

8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

EL PSICOLOGO DE IZTACALA Y SU INSERCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTAN:
GUILLERMINA GRANADOS NAVA
ESPERANZA PAULA RODRIGUEZ ALDANA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ASESORES:

LIC. ANGÉL ENRIQUE ROJAS SERVIN

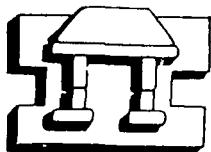
LIC. EDY AVILA RAMOS.

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES.

LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA

ESTADO DE MEXICO.

NOVIEMBRE, 2001



IZTACALA



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.

A MI MAMA

Gracias mamá por darme la vida y por creer en mi, por ser mi guía y mi aliento, gracias por ser simplemente mi madre. Por ello, a ti dedico este trabajo que es la culminación de mi carrera, con tu apoyo he logrado una mas de mis metas, una vez mas, gracias por lograr esto conmigo.
Te Amo.

A MI ABUELITO, A OSCAR Y A CONY

A ustedes porque han estado conmigo siempre, forman parte de mis recuerdos, mis alegrías, mis sueños, mi espacio, y han sido una parte fundamental para seguir adelante, gracias por existir en mi vida.
Los Quiero.

A MI FAMILIA

Ustedes me han visto iniciar y concluir mi carrera, gracias por su apoyo y por estar, gracias también a ustedes dos que ya no están físicamente, pero seguimos juntos.

A MIS AMIGAS

ANABEL, ADRIANA, ALMA, GRISELDA, GEORGINA, Y PAULA

Con ustedes compartí la psicología, y muchas alegrías a lo largo nuestros estudios, gracias por su sinceridad, apoyo, por haberme permitido conocerlas y llegar juntas al día de hoy, con todo lo que implica la palabra "amistad".

A ENRIQUE, EDY Y VAQUERO

Por compartir con nosotras sus conocimientos y valiosas aportaciones, y por su apoyo para realizar y concluir este trabajo, mil gracias.

A DIOS

A ti agradezco el permitirme vivir y llegar a éste momento con la gente que quiero.

GULLERMINA.

A MIS PADRES ROBERTO Y MARIA ELENA

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi oportunidad de existir, valores morales y formación profesional; porque sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de sus vidas para formarme y educarme, por todos sus desvelos, por lo que soy y por todo el tiempo que les robe pensando en mi.....les viviré eternamente agradecida.

Los amo y respeto.

A MI ESPOSO LUIS

Como un pequeño testimonio de agradecimiento por el apoyo brindado durante los años más difíciles, pero también los mas felices de mi vida, por tu amor y la confianza que en mi depositas, por el apoyo y la comprensión que en cada momento me supiste dar, gracias por estar a mi lado y por permitirme crecer a tu lado.

Te amo

A MIS HIJAS JOSELINE Y PAOLA

Mi gratitud a ustedes dos por haber significado la inspiración que necesitaba para concluir esta etapa, prometo superación y éxitos sin fin, para devolverles el apoyo brindado, y la mejor de las ayudas que me pudieron haber dado: su amor, su apoyo y comprensión. Que esto sirva como un ejemplo de que todo lo que uno se propone lo logra.

Con amor y admiración.

A MIS HERMANOS ROBERTO, JOAQUIN, PATRICIA Y ANA

Por su cariño incondicional, por las alegrías y tristezas; en especial por las experiencias y logros compartidos, y por su ejemplo de superación incansable, por lo que hasta hoy ha sido y será..... Gracias.

Los quiero.

EN ESPECIAL PARA ENRIQUE, EDY Y VAQUERO

A Enrique por sus enseñanzas, disposición y ayuda brindada a lo largo de mi formación profesional, a Edy por ser mi maestro y mi guía y un ejemplo a seguir, a Vaquero por el apoyo, la disposición y su profesionalismo.

A MI COMPAÑERA Y AMIGA GUILLERMINA

Por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por compartir todos los momentos de triunfo, pero en especial por ser quien eres..... Gracias.

A MI CREADOR: DIOS

A ti por permitir mi existencia, por darme la oportunidad de contemplar cada vez un nuevo día, pero en especial por que me das la oportunidad de estar rodeada de la gente que amo y vivir cada día nuevas experiencias.

PAULA

INDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	19
1.1 DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA	19
1.2 ORIGEN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	22
1.3 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES	32
1.3.1 LAS FUNCIONES TRADICIONALES DEL PSICÓLOGO	34
1.3.2 COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO DE LA E. N. E. P. IZTACALA	40
CAPITULO 2 . LAS ORGANIZACIONES	45
2.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	45
2.2 NECESIDADES ACTUALES DE LAS ORGANIZACIONES	48
2.3 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES	50
2.4 EL FACTOR HUMANO EN LA CONFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	53
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	56
2.6 EL CLIMA LABORAL	61
CAPITULO 3 . CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	67
3.1 DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN	67
3.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN	72
3.3 OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	76
3.4 ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LAS ORGANIZACIONES	78
3.4.1 MOTIVACIÓN	81
3.4.2 LIDERAZGO	83
3.4.3 ASERTIVIDAD	86

	6
3.4.4 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	89
3.4.5 TOMA DE DECISIONES	91
CAPITULO 4 . ESTUDIO PRELIMINAR : METODOLOGÍA	94
4.1 MÉTODO	94
4.2 PROCEDIMIENTO	95
4.3 RESULTADOS	98
DISCUSIÓN	103
REFERENCIAS	108
ANEXOS	114

RESUMEN

La psicología al encargarse del estudio del comportamiento humano, tiene varios campos de inserción, uno de ellos es el área organizacional, donde el psicólogo desempeña un papel fundamental. El objetivo del presente trabajo es diseñar un programa de intervención que contenga aspectos de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones para actualizar, perfeccionar e incrementar los conocimientos y habilidades de los empleados de una organización en los diferentes niveles jerárquicos.

En este trabajo se empleó el método de evaluaciones equivalentes, en el cual se aplicaron dos cuestionarios de 25 reactivos cada uno (pre-test y post-test) enfocados a evaluar los conocimientos que se tienen acerca de los aspectos antes mencionados, y la influencia de éstos en el desempeño laboral. La muestra seleccionada constó de 8 supervisores que trabajan en la Empresa Sonopress a Unit of BMG Entertainment México S. A. de C. V., dedicada a la manufactura de Discos Compactos, Musicassettes y CD' Rom .

Se impartió un curso - taller en el que se abordaron temas de Motivación, Liderazgo, Asertividad, Solución de problemas y Toma de decisiones. La evaluación del cuestionario se realizó de acuerdo a las respuestas correctas previamente establecidas por las psicólogas y bajo un criterio de consenso entre las mismas, en el que se decidió si la pregunta contestada es correcta o no lo es, considerando incorrectas todas aquellas preguntas que hayan quedado sin respuesta. Se llevó a cabo el análisis de las respuestas obtenidas en los cuestionarios antes mencionados. Se realizó la comparación de los datos obtenidos en las dos fases de aplicación del cuestionario (pre-test y post-test).

Los resultados cualitativos y cuantitativos indican que la información brindada durante el curso-taller fue comprendida por los participantes, observándose un cambio en la cantidad y la calidad de la información, ya que las preguntas fueron respondidas de manera correcta y con precisión.

INTRODUCCION

El hombre como ser vivo tiene necesidades de alimento, ropa, contacto social, reconocimiento, etcétera, de ahí que algunas ciencias desde tiempos remotos se han interesado por estudiar al ser humano, siendo la psicología un campo relativamente nuevo dentro de la investigación de éste.

El término psicología proviene del griego *psique* que significa espíritu y *logos* significa tratado, la cual se ocupa del estudio del hombre dentro de su medio. Haciendo énfasis en un modelo conceptual vigente (enfoque conductual) se afirma que la psicología es el estudio del comportamiento de los organismos en interacción (Ribes, 1990).

Hablar del hombre es hablar de las organizaciones, como se mencionó anteriormente ha sido la psicología la encargada del estudio del comportamiento humano. Así mismo existe un área dedicada al estudio de las organizaciones: la psicología organizacional, la cual considera la influencia de factores ambientales y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción personal, de los grupos y de la organización.

El origen de la psicología organizacional data previo a los años 40's donde la importancia radicaba en que los grupos definidos social y administrativamente tenían un objetivo productivo, comercial o de servicio. Con el transcurso del tiempo la psicología organizacional ha cobrado un mayor auge debido a las teorías basadas en la motivación de autores como Roger's y Maslow; no menos importante en los años 70's se comenzó a dar un enfoque a la noción de aprendizaje, interacción con el contexto y a lo cognitivo teniendo como representantes a McCarthy, Pavlov, Watson, Thorndike, Skinner, etcétera (McCarthy, 1995).

En el campo de la psicología organizacional el papel del psicólogo debe enfocarse a lograr una base sólida en el quehacer de su profesión, resultando claro que éste conozca el campo en el que aplica su bagaje de conocimientos teóricos, estando consciente de sus recursos y alcances, de los principios éticos que gobiernan el ejercicio de su profesión, y así como de la necesidad de una continua capacitación que su disciplina le demande.

Debido a que las organizaciones tienen necesidades en común por la participación del psicólogo se pueden citar tres momentos. Primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo en la inclinación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas.

Para precisar aún más en las funciones que tradicionalmente el psicólogo realiza en las organizaciones, cabe señalar que hay procesos administrativos típicos tales como: Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación, y Administración y Desarrollo Organizacional (Harrash, 1983). Por consiguiente se ha originado que el psicólogo se inserte en el ámbito organizacional para atender a los problemas de la relación entre el personal y la organización, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo. Sin embargo el papel que desempeña el psicólogo en una organización es de vital importancia, esto se debe a que es el único profesionista que como tal estudia el comportamiento de las personas de forma individual y/o grupal.

Sin importar el área en la que el psicólogo esté trabajando debe actuar de manera científica. El egresado de la FES Iztacala adquiere esta habilidad a lo largo de su formación profesional, pues cuenta con los elementos teórico-

prácticos que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachón, 1990).

En lo que se conoce como psicología organizacional las competencias genéricas que emprende el psicólogo de la FES Iztacala son: Detección, Desarrollo, Rehabilitación, Planeación y Prevención, e Investigación. Como podrá verse el papel del psicólogo no se limita (Ribes y Fernández, 1980).

En nuestra sociedad las personas pasan la mayor parte de sus vida dentro de las organizaciones, ya que las personas constituyen las organizaciones. La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes (Robbins, 1987). Todo ello lleva a tomar en consideración que el manejo de una organización implica factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos. De este modo la relación individuo - organización es un proceso bidireccional, en donde la existencia de cada factor no excluye a los otros.

Audirac (1994) comenta que las necesidades actuales de las organizaciones son: la reeducación de nuestras actividades individualistas, destructivas o improductivas, el proceso de la comunidad y sus obstáculos, la motivación para el trabajo y para la colaboración, la selección del personal, la capacitación, la integración de equipos de trabajo, el manejo de conflictos, la relación entre la vida familiar y la vida profesional, las necesidades humanas y sus satisfactores, la creatividad, la resistencia al cambio, el desarrollo de las habilidades para planear con eficacia y realismo, las relaciones de liderazgo y el bienestar humano que al final de cuentas es la meta última de organización. Así mismo las organizaciones cuentan con objetivos tales como los que menciona Schein (1980) desde tres perspectivas fundamentales:

1. A nivel ambiental
2. A nivel organizacional y

3. A nivel individual.

A nivel ambiental, la organización es un subsistema de la sociedad mas amplia y sus objetivos deben ser legitimados por la sociedad, sin embargo existen restricciones que el ambiente impone a la organización y se pueden referir a las limitaciones de recursos, a las imposiciones legales, al mecanismo de oferta – demanda, etcétera (Schein, 1980).

