es parte de nuestras actividades. Nos ayuda a realizar intervenciones en tiempo y forma para poder hacer ajustes o correcciones necesarias. Con ello, el empleado se siente acompañado en un proceso de aprendizaje, pero a la vez supervisado. Esto nos da una mejor proyección hacia el cumplimiento de las metas.

La documentación de los procesos exitosos contribuye a la réplica y mejora de los programas de capacitación. Siempre podrán ser susceptibles de mejora, pero teniendo ya un punto de partida. De no tenerlo, siempre estaremos arrancando de ceros, probablemente replicando acciones que no dieron resultado, y, por ende, repitiendo errores.

El marco legal nos da la oportunidad y nos exige el registro de los planes de capacitación a empleados por las empresas. El tener este respaldo nos obliga a diseñar programas que contengan las estrategias que catapulten con mayor posibilidad al éxito.

La actualización y constante preparación del capacitador también es necesaria. Si bien las estrategias de aprendizaje ya están definidas, siempre hay formas diversas de aplicarlas en

diferentes perfiles y sus formas de aprender. Y considero que, en la actualidad, debido al choque generacional, debemos estar más preparados para afrontar los restos que ello implica.

Formaremos personas que tienen prácticas establecidas de aprendizaje, pero creo que el reto principal está en las nuevas generaciones en las que la estabilidad no es una prioridad, adaptando las estrategias a las nuevas necesidades y así poder cumplir con las demandas sociales.

Pienso que la reforma del plan de estudios de la carrera de Psicología en Iztacala, es un acierto que facilitará la adaptación de las nuevas generaciones al campo laboral. Abrir el abanico de posibilidades teóricas y prácticas, dará a las nuevas generaciones una visión más amplia sobre los campos en los que puede ejercer, sin necesidad de imponerle, tal vez sin querer, una corriente teórica.

Como profesionales, debemos estar preparados para atender las diferentes demandas sociales. Los estilos de vida actuales en un contexto como en el que nos encontramos, están dejando entrever que las demandas no son exclusivas de estadísticas sociales como el empleo, sino también con la más frecuente presencia de enfermedades que tienen que ver con el estrés.

Enfermedades crónico-degenerativas con una presencia imperante, como la diabetes mellitus, hipertensión, obesidad, por mencionar solo algunas, pudiera parecer que su atención solo corresponde a los profesionales de la medicina, pero no. La pérdida de herramientas que nos ayudan a sobrellevar el estrés es una constante. Todos los factores negativos que se pueden juntar para que ello suceda, por desgracia, se presentan en nuestra sociedad. Como ya lo mencioné, no solo las condiciones laborales adversas, también problemas sociales como inseguridad, largos tiempos de traslado, mala calidad del aire y alimentos, el cada vez menor tiempo de descanso y

recreación, contribuyen de manera activa para que estas patologías se encuentren en cualquier lado.

El surgimiento de la Norma 035 es una de las políticas que hacía falta en el plano laboral de México, sin embargo, a cuatro años de su implementación, aún hay mucho trabajo de supervisión faltante por parte de las autoridades correspondientes. Las empresas siguen recurriendo a malas prácticas ya sabidas en donde el trabajador es afectado. En lo correspondiente a la capacitación, bajo esta experiencia laboral, no deberían existir lagunas ocasionadas por la “falta de presupuesto”, ya que, tratándose del sector salud, podrían estar en riesgo la salud y seguridad de muchas personas.

Por ello, creo fielmente que nuestra obligación como profesionales de la psicología, independientemente de la rama en la que nos especializamos, es colaborar a la generación de ambientes laborales más propicios para las personas. Desde un reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, una terapia o cualquier actividad donde se vea involucrado un profesional de la psicología, siempre tiene que ser en pro de la mejora en la calidad de vida de quien demanda nuestro servicio.

REFERENCIAS

- Acuña, B. (2017) *La educación durante la presidencia de Benito Juárez: la creación de la Ley orgánica de instrucción pública de 1867*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM.
<http://132.248.9.195/ptd2017/enero/0755031/0755031.pdf>
- Aguilar, J. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. *Network de Psicología Organizacional*. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
<https://dokumen.tips/documents/el-diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-el-diagnostico-de-necesidades.html?page=1>
- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010) Las funciones profesionales del psicólogo. *Boletín Electrónico de Investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* 6 (1), 23-26.
<https://www.imbiomed.com.mx/articulo.php?id=61609>
- Alveiro, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*. 15(2).
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativa&catid=105:articulos-en-espanol
- Bazán, G. (2003) Contribuciones de la psicología de la salud en el ámbito hospitalario de México. *Psicología y Ciencia Social*. 5(1). 20-26
<http://www.redalyc.org/pdf/314/31411284003.pdf>

Belloch, C. (2013). Diseño instruccional. *Entornos virtuales de formación*. Recuperado de:

<https://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA4.pdf>

Brom, J. (1998), Esbozo de historia de México. México: Grijalbo.