A nivel organizacional, la organización es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos, que se caracteriza por considerar a la organización como una coalición de individuos y subgrupos. Sus miembros tienen, al mismo tiempo, intereses y conflictos. La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia; tanto el individuo como la organización tienen un nivel de aspiración que intentan satisfacer para alcanzar sus objetivos.

A nivel individual, la perspectiva de Lickert (citado en Schein, 1980) sustenta el nivel individual como la base que refleja el estado interno y saludable de la organización, caracterizándose por el nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo con efectividad y alcanzar decisiones adecuadas.

En este sentido es que el término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etcétera. Dentro de esa variedad y compilación de contenido, existen elementos comunes a todas las organizaciones: el factor humano.

Esta parte de la organización por su naturaleza es dinámica, siempre está en constante cambio, de ahí que una organización busque que el trabajador interactúe con miras a alcanzar objetivos que satisfagan a la empresa perteneciente y a su propia calidad de vida en el trabajo, en la que solamente podrían ser alcanzados de forma eficaz mediante la combinación de sus

capacidades y de recursos personales, en donde el propio éxito o fracaso será determinado por la calidad que otorgue el individuo a la organización. Existen así mismo otros dos elementos importantes para una organización: la cultura y clima organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características más objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización (Trista, 1997). Así cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización: el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional, por tanto, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la

"opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Elementos como la cultura y el clima organizacional juegan un papel importante en el proceso de la capacitación; por ello cuando se habla de organizaciones, se hace referencia a un sistema social en donde es necesario coordinar la capacitación; ya que ésta ha sido una de las áreas que ha existido siempre y que más busca el psicólogo, entendiendo este término como el proceso de enseñanza – aprendizaje que puede modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. La misión de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, por lo que se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las necesidades intelectuales y creativas en el trabajo. En este sentido la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la organización y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en el que se desenvuelve.

El proceso administrativo de la capacitación comprende emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo y en tanto de la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Pinto (1992), el proceso administrativo de la capacitación consta de cuatro pasos: planeación, organización, ejecución y evaluación; y aunque estas son importantes existen otras que complementan la tarea, como lo señala Mendoza (1991): elaboración y revisión de perfiles de puestos, plan de capacitación, detección de necesidades de capacitación (DNC), calendarización y estructuración de planes y programas anuales, coordinación de eventos de capacitación, coordinación de costos de capacitación, preparación de material logístico, impartición, evaluación, entrega de constancias y reportes.

Dentro de la capacitación existen objetivos que intentan dar cumplimiento a las necesidades de la organización y de los empleados. Algunos de los objetivos que una organización persigue son tener una buena posición en el mercado, mayores utilidades, incrementar la productividad, buena difusión de la organización, así mismo actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los empleados, prevenir riesgos de trabajo y entre otros mejorar las aptitudes y actitudes del trabajador. De manera general el objetivo de la capacitación en las organizaciones es proporcionar conocimientos de mayor amplitud y para trabajos mas calificados. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Las organizaciones logran realizar actividades satisfactorias cuando las personas hacen su trabajo eficientemente. Para que esto suceda se necesita considerar algunos aspectos importantes dentro de las organizaciones como son: motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto-dirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

El verdadero líder es quien comienza a auto-educarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una

influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Otro tema antes mencionado es la asertividad que se define como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás.

Así pues, la asertividad no implica ni pasividad, ni agresividad y trae consigo beneficios.

La solución de problemas es el proceso metacognitivo por el que los individuos comprenden la naturaleza de los problemas de la vida y dirigen sus intentos hacia la modificación del carácter problemático y la situación misma, o sus reacciones hacia ella.

En cualquier organización, nos encontramos con problemas y enfrentamos decisiones críticas teniendo frecuentemente, que analizar información ajena a nuestra área de experiencia. Si agregamos a lo anterior la sobrecarga de información que usualmente tenemos, nos enfrentamos al riesgo constante de no saber con precisión qué información es importante y cómo debería de organizarse para llegar a una conclusión de calidad. Por otra parte, los resultados exitosos en las organizaciones son derivados de un esfuerzo de equipo. El desarrollar

habilidades interpersonales para ayudar a obtener consenso, ganar compromiso y resolver conflictos es esencial para asegurar que se tomen las decisiones correctas, se solucionen los problemas y se realicen los proyectos exitosamente.

Por lo que se refiere a la toma de decisiones, la vida humana gira en torno a dos polos: los hábitos y las decisiones. Héller (1990), sugiere seguir las siguientes reglas para tomar decisiones:

1. Involucre, desde el inicio, a todas las personas relevantes al problema o asunto.
2. Tenga un sólo asunto a resolver, trabaje en él y desarróllelo completamente.
3. Obtenga, en forma concertada, la mayor cantidad de información y consejos sobre los aspectos relevantes a la decisión y utilice esa información también concertadamente.
4. Tome la decisión basándose en lo que conoce y no en lo que teme. Apoye su decisión más en los resultados positivos esperados que en las posibles consecuencias negativas.
5. Concrete la decisión en un plan comprensivo, que sea conocido por todos los involucrados y que cubra tanto las consecuencias esperadas del éxito como las del fracaso.
6. Confíe la ejecución de la decisión a gente competente, que no tenga responsabilidades en conflicto con la decisión.
7. Si ocurre una falla seria, comience revisando el proceso y adecue o tome una nueva decisión.
8. Sólo abandone la decisión cuando es claro que sus objetivos no pueden ser alcanzados.

Con base a los aspectos antes mencionados, es que las organizaciones intentan lograr cambios, desarrollando con ésto mayor preparación y cultura para satisfacer los objetivos y necesidades de la organización, así como aumentar el rendimiento y satisfacción del personal. Por ello el objetivo del presente proyecto es diseñar un programa de intervención que contenga aspectos de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones; para actualizar, perfeccionar e incrementar los conocimientos y habilidades de los empleados de una organización en los diferentes niveles jerárquicos.

En el capítulo uno, se hace referencia a la definición y origen de la psicología, así como al papel del psicólogo dentro de las organizaciones y a las funciones que tradicionalmente desempeña dentro de éstas haciendo alusión a las competencias del psicólogo de la FES Iztacala.

En el capítulo dos, se retoman diferentes definiciones de organización, las necesidades actuales y objetivos de las organizaciones, considerando elementos de fundamental importancia como son: el factor humano, la cultura organizacional y el clima laboral.

En el capítulo tres, se mencionan algunas definiciones de capacitación y se describe el proceso administrativo de la capacitación, así como sus objetivos, señalando la importancia de aspectos como: motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones, dentro de una organización.

En el capítulo cuatro, se expone el estudio preliminar, método y procedimiento empleados de un programa de intervención para incrementar la productividad en las organizaciones, así como los resultados obtenidos en este trabajo.

Finalmente se presenta la discusión en donde se retoman las aportaciones teóricas de diversos autores con respecto al tema.

CAPÍTULO 1.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

La psicología como disciplina tiene mucho tiempo interviniendo en los problemas que involucran el comportamiento humano dentro de su medio. Sin un origen preciso y de manera reciente la psicología organizacional ha ganado terreno de manera exitosa. El papel que desempeñan los psicólogos dentro de las organizaciones ha ido cambiando; sin embargo, hay funciones que de manera tradicional ejerce el psicólogo, pero pese a ello, el psicólogo egresado de la FES Iztacala desarrolla sus conocimientos (detección, prevención, planeación y desarrollo, intervención y desarrollo), habilidades y actitudes dentro de cualquier organización en donde preste sus servicios, insertándose así en este campo de trabajo.

1.1 *Definición de Psicología.*

Actualmente se han consolidado un gran número de ciencias, cuya finalidad es la comprensión del universo en que vive el hombre; así como para su servicio. La conformación de toda ciencia se da a lo largo de un proceso durante el cual se van cubriendo ciertos requerimientos que la caracterizan, lo cual implica un trabajo arduo y constante por parte de los hombres dedicados al quehacer científico.

La ciencia es la observación, identificación, descripción, investigación experimental y explicación teórica de los fenómenos naturales (Mc. Gee y Wilson, 1984). La ciencia es fundamentalmente, un modo de producir conocimiento.

El momento crucial en el nacimiento de una ciencia lo constituye la definición de un objeto particular de estudio. La ciencia así establecida adopta los métodos particulares de investigación conforme a las restricciones que la naturaleza de los fenómenos estudiados le imponen. Por ello la distinción entre ciencias Formales,

Naturales y ciencias Histórico-Sociales, se refiere a las características y limitaciones de las metodologías particulares que el objeto de estudio impone y no a diferencias esenciales entre los fenómenos y / o el método general utilizado.

Dado este panorama puede decirse que la definición de un objeto de estudio y el empleo del método científico, son dos de los criterios vitales a cubrir por una ciencia.

El hombre como ser vivo tiene necesidades de alimento, ropa, contacto social, reconocimiento, etcétera, de ahí que algunas ciencias desde tiempos remotos se han interesado por estudiar al ser humano, siendo la psicología un campo relativamente nuevo dentro de la investigación de éste. La psicología es una ciencia con un campo muy amplio de aplicación y que se puede definir de las siguientes formas:

El término psicología proviene del griego psique que significa espíritu y logos que significa tratado, la cual se ocupa del estudio del hombre dentro de su medio.

De esta manera la psicología se define como el estudio científico de la conducta humana, que trata de forma sistemática de comprender cómo y por qué las personas actúan como lo hacen (Siegel y Lane, 1980).

La psicología es el estudio de la especie humana con la ayuda de la metodología científica (Blum y Naylor, 1986).

Para Dunnette y Kirchner (1986) es la ciencia que trata de la conducta humana y animal cuyo propósito se basa en desarrollar conceptos explicativos, exigiendo con ello una identificación, descripción y observación, obteniendo una experimentación con bases que llevan a conclusiones netamente científicas.

Por su parte, Harrash (1983) indica que la psicología es una ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis.

Haciendo énfasis en un modelo conceptual vigente (enfoque conductual) se afirma que la psicología es el estudio del comportamiento de los organismos en interacción con el medio ambiente (Ribes, 1990).

A partir de las definiciones anteriores, podemos concluir que la psicología no es una ciencia fundamentada en el sentido común, sino más bien sobre bases científicas, teniendo como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito todo lo concerniente al humano y sus interacciones.

Dentro de la psicología no todos los científicos coinciden en sus supuestos fundamentales, acerca de las metas, en su objeto de estudio primordial, ni respecto a los métodos ideales. No obstante, es común que los psicólogos se apoyen en el método científico para obtener información acerca de la conducta. Utilizan el método científico el cual incluye dos etapas: la observación y experimentación sistemáticas e interpretación de la información obtenida de ellas.

En términos amplios la psicología conduce dos tipos de información: Básica y Aplicada. La primera de ellas se refiere a la acumulación de conocimientos y la segunda hace alusión al uso de los hallazgos de investigaciones que resuelven problemas prácticos o que sirven para mejorar la calidad de la vida humana (Dunnette, 1986).

Es así que la psicología al contar con estos fundamentos, tiene un campo de acción amplio y se puede desarrollar en: la educación, la clínica, la experimental, la social y en la organización entre muchos otros.

En áreas donde se advierte la presencia de la psicología, salta a la vista el interés por el estudio acerca del individuo y la interacción que existe con su medio.

En el área organizacional que es donde profundizaremos, hace aproximadamente 100 años y específicamente a principios del siglo XX que la psicología ha aportado diversos métodos y procedimientos de trabajo con el fin de alcanzar una mayor productividad.

Vargas y Velasco (en impresión) señalan que "Algunos ejemplos de estas aportaciones son: Walter Dill Scott en 1903 (The theory of adverting); Lillian M. Gilbreth en 1904 (Estudios de movimientos en el trabajo); Hugo Mustenberg en 1913 (Psicología y Eficiencia Industrial); Ordway Tead en 1918 (Instincts in Industry); James M. Catell en 1912 (Fundación de Corporación Psicológica); Elton Mayo en 1927 (Evaluación de actitudes y reacciones psicológicas en el trabajo); Mary P. Follet en 1930 (Motivación y Trabajo); Kurt Lewin en 1939 (Programa "Investigación en acción de niveles de producción")".

En el siguiente apartado se describirán los orígenes de la Psicología Organizacional, área donde ahondaremos para fines de este trabajo.

1.2 Origen de la Psicología Organizacional.

En años recientes la psicología se ha enfocado al estudio del hombre en interacción con su medio. Dada la interacción entre personas y ambientes como una unidad de estudio y teniendo en cuenta que las personas no son individuos aislados, sino que están conformados en grupos más o menos amplios y que los ambientes son construidos por éstos, la psicología se ha aproximado cada vez más al estudio de las organizaciones, especialmente al estudio de la conducta humana en ellas.

Hablar del hombre es hablar de las organizaciones, y como se mencionó anteriormente ha sido la psicología la encargada del estudio del comportamiento humano. Así mismo existe un área dedicada al estudio de las organizaciones: la Psicología Organizacional, la cual considera la influencia de factores ambientales y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción personal, de los grupos y de la organización.

Es difícil determinar el origen preciso y al fundador de la Psicología Organizacional, sin embargo ésta surge como producto de la industrialización y fue fundada formalmente a principios del siglo XX; donde la importancia radicaba en que los grupos definidos social y administrativamente tenían un objetivo productivo, comercial o de servicio.

La psicología como una de las disciplinas que estudia la conducta humana encuentra en la industria las oportunidades para investigar los eventos que dentro de ella ocurren.

El primer autor al que se le atribuye presencia en el origen de la Psicología Industrial es a Walter Dill Scott, quien analizó la probabilidad de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad (Blum y Naylor, 1986) convirtiéndose así en el primer psicólogo industrial. En otros escritos se menciona a Hugo Münsterberg como el iniciador de la Psicología Industrial, ya que fue él quien incluyó aspectos sobre aprendizaje, ajuste de condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía, fatiga, compra y venta (Howell, 1979).

Otro autor a quien también se le considera uno de los pioneros no en psicología sino en administración, fue Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló su obra al comienzo del siglo XX, destacando en el estudio analítico del trabajo, sus métodos, los tiempos y presupuestos necesarios para determinar las aptitudes que en el trabajo exigía al hombre. Con esto, los estudios de Taylor hicieron posible no sólo que aumentara la productividad en el trabajador, sino también que

no hiciera esfuerzos innecesarios que lo llevaran a un agotamiento prematuro (Ballesteros, 1982).

Posterior a la contribución de Taylor, uno de los principios que marcó la importancia de la psicología en el ámbito industrial fue la primera guerra mundial; ante esta situación, el ejército estadounidense solicitó apoyo a un grupo de psicólogos que participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. Los psicólogos idearon un test de inteligencia general, con el cual identificaron a los que tenían baja inteligencia y así poderlos excluir de los programas de adiestramiento militar. Durante este período se desarrollaron dos tests: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos. El éxito de éstos indujo a desarrollar otros tests, capaces de medir otras aptitudes. La petición del ejército marca el nacimiento de la psicología Industrial como disciplina y a su vez induce al desarrollo de pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventarios de personalidad. Binet, Therman, Thusthorne, J. Mc Keen Cattell y Walter Van Dyke Bingham, fueron entre otros, personas que pusieron el estudio de las aptitudes, sobre todo en su delimitación y cuantificación, a niveles que actualmente se siguen utilizando. Gracias a este tipo de trabajo, la psicología avanzó rápidamente, intentando resolver, principalmente, el problema de seleccionar a los hombres más adecuados, tomando en consideración las exigencias aptitudinales de cada puesto de trabajo, pudiéndose pronosticar, hasta cierto punto, el éxito que el hombre tendría al desarrollar un trabajo.

En años posteriores a la primera guerra mundial, algunas organizaciones comenzaron a interesarse por los estudios que se mostraban en el campo de la psicología. A partir de este momento, la Psicología Industrial no sólo se desarrolla por las necesidades de resolver problemas prácticos; sino también por las crisis y constantes exigencias de ese momento. Es así que en el momento de post-guerra, algunas empresas comienzan a elaborar programas de investigación personal.

En 1924, se produce un cambio trascendental para la Psicología Industrial, ya que Elton Mayo comenzó a analizar los efectos de la organización informal de los grupos de trabajo y los patrones de interacción social, en función de la ejecución del trabajo y la satisfacción en el puesto. Mayo es quien comienza a plantear el análisis de la ejecución del trabajo; él realizó varios experimentos en los cuales llevaba a cabo un análisis identificando subgrupos, identificando fenómenos de ayuda mutua, intercambio de puestos, la vida social del equipo y demás conceptos que eran nuevos dentro de las empresas y es así como comienza en forma más objetiva el análisis del desempeño del trabajador, en función ya no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la producción bruta de su trabajo, sino que el interés ahora se centraba en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta el hecho de que el trabajo es una necesidad humana y por tal motivo debe ser una actividad.

Para finalizar con la influencia de Elton Mayo en el campo de estudio dentro de las organizaciones, es importante señalar que con él se intento humanizar la empresa moderna y se estudiaron con mayor fuerza la psicología y la sociología; y que fue a raíz de éste que los descubrimientos logrados fueron aplicados de inmediato a los sistemas administrativos como partes de las organizaciones.

Por otro lado no hay duda de que la segunda guerra mundial fue otro de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en las organizaciones. Fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico, la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podría ofrecer múltiples contribuciones importantes. La psicología puso énfasis en los problemas de grupo, de trabajo y de liderazgo. Así se le da tanta importancia al grupo laboral, que cuando surge la segunda guerra mundial, la preparación para el combate se hace procurando crear grupos de combate en los que sus elementos se encuentren adaptados. Para la segunda Guerra Mundial se contrataron más de 2,000 psicólogos para seleccionar y clasificar a millones de reclutas a diferentes

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

servicios; la tarea de la Psicología Industrial consistió en aplicar los tests ya existentes, ya que en esta ocasión, se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos tanques, barcos y aeroplanos. La necesidad de identificar a los reclutas que podían aprender más fácilmente la operación de éstos dio origen a muchos refinamientos en las técnicas para la selección de oficiales, elaborándose programas de adiestramiento más especializados, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Schultz y Schultz, 1990). Con esta contribución, la psicología adquirió mayor prestigio y reconocimiento mundial.

Así mismo después de la segunda guerra mundial surgieron publicaciones especializadas en investigaciones aplicadas, en las que se informaban estudios psicológicos en áreas como: el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación, las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos.

A partir de 1945 la Psicología Industrial creció a la par con la tecnología y las empresas. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios requirió del psicólogo, para mantener y mejorar la eficiencia industrial (Schultz, 1988).

Al mismo tiempo adquiere gran importancia la necesidad de capacitar a todos los empleados en temas como motivación, liderazgo y otros factores psicológicos que afectaban directamente en el desempeño laboral.

La Psicología Industrial a través de su desarrollo ha demostrado que tiene influencia en la mayoría de las áreas de la vida empresarial y repercute en todo lo referente al mundo laboral, donde sus bases son derivadas de la psicología.

La industria requirió que la Psicología Industrial no sólo se enfocara en la relación del individuo con su trabajo, sino también que explicara el comportamiento humano en las organizaciones.

Ante esta necesidad, los psicólogos examinaron la estructura de la empresa, sus patrones, estilos de comunicación y las estructuras sociales formales e informales, con el fin de entender su efecto en el comportamiento humano (Blau y Scott citado en Rodil, 1979).

A principios de los años cincuentas, el interés por la psicología aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones. Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, al estudiar las motivaciones del trabajador y las variables que afectaban la productividad, la psicología es denominada Psicología Organizacional en lugar de Psicología Industrial como lo había sido en las décadas de 1920, 1930 y 1940.

Es así que para 1970, la Asociación Estadounidense de Psicología cambia su nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional con el motivo de incorporar las nuevas tendencias de trabajo.

Hoy día, la psicología aplicada en la industria, es conocida como Psicología Organizacional. Autores como Schultz (1982), Dunnette y Kirchner (1986) y Schein (1982), señalan que se denomina Psicología Organizacional y no Psicología Industrial, ya que son pocas las personas que trabajan de manera aislada, sin embargo, su labor tendrá lugar dentro de una organización y ésta posee su propia estructura, políticas y atmósfera. Así mismo, la Psicología Organizacional trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que en ellas se dan, ya que cualquier problema que surja dentro de la empresa tiene que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. Además, la Psicología Organizacional engloba la motivación, el liderazgo y la calidad de vida laboral.

Es importante señalar que al desarrollarse las organizaciones, exigieron al psicólogo soluciones a sus conflictos y que generaran en los individuos más creatividad, iniciativa y responsabilidad. Plantearon problemas relacionados con la conducta en uno o más contextos grupales y solicitaron la explicación del grado de influencia de los negocios en la solución de problemas, liderazgo y motivación.

Originalmente el campo de la Psicología Organizacional trataba casi en su totalidad con ciertas áreas de la administración o dirección de recursos humanos. Posteriormente creció el interés por los aspectos del funcionamiento organizacional que va más allá de la utilización de recursos humanos.

Con el transcurso del tiempo, la Psicología Organizacional ha cobrado un mayor auge debido a las teorías basadas en la motivación de autores como Roger's y Maslow (Chiavenatto, 1990).

Maslow, psicólogo norteamericano, presentó una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización) pasando por necesidades de seguridad, sociales y estima. Con ello se han abordado áreas como: motivación, actitudes, valores, personalidad, toma de decisiones, entre otras; tal es el caso de Roberto Owen, propietario de una empresa, quién enfatizó las necesidades humanas de los trabajadores, enseñando así a los trabajadores aspectos de motivación, limpieza y mejoras en cuanto a sus condiciones de trabajo (Davis, 1993).

La psicología y la sociología se hermanaron con la administración, la economía y la ingeniería para dar un impulso al desarrollo empresarial. Todo esto generó diferentes concepciones y críticas en la década de los 60's (Castaño, 1984).

Los psicólogos también participaron notablemente aportando investigaciones, descubrimientos y aplicaciones exitosas en el campo de las organizaciones. Douglas Mc Gregor en 1960 y Rensis en 1961, serían el motor de la llamada corriente del desarrollo de las organizaciones.

Douglas Mc Gregor en 1960 postula la inadecuación de la concepción de la naturaleza humana en el trabajo; para él, el trabajo es una actividad natural del ser humano como el juego y por lo tanto, debe hacerse con responsabilidad, creatividad y eficiencia.

Rensis Lickert en 1961, propone cambios en los principios que fundamenta la organización: en el trabajo se debe procurar mayor libertad y apoyo a los individuos para su desempeño, al tiempo que resalta la participación de los trabajadores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, con el fin de disminuir al mínimo la contraposición entre individuo e institución.