Buentello, C., Valenzuela, N. y Alanís, N. (2016,12-14). *Análisis de la capacitación en los trabajadores sindicalizados de una empresa fabricante de motores, como mejora en el logro de los objetivos de la organización*. XIX Congreso internacional sobre innovaciones en docencia e investigación en ciencias económico administrativas: Experiencias de aprendizaje, siglo XX. Universidad Autónoma de Coahuila, México.

<http://apcam.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/PONENCIA-53-UACoah-Piedras-Negras-1.pdf>

Buitimea, S. (2014) *La importancia de la capacitación laboral competitiva en México* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM.

<http://132.248.9.195/ptd2014/diciembre/095572091/Index.html>

Cabrera, J. (2005) Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. *V Congreso Internacional Virtual de Educación*. Congreso dirigido por la Universidad agraria de La Habana.

sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24726/Documento_completo.pdf

Colmenares, I., Gallo, M., Delgado, A., Perea, A. y González, F. (1991) De la prehistoria a la historia. México: Ediciones Quinto Sol.

De Buen, N. (2006) *El sistema laboral en México*. Panorama internacional de derecho social. Culturas y Sistemas Jurídicos comparados. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/2458-panorama-internacional-de-derecho-social-culturas-y-sistemas-juridicos-comparados>

Enguilo, R. (2012) *Competencias del psicólogo de Iztacala en el área de recursos humanos a inicios del siglo XXI*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM <http://132.248.9.195/ptd2012/noviembre/302789922/Index.html>

Espinosa, E. (2012). *Propuesta de modelo de capacitación a distancia, implementado a grupo de fuerza de ventas*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM <http://132.248.9.195/ptd2012/agosto/301317957/Index.html>

Espinosa, M. (1981) Sociología. México: Trillas.

Flores A., (2021). *Aplicación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM <http://132.248.9.195/ptd2022/junio/0826230/Index.html>

Gallegos, H. (2007). Sistema Kaizen en la administración (Kaizen system in administration).

Innovaciones de Negocios. 4(1). pp. 1-38.

http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf

García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el

desempeño del recurso humano en las Organizaciones. *Contribuciones a la economía*.

<http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.html>

Godínez, M. (2012). *La influencia de la capacitación en la autorrealización del personal de la*

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, del departamento de seguridad e higiene

durante el mes de agosto de 2010. Universidad latinoamericana [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptd2012/junio/0680945/Index.html>

González, D. y Díaz, Y. (2006), La importancia de promover en el aula estrategias de

aprendizaje para elevar el nivel académico en los estudiantes de psicología. *Revista*

Iberoamericana de Educación, 40(4).

<http://www.rioei.org/investigacion/1379Gonzalez.pdf>

Hernández, E. (2000). *Administración de recursos humanos*. [Tesis de maestría, Universidad

Autónoma de Nuevo León, México] Repositorio UANL

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020130066.PDF>

Hernández, I. (2016) *La psicología ambiental en México ¿Por qué es tan importante realizar prácticas proambientales en instituciones no gubernamentales?* [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptd2016/noviembre/307105772/Index.html>

Hernández, M. (2009) *Una perspectiva teórica de la psicología en su aplicación al campo del deporte: Un acercamiento a la psicología en el deporte.* [Tesis de pregrado, Universidad

Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptb2010/mayo/0658363/Index.html>

Hernández, Y. (2012). *Diseño de un curso de capacitación: Trabajo en equipo.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptd2012/noviembre/301182423/Index.html>

Herrera, A. (2012) *Dónde trabajan los psicólogos: revisando las áreas de inserción laboral*

[Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptd2012/diciembre/093102821/Index.html>

Jiménez, M. (2011), *Recursos humanos y capacitación: Una visión pedagógica desde la*

experiencia laboral. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]

Repositorio TESIUNAM <http://132.248.9.195/ptd2013/enero/098154588/Index.html>

Kenneth, T. (1998) *México bárbaro.* México: Editorial Época

Linhart, R. (1979). *De cadenas y de hombres*. México: Siglo veintiuno editores.

Llorens, S. (1996). Detección de Necesidades Formativas: Una Clasificación de Instrumentos.

Biblioteca digital de la Universitat Jaume.

<http://uji.summon.serialssolutions.com/?#!/search?ho=t&fvf=ContentType,Newspaper%20Article,t&l=es-ES&q=susana%20llorens%20deteccion%20de%20necesidades>

Lomelí, L. (2012), Interpretaciones sobre el desarrollo económico de México en el siglo XX.