Estos autores critican seriamente las organizaciones tradicionales y señalan los criterios de aplicación de la psicología y de la sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo. Tales aportaciones proporcionan al desarrollo de las empresas, grandes beneficios, además de que representan las bases de la Psicología Organizacional, la cual surge de la Psicología Social y de la Administración.

Desde hace 75 años aproximadamente, Pavlov (1930), Thorndike (1940), Watson (1950), Skinner (1980) y McCarthy (1990), abordaron los enfoques acerca de la noción de aprendizaje, inteligencia, interacción con el contexto y lo cognitivo, pero es hasta los años 70's cuando se les empieza a dar auge a temas como el aprendizaje, adiestramiento, solución de conflictos, etcétera, enfocando éstos a las situaciones en las que interactúa el hombre y la organización, (Vargas y Velasco, en impresión).

Ahora se ha comprobado que si el trabajador participa en forma asertiva, esto es, que identifique tanto sus aciertos como sus errores, en forma individual y defienda sus puntos de vista con el fin de que estos sean respetados, tanto en la labor que desempeña como en la propia organización, la tensión será disminuida y sus necesidades cubiertas, logrando con esto una mejor organización.

Estos cambios y estrategias benefician a la organización como conjunto y al individuo en particular, pues cubre las necesidades de autorrealización tomadas en cuenta por los científicos del comportamiento revisados anteriormente.

De esta manera, a través de todas las investigaciones psicológicas aplicadas a las organizaciones, la milicia, la educación, etcétera. es como se ha desarrollado esta rama de la psicología que es conocida como Psicología Organizacional. En la actualidad, podemos encontrar que esta rama de la psicología abarca varios temas de interés y su campo de acción es cada vez mayor, logrando los fines propuestos para la organización. De esta manera la Psicología Organizacional aborda temas como: ausentismo, administración de personal, análisis de puestos, capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección, clima organizacional, efectos de las condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, ergonomía, evaluación del desempeño, métodos de planeación, métodos de clasificación, calidad total, rotación de personal, relaciones laborales, etcétera.

Estos aspectos que estudia la psicología del individuo han sido retomadas con un enfoque centrado en el trabajo y en las organizaciones. Actualmente la Psicología Organizacional se encarga del estudio de las organizaciones y su funcionamiento, del comportamiento de los individuos y de la relación de éstos con las organizaciones.

Para Schultz (1988) la Psicología Organizacional es definida como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.

En tanto para Dunnette y Kirchner (1986) la Psicología Organizacional es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones entre individuos, de los problemas de la productividad, del aprendizaje, de la motivación, de la seguridad física, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados y las necesidades y los objetivos de la organización.

Por otro lado Martínez (1991) refiere que la Psicología Organizacional tiene como objeto de estudio el comportamiento humano en el trabajo y cuyo fin es el mejoramiento de dicho proceso, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y útil para la sociedad.

La Psicología Organizacional puede entenderse como la disciplina que realiza ciertas investigaciones científicas para responder a las interrogantes básicas acerca de las personas con respecto a motivación, productividad, y moral en las organizaciones, así mismo hasta cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales (Howell, 1979; Shein, 1982).

Así el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones, y el estudio de ellas es fundamental para la Administración de Recursos Humanos puesto que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa.

De esta manera la Psicología Organizacional al centrarse en el estudio de la conducta del individuo dentro de la organización evocó un incremento en sus áreas de intervención, teniendo el psicólogo un amplio campo de desarrollo como a continuación se describe en el siguiente apartado.

1.3 *El papel del psicólogo en las organizaciones.*

Teniendo en cuenta que el ser humano interactúa con otros y no puede permanecer aislado para cubrir sus necesidades como alimentos, vestido, servicios profesionales, habitación, etcétera, la psicología se ha interesado en el estudio de las organizaciones, particularmente en el estudio de la conducta que se genera en estas mismas.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas del personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos comenzaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico, ante el cual el o ella sencillamente reaccionan. Así mismo el interés por la psicología de la organización aumentó a medida de que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

En México y otros países no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar dentro de las organizaciones a partir de las competencias básicas (analizar, evaluar, y modificar la conducta), ya que el ámbito laboral en el que el psicólogo interviene se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales causando así una fuerte confusión. Aunado a esto la mayoría de los autores que abordan el tema así como los empresarios, intercalan las actividades que desempeña el psicólogo con procesos administrativos; es por esto que el psicólogo interesado en esta área se encuentra la mayoría de las veces ejecutando labores administrativas.

Cabe señalar que ante la necesidad que el psicólogo organizacional tiene de aplicar el conocimiento de otras disciplinas distintas a la suya cuando se inserta en una organización, es necesario que el psicólogo no se extravíe ante tal diversidad de actividades y asuma su papel poniendo en práctica las habilidades y

conocimientos adquiridos durante su formación académica (Ribes y Fernández, 1980).

Por tal motivo el psicólogo que se encuentra en el área organizacional debe tener en cuenta esto último, para no perder de vista los conocimientos y habilidades con que cuenta y las ventajas que le proporcionan éstas ante diversos profesionales que se ven insertos en dicho ámbito laboral.

Por lo que se refiere a la naturaleza del trabajo del psicólogo organizacional es importante señalar que en casi todas las actividades que se desarrollan en este ámbito, el psicólogo realiza una labor interdisciplinaria, pues trabaja muy de cerca con otros profesionales y especialistas.

De esta manera las organizaciones tienen características en común, y al ser el individuo la base de los procesos laborales, son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que los cambios inherentes a la organización (regularmente administrativos) o como resultado de la implementación de alguna intervención programada, tienen en la conducta de sus integrantes. Primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación y tercero en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre individuos y originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de estos momentos corresponde a una parte de los procesos administrativos típicos, el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección de personal; el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación, y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional.

Finalmente para una mejor comprensión de la labor que tradicionalmente realiza el psicólogo en la organización hay que definir cual es la labor propia que éste debe realizar, es decir las competencias dentro del área organizacional son:

análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta en un contexto particular.

El psicólogo se puede desempeñar dentro de estas organizaciones en diferentes aspectos, los cuales para fines de este trabajo serán presentados en el siguiente apartado.

1. 3. 1 Funciones tradicionales del psicólogo.

El psicólogo dentro de las organizaciones ha desarrollado a través del tiempo actividades administrativas las cuales no corresponden propiamente a la formación académica de este, en base al supuesto de que dicho profesional realiza todas las actividades vinculadas con el personal que conforma dicha organización, siendo así que el psicólogo adquiere otras habilidades ajenas a su profesión limitando su práctica, por lo que a continuación se mencionarán los procesos administrativos (anteriormente citados) que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones.

- **Reclutamiento y Selección de Personal.**

El reclutamiento ha sido definido de diferentes maneras: como el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980). Es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados para el empleo, el proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y termina cuando presentan sus solicitudes (Acle, 1994). También se le define como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 1988). De esta manera se puede decir que el objetivo del reclutamiento y selección es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

Así el Reclutamiento y Selección de personal forman parte del quehacer del área de Recursos Humanos y consiste en la requisición de personal, convocatoria y detección de los candidatos, así como su evaluación para determinar la asignación en los puestos. El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección es el análisis de puestos, ya que se debe determinar en primer instancia, con que habilidades, actitudes y aptitudes deben contar las personas dentro de una organización (Caballero, 1998).

Entre los procesos administrativos podemos mencionar en primer lugar, que el análisis de puestos es una técnica que responde a una necesidad de organizar y describir eficazmente y con precisión, lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para realizarlo bien. Dicha técnica sirve a los altos directivos en un momento dado para determinar las obligaciones y características de cada puesto; a los supervisores para saber las actividades encomendadas a su vigilancia; a los trabajadores para realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las actividades que la forman y los requisitos necesarios para realizarlas bien y por último al departamento de personal, ya que es indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que puede coordinar, si quiere cumplir con la función de propiciar la eficiencia y cooperación de los trabajadores (Reyes, 1982).

Otros autores mencionan como primer paso para la selección de personal la "requisición de personal" la cual es en esencia el análisis y descripción de puestos, donde se señala la fecha en que deberá ser cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario, sueldo; así como las características que deberá tener el candidato, tales como la escolaridad, conocimientos, experiencia, actitudes, cualidades, etcétera (Schultz, 1982).

Para llevar a cabo este trabajo el reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes.

Grados (1988) menciona que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

a) Fuentes internas, proporcionan a la empresa el personal requerido en el momento oportuno, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización. Las fuentes internas usadas con mayor frecuencia son: sindicatos, cartera de personal o archivo, familiares y recomendaciones, y promoción a una transferencia interna.

b) Fuentes externas, son aquellas a las que se acude fuera de la empresa ya que se recurre a lugares o personas ajenas a la misma. Las fuentes de reclutamiento externas más usadas son: centros educativos y profesionales, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación e intercambio con otras empresas.

Otra manera de reclutamiento es difundir en los diferentes ambientes, transmitiendo información en diversos estratos sociales y educativos como son: prensa, radio y televisión, grupos de intercambio y boletines.

Además de estas opciones el reclutamiento se puede realizar a nivel nacional e internacional, el cual se realiza cuando el recurso humano que demanda la empresa no se ha podido localizar en el lugar o país donde está ubicada la organización. Es importante mencionar que existe otra modalidad conocida como reclutamiento masivo a la cuál se recurre cuando se requiere una gran cantidad de personal y no se cuenta con el tiempo necesario para brindar atención especial al candidato (Rodríguez, 1991).

Después de este proceso de reclutamiento y una vez detectados los candidatos potenciales se inicia el proceso de selección, el cual consiste en elegir de entre los candidatos reclutados aquel que presente mayores probabilidades al cargo vacante y que lo pueda desempeñar de manera eficaz. Así el papel del psicólogo en la selección es importante ya que tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción, y si es el más apto para el puesto a cubrir entre los diferentes candidatos.

La selección entonces, puede definirse como el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requisitos de un puesto vacante. Se consideran como métodos de selección a las entrevistas, evaluaciones psicométricas, evaluaciones técnicas, que fundamenten la decisión de un seleccionador permitiéndole cumplir con su responsabilidad profesional.

De este modo los elementos de Reclutamiento y Selección de Personal, constituyen técnicas estructuradas que siguen un proceso y persiguen una óptima selección del recurso humano.

- **Inducción y Capacitación de Personal.**

Otra de las actividades que el psicólogo ha desarrollado dentro del área organizacional es la inducción y capacitación de personal.

La inducción es una parte de la capacitación, ya que es una tarea de gran trascendencia para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Orozco, 1980). Los objetivos de un programa de inducción son: ayudarle al personal a que se ajuste a su nuevo ambiente, informarles de las políticas, reglamentos, prestaciones, y los beneficios de la empresa, crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos y reducir la rotación de personal.

Actualmente la capacitación ha cobrado gran importancia debido a que mediante este proceso se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores (Calderón, 1994).

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales y a la necesidad de contar con personal preparado. Así la capacitación es un proceso

de comunicación permanente que permite a través de actividades de enseñanza - aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar actitudes e incrementar las habilidades en los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando además su realización personal, promoviendo con esto el desarrollo del trabajador en la organización y con el fin de aumentar su productividad en el trabajo.

Dentro del proceso de capacitación se pueden identificar las siguientes fases:

a) Presentación de un proyecto: consiste en la presentación del planteamiento general del problema y de las acciones a desarrollar para resolverlo.

b) Presentación del programa: se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a la que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.

c) Operación de los programas: ésta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

d) Control del programa: es una serie de acciones evaluatorias que ayudan a eliminar en la medida de lo posible los problemas de la operación de los programas.

e) Evaluación: es la fase del proceso en la que se diseñan instrumentos para establecer hasta que puntos los capacitandos alcanzan los objetivos prefijados.

f) Seguimiento: permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras.

Una vez que se ha hablado de la capacitación y los beneficios que ésta conlleva, es importante mencionar que uno de los papeles en el que el psicólogo se ha desempeñado, es brindar y propiciar la continua capacitación del trabajador, además de la elaboración y planteamiento de los respectivos programas de capacitación llevadas a cabo en éste.

- **Desarrollo Organizacional.**

Chiavenato (1990) menciona que los elementos de trabajo de una organización son los recursos que utiliza, y que pueden determinar su futura eficiencia tales como los recursos no humanos, refiriéndose con esto a los recursos materiales (máquinas, materias primas, tecnología de producción y equipos), recursos financieros (inversiones, préstamos, financiamientos y créditos) y recursos mercadotécnicos (clientes, consumidores, producción y organización de venta).

Aunado a los recursos no humanos necesarios, está el proceso para estructurar una organización:

a) **Determinación de las metas organizacionales:** esto se refiere principalmente a decidir los objetivos que perseguirá la organización (qué se va a hacer).

b) **Definición del trabajo que se va a realizar:** una vez establecidos los objetivos deben determinarse los requisitos necesarios para lograr la meta establecida (cómo se va a hacer).

c) **División de las tareas en unidades de trabajo:** después de realizados los pasos anteriores, el trabajo debe dividirse en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las actividades (quién lo va a realizar).

d) **Integración de los trabajos en áreas o grupos de trabajo:** este punto se refiere a las facilidades de dirección, coordinación control y cooperación.

e) **Selección de personal:** después de definir y relacionar organizacionalmente las tareas se debe reclutar personal adecuados para ésta.

f) **Asignación de tareas de trabajo:** se asignan los deberes necesarios para el logro de las metas organizacionales (Siliceo, 1992).

Es necesario enfatizar que los objetivos son parte medular de las organizaciones, ya que a través de ellos pueden lograrse mejor ciertos beneficios, tales como el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos con el cual se busca la eficiencia del trabajo humano organizado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El papel que desempeñan los psicólogos dentro de las organizaciones ha sido determinado por las necesidades que demanda la organización, así como del momento histórico en el que se emerge. Sin embargo en México y más especialmente en la FES Iztacala la formación de los psicólogos contempla las nuevas condiciones que la organización requiere así como de los cambios y retos que se plantean, tomando a su vez en consideración la relación trabajador - organización. A continuación se destacan las competencias del psicólogo egresado de la FES Iztacala.

1. 3. 2 Competencias del psicólogo de la FES Iztacala.

El plan de estudios de psicología en la FES Iztacala como sistema modular contempla la conducta del profesor y la conducta del estudiante. Por lo que se refiere al profesor, se considera que éste constituye la columna vertebral de la formación del alumno. Así la concepción filosófica curricular de la carrera de psicología en Iztacala , exige que el profesor enseñe aquello que practica y por consiguiente requiere que el docente no se limite a ser un transmisor de experiencias ajenas, sino un promotor del aprendizaje de actividades por él dominadas y ejercitadas cotidianamente. En relación al estudiante, el sistema educativo de Iztacala requiere como características las siguientes: a) auto-iniciar gran parte de las tareas de enseñanza - aprendizaje; b) ser autosuficiente en la búsqueda dirigida de información; c) ser crítico; d) revolucionar su práctica con la teoría y dosificar y planear su actividad de aprendizaje en forma continua (Ribes, 1990).

Con el inicio de las actividades en la FES Iztacala, se planteó una serie de retos cuyas soluciones exigían un conjunto de acciones que han cristalizado lo que actualmente se conoce como proyecto de psicología Iztacala; estos retos incluían principalmente dos grandes compromisos por un lado la necesidad incuestionable de plasmar en un currículo académico la identidad profesional y científica que, como problema venía sufriendo desde hace tiempo el psicólogo. y

por otro lado construir un currículo propio de la disciplina como consecuencia de la definición de dicha identidad.

El currículo de la FES Iztacala, se constituyó con base en una filosofía científica bien definida, el conductismo y un cuerpo teórico metodológico preciso, el análisis de la conducta ; no obstante, se previó que a la vez se agruparan otras aportaciones desde un punto de vista crítico y con base en un análisis paramétrico e histórico de los problemas y fenómenos, superando así el modelo lineal y restringido representado por el paradigma de triple contingencia del condicionamiento operante.

La adopción de un marco de referencia conductual tiene profundas y amplias justificaciones epistemológicas, históricas y prácticas, desde una perspectiva estrictamente curricular la determinación de una metodología conductual representa varias ventajas: la primera es que en la actualidad el análisis de la conducta es la única metodología experimental de investigación en la ciencia básica que ha desarrollado una tecnología aplicable a todos los problemas que plantea la práctica profesional de la psicología contemporánea. Esto en el contexto del plan de estudios permitió integrar en forma coherente el entrenamiento teórico y metodológico en ciencia básica con el adiestramiento técnico en las distintas áreas aplicadas de la psicología; en segundo lugar el análisis de la conducta es el único sistema teórico metodológico que permite la integración ordenada de datos y observaciones, tanto de conducta individual, animal y humana como conducta social. En resumen, la psicología en Iztacala, tiene características que lo constituyen como modelo educativo ya que consolida en su currículo la identidad científica y profesional del psicólogo y vincula el entrenamiento con la acción profesional (Ribes y Fernández, 1980).

Sin importar el área en la que el psicólogo esté trabajando debe actuar de manera científica. El egresado de la FES Iztacala adquiere esta habilidad a lo largo de su formación profesional, pues cuenta con elementos teórico - prácticos

que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachón, 1990):

Cabe señalar que hay procesos administrativos que el psicólogo tradicionalmente realiza, sin embargo, el papel que desempeña el psicólogo en una organización es de vital importancia, esto se debe a que es el único profesionalista que como tal estudia el comportamiento de las personas de forma individual y / o grupal.

En lo que se conoce como psicología organizacional las competencias genéricas que emprende el psicólogo de la FES Iztacala son: a) Detección, b) Prevención, c) Planeación y Desarrollo, d) Intervención y e) Investigación.

- Detección: Comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico de problemas definidos en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales.

Así mismo, el psicólogo de la FES Iztacala cuenta con instrumentos como la entrevista y la observación, de las cuales puede hacer uso para desarrollar esta función.

- Prevención: Es la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, pudiendo con esto predecir lo que puede ocurrir bajo ciertas condiciones y también posponer un manejo de variables que impida la ocurrencia del hecho no deseado (Garduño, 2001).
- Planeación: Se refiere al diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal para profesional y no profesional.
- Desarrollo: Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para

el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que a recursos humanos se refiere.

- **Intervención:** Se refiere a la intervención en la solución de casos concretos, haciendo uso de las habilidades con que se cuenta y del respaldo teórico y metodológico para brindar soluciones creativas y únicas para los fenómenos concretos.
- **Investigación:** Se refiere a la función dirigida a la evaluación controlada de instrumentos de medida, el diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de salud y del campo de lo social (Ribes, 1990).

Ribes y Fernández (1980) menciona que "la preparación del psicólogo como científico lo hace capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, por lo que su integración en el área organizacional no se encuentra limitada".

Por lo anterior se puede decir que a partir de la formación académica que se brinda en la FES Iztacala, el psicólogo egresado de la misma, cuenta con las habilidades necesarias para incorporarse al campo laboral de cualquier organización.

De manera general en este primer capítulo se abordaron temas importantes en lo que a Psicología Organizacional se refiere, concluyendo que la psicología desde el punto de vista conductual se ocupa del estudio del comportamiento de los organismos en interacción con su medio ambiente (Ribes, 1990). En cuanto a la Psicología Organizacional se refiere, esta se ocupa de la influencia de factores ambientales dentro de la organización y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción personal, de los grupos y de la organización. En el campo de la Psicología Organizacional el papel del psicólogo debe enfocarse a lograr una base sólida en el quehacer de su profesión, por lo que es necesario que

este conozca el campo en el que aplica su bagaje de conocimientos, así como sus recursos y alcances. No obstante, la participación del psicólogo en las organizaciones se ha enfocado tradicionalmente solo al reclutamiento, selección y capacitación de personal. Sin embargo el papel que desempeña el psicólogo en una organización es de vital importancia, esto se debe a que es el único profesionalista que como tal estudia el comportamiento humano en forma individual o grupal. Por lo tanto el psicólogo egresado de la FES Iztacala adquiere habilidades durante su formación profesional que le permiten incorporarse y desarrollarse en el ámbito organizacional (Cachón, 1990).

El siguiente capítulo se enfocará a hablar de las organizaciones, como son su definición, necesidades y objetivos y de tres elementos que juegan un papel fundamental en el desarrollo de las mismas, tales como el factor humano, la cultura y el clima organizacional.

CAPÍTULO 2

LAS ORGANIZACIONES.

Una organización siempre involucra a una o más personas, éstas a su vez interactúan entre sí para lograr un fin común. Dentro de cualquier organización existen tanto necesidades a cubrir como objetivos a alcanzar, los cuales siempre están en relación con el grupo de personas que trabajan en determinado espacio y con la organización misma, a parte de estos dos elementos existen otros que forman parte esencial de toda organización, uno de ellos es el factor humano, el cual tiene una incidencia en otros dos elementos: la cultura y el clima organizacional.

2. 1 Definición de Organización.

Ninguna tendencia ha sido más dinámica en la psicología, que el aumento del interés por las organizaciones. De hecho en 1961, Leavitt señaló que para ese momento ya se habían producido cambios significativos e importantes en relación a esta área de trabajo. Un cambio fundamental es la aparición del interés por las organizaciones donde los psicólogos pueden estudiar a las personas en interacción con las organizaciones, así como las percepciones, actitudes, motivaciones y relaciones interpersonales entre los miembros, puesto que todo ello se ve afectado por las organizaciones mismas.

En nuestra sociedad las personas pasan la mayor parte de su vida dentro de las organizaciones, ya que las personas constituyen dichas organizaciones, y por supuesto es bien sabido que todos hemos pasado por escuelas, clubes, sociedades, compañías, oficinas de gobierno, hospitales, partidos políticos, iglesias, etcétera, por consiguiente la organización ha estado presente en todo momento en el que el hombre está en relación con su entorno ambiental y por supuesto en concordancia con otros individuos. No es tarea fácil el definir qué es lo que constituye una organización, por ello si se quiere comprender la psicología

de las organizaciones es necesario primero saber algo acerca de ellas: ¿Qué es una organización? ¿Cuáles son las necesidades actuales de las organizaciones? y ¿Qué objetivos tienen las organizaciones?. Sin embargo como se mencionó anteriormente es extraordinariamente difícil dar una definición sencilla de una organización.

En primer lugar es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismos, debido a que el trabajo a realizar resulta excesivo para una sola persona y como quiera que sea tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades y por supuesto satisfacer las necesidades de los demás integrantes de la organización.

A continuación examinaremos algunas definiciones propuestas por especialistas en la materia, para así poder determinar un concepto idóneo de lo que es una organización.

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes (Robbins, 1987).

Etzioni (1972) menciona que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos.

Para Clay y Wakeley (1997) se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un concepto destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas.

Otra definición es la mencionada por Chiavenato (2000) que define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Hemos visto que en las definiciones planteadas anteriormente el concepto de organización subyace al término de coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua, aquí se hace referencia a que las personas coordinan sus esfuerzos, para que consigan más de lo que ninguno de ellos pueda conseguir de manera aislada y así llegar a una meta común.