Revista electrónica de Economía UNAM, 9 (27).

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/27/05lomeli.pdf>

Londoño, E. (2011). El diseño *instruccional* en la Educación virtual: más allá de la presentación de contenidos. *Revista educación y desarrollo social*. 5(2). pp. 112-127.

http://www.umng.edu.co/documents/63968/70434/etb_articulo8.pdf

López, T y Martínez, S. (2010) *¿Es necesario el psicólogo en el área de recursos humanos?*

[Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM

<http://132.248.9.195/ptb2010/octubre/0664002/Index.html>

Malagón, R. y Valderrama, O. (2017). El método de los cuatro pasos: narrativas que recuperan su historia. *Rutas De formación: Prácticas Y Experiencias*, (2), 90–95.

<https://doi.org/10.24236/24631388.n2.2016.589>

Martín, J., Rubio, S., Lillo, J. (2003) *¿Qué es la psicología del trabajo?* España: Biblioteca nueva.

Martínez, M. y Meza J. (2013). Estudio Comparativo: Estrategias de Aprendizaje, Habilidades de Autorregulación, Metacognitivas y Percepción de Autoeficacia de Alumnos de la Licenciatura en Psicología Presencial y SUAyED de la FES-Iztacala. *Revista electrónica en Ciencias Sociales y Humanidades Apoyadas por Tecnologías*. 2(1). pp. 39-50.

chat.iztacala.unam.mx/cshat/index.php/cshat/article/download/43/37/

Miranda, A. (1989) *La evolución de México*. México. Ediciones Numancia. Pp. 283

Moreno, A. (2007). Burnout asistencial: Identificación, prevención y mediación en factores precipitantes. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 10(1).

<http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/principal.html>

Moya, R. (2015). *Modelo Estratégico para Buenas Prácticas del Diseño Instruccional de Contenidos E-learning enfocado en Organizaciones*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile] Repositorio UCHILE <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136820>

Oblitas, L. A. (4 de enero, 2008). Panorama de la Psicología de la Salud. *Revista Psicología Científica*.com, 10(1). <http://www.psicologiacientifica.com/psicologia-de-la-salud-panorama>

Olaiz, F.; Rojas, R.; Aguilar, C.; Rauda, J. y Villalpando, D. (2007). Diabetes mellitus en adultos mexicanos. Resultados de la Encuesta Nacional de Salud 2000. *Salud pública de México*. 49 (3). <http://www.medigraphic.com/pdfs/salpubmex/sal-2007/sals073d.pdf>

Rochín, D. (2003) El psicólogo educativo: una panorámica del campo laboral y el trabajo social.

Revista electrónica de psicología Iztacala. 6(3).

[http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/ServicioSocial/ELPSICOLOGOE
DUCATIVO.pdf](http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/ServicioSocial/ELPSICOLOGOE
DUCATIVO.pdf)

Rodríguez, A. (1986). *Proceso de la capacitación empresarial en México*. [Tesis de pregrado,

Universidad Veracruzana] Repositorio UV

cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/479/1/AntonioRodriguezLara.pdf

Sánchez, F. (1999). *Técnica de administración de recursos humanos*. México: Limusa.

Sánchez, A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos.

Revista latinoamericana de derecho social. 5. pp. 191-228.

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/9520/11553>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-
Identificación, análisis y prevención. (Norma Núm. 035).

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#

Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica (s.f.). *COVID-19, México: Datos*

epidemiológicos (Figura 1: Casos positivos, sospechosos y negativos a nivel nacional.

Figura 2: Casos positivos estimados y defunciones confirmadas a nivel nacional).

<https://covid19.sinave.gob.mx/>

- Vázquez, E. (1997). Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México”. pp. 157-164. En: *Gestión y estrategia: Actualidades en Administración: Calidad, descentralización, educación, tecnología y nuevos paradigmas*. 11(12). <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4879?show=full>
- Valle, A., Barca L., González R. y Núñez J. (1999). Las estrategias de aprendizaje revisión teórica y conceptual. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 31, Núm. 3, pp. 425-461. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80531302>
- Vera, L. (2013). En el sistema capitalista los individuos viven para trabajar, no trabajan para vivir. *Semanario de la UAM*. 19(22). pp. 4-5.
http://www.uam.mx/semanario/xix_22/files/assets/common/downloads/xix_22.pdf
- Zavala, C. y Contreras, M. (2003). *Las funciones del psicólogo industrial en los últimos 5 años* (1998-2002). [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México] Repositorio TESIUNAM <http://132.248.9.195/pd2005/0601045/Index.html>