Un segundo concepto importante en la definición de organización es el de que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes y por supuesto a través de la coordinación de actividades, concepto que ha sido descrito en el párrafo anterior.

La división del trabajo es el tercer concepto fundamental vinculado a los conceptos de coordinación y de alcanzar objetivos comunes. Si cada persona realiza actividades diversas de manera coordinada, se pueden alcanzar los objetivos, pero si a ello se le suma que entre los miembros de un grupo de personas se realice la división del trabajo que hay que cumplir, entonces el resultado es que se pueden alcanzar mejor y eficazmente los objetivos.

Un cuarto y último concepto que se halla estrechamente unido a la definición de organización es la necesidad de una jerarquización de la autoridad. No es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades.

Finalmente con base a las definiciones anteriores, a continuación se plantea una definición alternativa de lo que es una organización.

Una organización es cuando dos o más personas se reúnen y coordinan sus esfuerzos para realizar ciertas actividades e intentan conseguir una finalidad y objetivo en común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Tomando en cuenta las definiciones ya mencionadas se puede decir que todo ello lleva a tomar en consideración que el manejo de una organización implica factores económicos, sociológicos, políticos y psicológicos. De este modo la relación individuo - organización es un proceso bidireccional, en donde la existencia de cada factor no excluye a los otros.

Así mismo las organizaciones pueden clasificarse de muchos modos distintos; por ejemplo, hay organizaciones sociales, políticas, militares, comerciales, religiosas, industriales, etcétera. Sin embargo todas ellas presentan dos características esenciales: tienen una estructura y una finalidad.

Cuando se hace referencia al término organización, también se está aludiendo a las necesidades que requiere una organización y no sólo basta con saber que existe un grupo de personas que la conforman, sino que es importante conocer las necesidades reales de ésta. En el siguiente apartado se mencionan las necesidades actuales de las organizaciones.

2. 2 Necesidades actuales de las organizaciones.

El psicólogo con pasos lentos pero firmes ha contribuido notablemente en el campo de las organizaciones. A través de su trabajo de investigación y aplicación es como se puede dar cuenta de las necesidades que tiene la organización. Es importante señalar que las organizaciones necesitan cubrir sus necesidades, sin embargo éstas pueden ser: necesidades presentes y / o necesidades futuras.

La planeación de programas enfocados a promover el crecimiento de la organización, a transformar las actitudes de los empleados e incrementar la producción son necesidades primordiales para la organización (Siegel y Lane, 1980).

Entre las muchas y variadas necesidades que requieren las organizaciones Arias (1986) menciona que el reclutamiento, la selección y la capacitación son tres áreas de mayor necesidad a cubrir para el buen funcionamiento de una organización.

Siliceo (1992) refiere que las necesidades reales, están orientadas básicamente a un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. De esta manera se garantiza que si el personal está debidamente adiestrado, capacitado y apto para desempeñar bien sus funciones, entonces dicho personal se puede enfrentar a los nuevos retos que conllevan a la competitividad y calidad en el trabajo.

Por otra parte Audirac (1994) comenta que las necesidades actuales de las organizaciones dependen de cada organización, pero sin embargo de manera general se pueden citar las siguientes:

- La reeducación de nuestras actividades individualistas, destructivas o improductivas.
- El proceso de la comunidad y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo y para la colaboración.
- La selección del personal.
- La capacitación.
- La integración de equipos de trabajo.
- El manejo de conflictos.
- La relación entre la vida familiar y la vida profesional.
- Las necesidades humanas y sus satisfactores.

- La creatividad.
- La resistencia al cambio.
- El desarrollo de las habilidades para planear con eficacia y realismo.
- Las relaciones de liderazgo.
- El bienestar humano que al final de cuentas es la meta última de organización.

La Psicología Organizacional es algo más que un área de investigación, se puede decir que es una aplicación práctica dado que su interés está en descubrir los principios de motivación que trascienden las diferencias individuales en los impulsos específicos del trabajo. Así como investigar el origen del descontento en un determinado ambiente laboral, entre otras muchas cosas (Schein, 1980).

2. 3 *Objetivos de las Organizaciones.*

Con el crecimiento científico y tecnológico, las organizaciones tanto a nivel nacional como mundial compiten en el mercado por una mejor posición en el mismo. En México la posibilidad de competir con el mercado internacional trae como consecuencia la exigencia de conjugar los esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos, todo ello para cumplir con los propósitos que se plantean.

Para cumplir con las exigencias del mercado, las organizaciones se plantean objetivos a cumplir, con la finalidad de tener mayores posibilidades de competir.

Toda organización tiene uno o varios propósitos para existir, los cuales pueden a su vez ser objetivos o metas, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Aquino, Vola, Arecco y Aquino (1996) mencionan dos objetivos principales que se plantean las organizaciones son: la productividad y la calidad. Esto como una manera de mejorar en los servicios y / o productos que brinda la organización.

Establecer competitividad a nivel internacional que permita en primer lugar sostenerse dentro del mercado y luego destacarse entre la competencia, son objetivos que según Acle (1994) son fundamentales para cualquier organización.

Así mismo las organizaciones cuentan con objetivos tales como los que menciona Schein (1980) desde tres perspectivas fundamentales:

- A nivel ambiental
- A nivel organizacional y
- A nivel individual.

A nivel ambiental, la organización es un subsistema de la sociedad más amplia y sus objetivos deben ser legitimados por la sociedad, sin embargo existen restricciones que el ambiente impone a la organización y se pueden referir a las limitaciones de recursos, a las imposiciones legales, al mecanismo de oferta - demanda, etcétera (Schein, 1980).

A nivel organizacional, es un sistema adaptativo de satisfacción de objetivos, que se caracteriza por considerar a la organización como una coalición de individuos y subgrupos. Sus miembros tienen, al mismo tiempo, intereses y conflictos. La organización modifica los objetivos por medio de la experiencia; tanto el individuo como la organización tienen un nivel de aspiración que intentan satisfacer para alcanzar sus objetivos.

A nivel individual, la perspectiva de Lickert (citado en Schein, 1980) sustenta el nivel individual como la base que refleja el estado interno y saludable de la organización, caracterizándose por el nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente; interviniendo con efectividad y alcanzar decisiones adecuadas.

La necesidad más importante de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen como han de relacionarse los individuos. Si la gente

se conduce espontáneamente en sus relaciones, será poco probable que logre alguna meta determinada. Las reglas que indiquen como obrar y como reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación (Brown, 1977).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) señalan que todas las organizaciones tienen tres diferentes categorías de objetivos a cumplir.

La primera categoría comprende los objetivos de producción. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficiencia y eficacia.

En una segunda categoría entran los objetivos de integración. La organización debe mantenerse unida bastante tiempo para cumplir sus metas y conservarse intacta para cumplir sus metas futuras. Aún cuando cambien las reglas que definen la organización o cambien los puestos o los trabajos particulares, o aunque ciertos individuos las dejen y otros entren a ella, las probabilidades de que sobreviva deben ser elevadas.

La tercera categoría abarca los objetivos morales. El personal de la compañía debe de encontrar interés, es decir le deben ser atractivos o estimulantes los trabajos que tenga que hacer. Si el trabajo no es o no parece digno de hacerse, tarde o temprano deja de hacerse y la producción e integración se ven amenazadas.

En este sentido es que el término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etcétera. Dentro de esa variedad y compilación de contenido, existe un elemento común a todas las organizaciones: el factor humano.

2.4 El Factor Humano en la conformación de las organizaciones.

El estudio del ser humano en relación con la organización ha sido objeto de investigación sistemática a partir de la segunda década de este siglo comenzando con un concepto centrado en las funciones bajo una óptica administrativa, pasando luego al estudio de los grupos dentro de las organizaciones donde se hacen estudios sobre su comportamiento sin dejar de lado la óptica productivista y funcionalista que privilegia la racionalidad y las estructuras verticales en las que queda claramente definida la autoridad y el liderazgo, hasta avanzar a las nuevas concepciones en las que se toma en cuenta el aspecto emocional del individuo en interacción con la organización, Chiavenato (2000).

En la era industrial, se consideraba que los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología, en esta perspectiva la corporación se conformaba únicamente con obtener utilidades a través de la más eficiente utilización de éstos. Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar los empleados y/o trabajadores.

Es en la última década donde se reconoce que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden ha llegado a ser la única ventaja competitiva sostenible, en ese sentido hay consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves, dentro de las ciencias de la administración, Reyes (1982).

Así, en la medida en que se puedan identificar y analizar las variables que han determinado que el recurso humano sea un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la organización, podremos entender el papel que desempeña éste, en la conformación de organizaciones inteligentes.

Podemos empezar por considerar las diferentes concepciones que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de la organización; concepciones que abordan los aspectos racionales e irracionales del individuo.

Schein (1982) identifica cronológicamente cuatro tipos de concepciones, a saber:

1. Concepto del hombre racional-económico. Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, que los incentivos económicos son los únicos por los que se mueve el individuo puesto que éste es por naturaleza perezoso y pasivo; por lo tanto éstos son controlados por las empresas quienes a su vez tienen un control sobre las recompensas económicas. En esta concepción los sentimientos del ser humano son irracionales, por lo tanto tienen que ser controlados más por la organización que por el individuo.
2. Concepción basada en el hombre social. Los estudios más representativos son los de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo los cuales llevan a resultados en los que se manifiesta que en la conducta de las persona intervienen otros factores que hasta ese entonces no se habían considerado, como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales formales e informales aún cuando estén bajo presiones de tipo económico. Los principios que resultan de estos estudios son que: el hombre es motivado esencialmente por necesidades sociales, por lo tanto el comportamiento de éste no es una respuesta a los estímulos económicos sino más bien a la interrelación existente entre el grupo o grupos a los que pertenece proporcionándole al individuo una fuente de seguridad.
3. Concepción basada en el hombre que se auto-realiza. Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen la necesidad de usar sus

capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas, sin embargo se ven limitadas por el alto grado de formalización, especialización y especificación de las actividades. Este planteamiento reconoce la existencia de una serie de necesidades que van desde las más básicas hasta las de autorrealización, por lo que el hombre requiere un cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades para poder expresar o aplicar sus capacidades y aptitudes, y asumir sus responsabilidades para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

4. Concepción basada en el hombre complejo. Este planteamiento más integral considera que ninguna de las concepciones anteriores explican por sí solas el comportamiento complejo y simple, a la vez, del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

Esta última concepción implica un cambio de paradigma en administración y la aceptación del capital humano como el recurso estratégico por excelencia para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios e incertidumbres. Y es precisamente aquí donde podría hacerse un alto para plantear las interrogantes que nos ocupan ¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano? y ¿cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?. En primer término se puede decir que, efectivamente la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el

motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas.

De esta manera las corporaciones empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos. Lo cual permitirá construir organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

Bajo esta visión, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje y de renovación del ser humano en todos los niveles de la estructura organizacional, mismas que conjuguen un pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, una visión compartida y el aprendizaje en equipos, organizaciones que promuevan la capacidad creativa de los involucrados.

Existen así mismo, otros dos elementos importantes para una organización: la cultura y el clima organizacional. En el siguiente apartado, se describirán las características de la cultura en las organizaciones.

2.5 Cultura Organizacional.

Las organizaciones igual que las huellas digitales son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas de procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que en su totalidad constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen mucha tranquilidad; algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y escépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados. La cultura se perpetúa entonces porque la organización tiende a atraer y conservar a los individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Es importante mencionar los diferentes conceptos de cultura organizacional, para delimitar cuáles son los factores que la integran y conocer cómo afecta cada uno de éstos, al desarrollo de los individuos que conforman la organización.

Davis (1993) denomina cultura organizacional al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Chiavenato (1993) menciona que la cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización. Esto significa un modo de vida, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

Macia (1991) es el desarrollo de lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento dentro de la organización.

Autores como Peters y Waterman, considerados como los pioneros en el estudio de la cultura organizacional, estiman que ésta tiene un valor importante en la organización, ya que en sus trabajos encontraron que lo que hace excelente una empresa desde el punto de vista competitivo, efectivo y de satisfacción personal, es el establecimiento de valores compartidos, lo que propicia la creación de una cultura sólida (Howell, 1979).

En resumen, considerando las definiciones descritas, la cultura organizacional es el conjunto de valores y principios que rigen una organización determinando el comportamiento y desarrollo de la misma y de los individuos que la integran.

Según Robbins (1987) existen 7 características que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización:

1. Anatomía individual: el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades de ejercer la iniciativa que las personas tienen en una organización.

2. Estructura: el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3. Apoyo: el grado de ayuda y confiabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. Identidad: el grado en que los miembros se identifican con las organizaciones en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5. Desempeño - premio: el grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. Tolerancia al conflicto: grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco entre las diferencias.

7. Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y contra riesgos.

La cultura organizacional representa entonces una percepción común por parte de los miembros de una organización, ya que la cultura es un sistema de significado compartido.

Según Reyes (1982) existen diferentes tipos de cultura:

- Cultura Fuerte: es aquella que tiene bien definido un conjunto de valores, cuenta con personas que actúan bajo la dirección de los valores establecidos y tienen bien definida y difundida la jerarquización de éstos.
- Cultura Débil: Contrariamente a lo anterior, no se tiene claramente un conjunto de valores establecidos y ampliamente difundidos o bien, en el caso de existir valores, éstos no guían el comportamiento de las personas.
- Cultura Funcional: Es aquella que es capaz de cumplir plenamente con los objetivos de una organización para lograr los resultados deseados.
- Cultura Disfuncional: Se caracteriza porque ha perdido la capacidad de lograr resultados satisfactorios, o de enfrentar los cambios que se

presentan , trayendo como consecuencia malestar permanente de los individuos que la conforman, falta de una guía que permita la acción de los empleados , incompatibilidad de valores, creencias, intereses, entre otros.

- Cultura Rígida: En esta no se tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a los cambios del entorno que pudieran aparecer, es decir, pretende seguir haciendo frente a los nuevos retos y transformaciones de una manera tradicional.

La cultura organizacional está constituida por diversos elementos que le harán crecer e interactuar con los elementos externos e internos de la organización.

Trista (1997) menciona tres elementos fundamentales:

- Visión: Se refiere hacia donde va la organización y que es lo que quiere. La visión proporciona un marco de referencia compartido que da la forma a ese futuro, debe ofrecer un reto al representar un avance significativo desde la realidad actual, convirtiéndose en la nueva razón de ser de la empresa, en su aspiración.
- Misión: Abarca a qué se dedica la organización; la razón de ser de ésta. La idea de que las organizaciones tienen una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las acciones de la organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa y de sus integrantes. Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer prioridades, estrategias, planes y asignaciones de actividades. La misión, guía la continuidad de una organización para que logre sus objetivos, para que sobreviva, se desarrolle y se proyecte en el tiempo y en el espacio, con su amplio alcance, la misión se convierte en el concepto total para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posesionar, entre clientes, productos y la imagen corporativa de una organización.

- **Valores:** Son las guías de actuación de quienes conforman la organización y que les inspira a comprometerse con su éxito. Los valores son los cimientos de cualquier cultura, como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establece directrices para su comportamiento diario. Así los valores establecen "lo que se debe" y "lo que no se debe hacer", los "siempre" y los "nunca". Los valores mantienen unida a la organización y le dan la elasticidad, son las expresiones de su personalidad, determinando su atractivo para los empleados, clientes y todos los demás que tiene el derecho de decidir si la organización va a prosperar. La publicación de los valores es una buena idea, pero lo que en la realidad es válido es el hecho de vivíroslos día tras día.

Para Rodríguez (1985) la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

1. Define los límites , es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con la empresa.
4. Proporciona parámetros para evaluar el rendimiento individual y colectivo.
5. Proporciona lineamientos para la estructura de la empresa.
6. Proporciona parámetros para el desarrollo de programas de capacitación.
7. Proporciona lineamientos importantes para el análisis de clima organizacional.

Desde esta perspectiva, los mitos, los arquetipos y las historias e ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas como las características mas objetivas de las organizaciones porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización (Trista, 1997).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la reacción con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el cual será abordado en el siguiente apartado.

2.6 *El Clima Laboral.*

Gordon (1997) describen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etcétera. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schultz, 1996).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima

resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etcétera). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como son:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Palazzoli, 1990).

El Clima Organizacional, por tanto, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Para concluir, en este capítulo hemos abordado aspectos importantes a considerar dentro de las organizaciones. Considerando a las organizaciones como una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, 1987). Se mencionaron también algunas necesidades y objetivos de las organizaciones como son: la capacitación, motivación, planeación, y el bienestar humano entre otras.

En este sentido es que el término organizaciones sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etcétera. Existen dentro de esta variedad elementos comunes en todas las organizaciones: el factor humano, el clima y la cultura organizacional.

Considerando al factor humano como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa. La cultura, está impregnada en cada uno de los miembros de la empresa, y son las creencias, valores y actitudes arraigadas; el clima, es un estado más transitorio, se refiere a la atmósfera psicológica o al estado anímico de una organización.

Ambos elementos se generan por los hombres y condicionan su comportamiento dentro de las organizaciones, por ello cuando se habla de organizaciones se hace referencia a un sistemas social en el cual es necesario

coordinar la capacitación, siendo ésta una de las áreas de interés para el psicólogo. Del tema de la Capacitación, nos ocuparemos en el siguiente capítulo donde se mencionará definición, proceso y objetivos de ésta, así como algunos aspectos importantes que existen dentro de una organización.

CAPÍTULO 3

CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La participación que ha tenido el hombre en el trabajo ha sido de manera constante, su aprendizaje lo ha realizado a través de la imitación y la observación y no obstante también ha tenido la capacidad de transmitir a otros sus conocimientos y habilidades al enfrentarse a determinadas situaciones. Con la llegada de la tecnología y la industrialización, se fue sintiendo cada vez más la necesidad de contar con hombres mejor capacitados. Es así que con el tiempo surge la necesidad de dar un mayor énfasis al aspecto de la capacitación dentro de las organizaciones. Dar lugar a la capacitación en una organización implica conocer el proceso administrativo de la misma y los objetivos que se persiguen al realizarla. De igual manera existen aspectos importantes a considerar en las organizaciones como son: motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones, elementos que tienen incidencia en el proceso de capacitación.

3.1 Definición de la Capacitación.

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

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

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

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

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

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

Siliceo (1992) define a la capacitación como una función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras, respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores.

Otra definición es la señalada por Castaño (1984) que define a la capacitación como un proceso activo que pretende lograr un conocimiento por medio de la participación e involucramiento de la persona en un esfuerzo por cambiar su conducta y donde además se exige un aprendizaje.

Por su parte Bravo (1978) define a la capacitación como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado.

Para Siliceo (1981) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

García (1981 citado en Vergara, 1985) define a la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa, orientada hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Reyes (1982) señala que la capacitación es de carácter teórico y para trabajos calificados, así mismo ésta se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene una actividad intelectual bastante importante.

Núñez (1985) menciona que la capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que puedan responder a las necesidades de la empresa, de tal forma que el personal cuente en el momento óptimo con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuados que se requieren para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

Por su parte Dunnette (1986) menciona que la capacitación de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna

García (1986) plantea que la capacitación es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades en los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando además su realización personal.

La capacitación para Arias (1989 citado en Robles, 1990) es un proceso que está encaminado hacia la adquisición de bienes culturales y conocimientos técnicos, científicos y administrativos.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y su prestigio social (Calderón, 1994).

Villagran (1992 citado en Vidart, 1995) define a la capacitación como el proceso en el cual se prepara al trabajador para que desarrolle de manera más completa y eficaz las funciones y tareas que se le encomiendan en su puesto de trabajo.

La capacitación se creó en un principio con el único propósito de incrementar la productividad de una empresa, tomando en cuenta variables como el ambiente, condiciones de trabajo y motivación. Posteriormente la capacitación se centró en la productividad como en el desarrollo del personal, debido a que se pensó que como una organización está formada por individuos, ésta crecería en la medida en que sus empleados también lo hicieran.

Toledo (1988) reconoce que el siglo XX se ha caracterizado por un avance sin precedente en todos los campos del conocimiento, los cuales han contribuido a simplificar las tareas y que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma.

En la actualidad la capacitación ha cobrado gran importancia debido a que por dicho proceso se han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de la ley para todo tipo de organización formal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

La organización es sistema social en donde la capacitación se ha hecho cada vez más necesaria, por ello el psicólogo tiene una mayor incidencia en ésta área, entendiendo a la capacitación como el proceso de enseñanza – aprendizaje que puede modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

La misión de la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad tanto de los productos y / o servicios como de los recursos humanos, por lo que se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las necesidades intelectuales y creativas en el trabajo.

En este sentido la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la organización y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en el que se desenvuelve.

La capacitación comprende un proceso administrativo el cual para fines de este trabajo será revisado en el siguiente apartado.

3.2 El proceso administrativo de la Capacitación.

La finalidad de la capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a ser y aprenda a hacer. Partiendo de esta premisa y para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto sus necesidades reales.

La participación del psicólogo al momento de impartir un curso de capacitación es primordial, sin embargo no es tarea fácil ya que su labor consiste en sensibilizar a los participantes para que desarrollen su potencial de acuerdo a las condiciones laborales a las que se puedan enfrentar.

El proceso administrativo de la capacitación comprende la realización de acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo y a la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

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

- > Planeación.
- > Organización.
- > Ejecución y ,
- > Evaluación.

En la etapa de la *Planeación* el psicólogo aplica las fases de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), Objetivos, Planes, Programas y el Presupuesto. La planeación se define como el conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado y se establece a través de los resultados obtenidos por medio de la DNC y se especifica claramente donde se llevará a cabo el curso

o sea la sede, el nombre del curso, las fechas, así como el horario, el nombre del instructor, etcétera.

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

Además de hacer la Planeación y la Organización, el psicólogo dentro de su papel como capacitador, se encuentra también el de la Ejecución y el de la Evaluación que son las dos últimas etapas del proceso metodológico de la capacitación.

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

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

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

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

Cabe recalcar que estas etapas: planeación, organización, ejecución y evaluación del proceso de capacitación, son una secuencia de acciones debidamente organizada y sistematizada en donde se establecen las condiciones

a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.

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

Psicológicamente la capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando a su vez una auténtica automotivación e integración en la misma, además se logra un conocimiento técnico especializado para el desempeño eficaz del puesto.

Mendoza (1991) considera al proceso administrativo de la capacitación como algo más amplio y que abarca los siguientes pasos:

- Elaboración y revisión de perfiles de puestos
- Plan de capacitación
- Detección de necesidades de capacitación (DNC)
- Calendarización y estructuración de planes
- Programas anuales
- Coordinación de eventos de capacitación
- Coordinación de costos de capacitación
- Preparación de material logístico
- Impartición
- Evaluación
- Entrega de constancias y
- Reportes.

Así tenemos que a través de la capacitación, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece, hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

Con el fin de transformar los insumos en los productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases que a continuación se enuncian se encuentran divididas fundamentalmente a partir de una concepción práctica de la administración de la capacitación (Aguilar y Frias, 1989).

Dentro del proceso de capacitación se pueden identificar las siguientes fases:

a) **Presentación del proyecto:** es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, el cual consiste en la presentación del planteamiento general del problema y de las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formalmente del área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo para la realización de un programa.

b) **Presentación del programa:** se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamiento de responsables.

c) **Operación de los programas:** ésta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

d) **Control del programa:** es una serie de acciones evaluatorias que ayudan a eliminar al máximo posible los problemas de la operación de los programas.

e) **Evaluación:** es la fase del proceso en la que se diseñan instrumentos o modelos idóneos para establecer hasta qué puntos los capacitandos alcanzan los objetivos prefijados.

f) **Seguimiento:** es la última fase del proceso administrativo de la capacitación, la cual permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

Una vez que se ha hablado de la capacitación y los beneficios que ésta conlleva, es importante mencionar que uno de los papeles en el que el psicólogo

se ha desempeñado, es brindar y propiciar la continua capacitación del trabajador, además de la elaboración y planteamiento de los respectivos programas de capacitación llevados a cabo en éste.

Cuando se va a impartir un curso de capacitación deben tomarse en cuenta y no perderse de vista los objetivos que se persiguen al momento de capacitar a la gente, por ello es importante conocer cuáles son los objetivos primordiales de la capacitación y considerarlos en todo momento. En el siguiente apartado se hará mención de los objetivos de la capacitación.

3.3. *Objetivos de la Capacitación.*

Dentro de la capacitación existen objetivos que intentan dar cumplimiento a las necesidades de organización y de los empleados.

Calderón (1982) describe los objetivos de la capacitación en una organización de la siguiente manera:

- Proporcionar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades propias a su puesto de trabajo.
- Facilitar el ajuste personal de los trabajadores a sus actividades y ambientes laborales, tanto en situaciones concretas de trabajo como cuando se presentan innovaciones técnico - científicas.
- Permitir una mayor y eficaz ejecución de los empleados para proponer ascensos, transferencias, etcétera.
- Proporcionar a los empleados habilidades específicas, ante las contingencias de la demanda ocupacional.
- Satisfacer las demandas de los sujetos en lo referente al autodesarrollo y formación.

Así mismo Macia (1991) plantea que la capacitación deberá tener por objeto:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, o informarle de una nueva tecnología.
- b) Preparar al trabajador para nuevas vacantes o puestos.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Mejorar las aptitudes del trabajador.

De acuerdo a los anteriores planteamientos, podemos identificar la importancia que tiene el proceso de capacitación dentro de las organizaciones. La capacitación representa amplios beneficios de carácter social, que indudablemente repercuten en beneficios económicos, y a la vez permiten el aprovechamiento de los recursos humanos de cualquier institución. Permite la reducción de los déficits de la empresa y la maximización de los beneficios; como por ejemplo, en el caso concreto de la seguridad e higiene, en donde la capacitación es la principal herramienta para abatir los índices de accidentes y enfermedades laborales en las organizaciones; eliminando conductas y condiciones riesgosas, desarrollando actitudes y habilidades en relación a dicho rubro.

La capacitación en este sentido, significa aumento o mejoramiento de cantidad y calidad de producción, utilidades, ventas, ahorro en mantenimiento de equipos, métodos de trabajo, actividades de los trabajadores, comunicación, liderazgo, flexibilidad y adaptabilidad de los trabajadores a situaciones ambientales, etcétera.

Es importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una capacitación continua a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones en los sistemas de una organización que constantemente se están presentando; por tal motivo todo el personal que forma parte de la organización debe estar preparado para efectuar de manera más eficiente su trabajo.

3. 4. Algunos aspectos importantes a considerar en las organizaciones.

Dado que las organizaciones dedicadas a la transformación están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal y adecuado uso de los recursos.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá contribuir al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores (Calderón, 1982).

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Clima y Cultura Organizacional
- Capacitación
- Motivación
- Liderazgo
- Asertividad
- Solución de problemas
- Toma de decisiones, entre otros.

Las organizaciones logran realizar actividades satisfactorias cuando las personas hacen su trabajo eficientemente; para que esto suceda se necesita considerar algunos aspectos importantes dentro de las organizaciones como son: motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo (Aldag y Brief, 1983).

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado, por lo tanto la importancia de ésta para la organización es conocer las causas que originan la conducta humana.

Aunado a la motivación está el liderazgo, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales (Cristóforos, 1994).

En las organizaciones la importancia del liderazgo radica en la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se planteen. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones.

No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a auto-dirigirse. Es decir, que genere la habilidad para dirigir su propio avance.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Otro factor de relevancia para las organizaciones es la asertividad que se define como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos,

opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás (Beer, 1991).

En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para: expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza; discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad; así mismo discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada; y finalmente defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás, Caballo (1991).

Así pues, la asertividad trae consigo beneficios personales y para la organización siendo un factor de incidencia directa en la solución de problemas.

La solución de problemas es el proceso metacognitivo por el que los individuos comprenden la naturaleza de los problemas de la vida y dirigen sus intentos hacia la modificación del carácter problemático y la situación misma, o sus reacciones hacia ella (Beer, 1991).

En cualquier organización, nos encontramos con problemas y nos enfrentamos a la toma de decisiones, teniendo frecuentemente, que analizar la situación que se nos presenta.

Independientemente de nuestro nivel social y laboral, la vida nos hace confrontar el tema de las decisiones que como toda actividad humana es importante para el individuo y aún más para las organizaciones ya que involucra a la persona en su totalidad: determinación, audacia y disciplina, claridad de ideas y propósitos, seguridad y compromiso, de esta manera se logra la satisfacción del personal y que la organización funcione adecuadamente (Elliott, 1989).

Por lo que se refiere a los procesos: solución de problemas y toma de decisiones, éstos se encuentran relacionados dado que la consideración de uno de ellos conlleva a la atención del otro.

Con base a los aspectos antes mencionados, es que las organizaciones intentan lograr cambios, desarrollando con esto mayor preparación y cultura para satisfacer los objetivos y necesidades de la organización, así como aumentar el rendimiento y satisfacción del personal, logrando con esto que la organización tenga una buena posición en el mercado, mayores utilidades e incrementar la productividad, así como actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus empleados en los diferentes niveles jerárquicos.

Así mismo, el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos aspectos que influyen decididamente en la conducta humana tales como motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas, toma de decisiones, temas que se abordarán en los siguientes apartados.

3. 4. 1. Motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. La tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Cuando un empleado es

productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas y eso produce la satisfacción de las necesidades e impulsos originales del trabajador. Aunque no hay respuestas simples a la cuestión motivacional, un punto de partida importante consiste en entender las necesidades del empleado, Calderón (1982).

Los psicólogos coinciden en que las personas se sienten motivadas para trabajar intensamente o no tan comprometidamente, por una increíble variedad de factores.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En algunos casos una recompensa puede ser considerada por algunas persona como algo importante, sin embargo para otras persona ésta podría considerarlo como innecesaria. De la misma manera tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que esto los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos (Chiavenato, 2000).

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador de recursos humanos

puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos (Davis, 1993).

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Por ello los administradores de los recursos humanos, enfrentan un reto enorme, motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

La motivación es un factor que debe interesar a toda organización ya que sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de la misma y, por ende, el cumplimiento de los objetivos.

El éxito de la motivación como necesidad humana forma un sistema bien organizado, sin embargo también existe un elemento conocido como liderazgo, el cual está estrechamente relacionado a la motivación. En el siguiente apartado se menciona la importancia de éste dentro de las organizaciones.

3. 4. 2. Liderazgo.

En este contexto, hay un sin número de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás.

Rodríguez (1985) señala que el liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

Existen así mismo estilos de liderazgo que hacen referencia al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales (Hersey y Blanchard, 1996).

La habilidad técnica se refiere a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización. Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra

manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, y la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo.

El resultado óptimo del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes; así mismo la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido son la garantía del éxito del grupo (Barceló, 1994).

EL liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas. Implícita o tácitamente, buscan al menos que los candidatos cubran siete cualidades básicas: capacidad técnica; inteligencia social o habilidad para motivar; entender y conducir a la gente; experiencias en la dirección de personas hacia objetivos o proyectos, caminos ya recorridos; saber en que momento actuar, lo que implica tener la habilidad para tomar decisiones, capacidad de juicio, y finalmente carácter.

Este proceso se vincula al aspecto de la asertividad, elemento que a continuación se menciona.

3.4.3. Asertividad.

Se define la asertividad como aquella habilidad personal que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. En la práctica, esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente a la conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás (Caballo, 1991).

Así pues, la asertividad no implica ni pasividad, ni agresividad. De esta manera la habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios:

- Incrementa el autorespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza seguridad en uno mismo.
- Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar nuestros derechos personales.

Una persona agresiva, se comporta agresivamente en un momento concreto, no suele sentirse satisfecha de sí misma, y lo que consigue es que los demás no quieran tenerla cerca, y fácilmente pueden, también, ser agresivos con ella.

Se dice de la persona pasiva que no sabe expresar sus sentimientos y no sabe defender sus derechos como persona. La persona pasiva, por lo general, no se siente satisfecha, ya que no consigue decir lo que piensa o siente y no hace llegar su mensaje a los demás. Suele sentirse insegura, poco aceptada y tomada poco en cuenta por los demás.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás, los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima. Caballo (1991).

En todo caso, para aprender a ser asertivo es completamente imprescindible tener bien claro el hecho que tanto el estilo agresivo, como el pasivo, por lo general, no sirven para conseguir los objetivos deseados.

En definitiva, cuando se es una persona asertiva las relaciones interpersonales son mas idóneas.

La conducta asertiva o socialmente hábil es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables (Lawrence y Lorsch, 1980).

La conducta pasiva es la trasgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos

de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando. La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. La persona que actúa así se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva (Caballo, 1991).

La conducta agresiva es la defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige

hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas (Caballo, 1991).

Para el buen funcionamiento de una organización es necesario considerar el aspecto de la solución de problemas, para lo cual se describe a continuación la importancia de éste dentro del ámbito organizacional.

3. 4. 4. Solución de Problemas.

Es el proceso metacognitivo por el que los individuos comprenden la naturaleza de los problemas de la vida y dirigen sus intentos hacia la modificación del carácter problemático y la situación misma, o sus reacciones hacia ella.

En cualquier organización pública o privada, nos encontramos con problemas y enfrentamos decisiones críticas teniendo frecuentemente, que analizar información ajena a nuestra área de experiencia. Si agregamos a lo anterior la sobrecarga de información que usualmente tenemos, nos enfrentamos al riesgo constante de no saber con precisión qué información es importante y cómo debería de organizarse

para llegar a una conclusión de calidad, teniendo que apoyarnos en "corazonadas" y un poco de buena suerte (Núñez 1985). Una manera de evitar este riesgo es aplicando las habilidades de pensamiento racional que se pueden desarrollar en el programa de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.

Este programa desarrollado por Kepner-Tregoe (1876 citado en Rheault, 1980) proporciona la metodología que le permite mejorar las habilidades analíticas necesaria para obtener, organizar y presentar eficientemente grandes cantidades de información que lo conduzcan a tomar la acción más adecuada. Por otra parte, los resultados exitosos en las organizaciones son derivados de un esfuerzo de equipo. El desarrollar habilidades interpersonales para ayudar a obtener consenso, ganar compromiso y resolver conflictos es esencial para asegurar que se tomen las decisiones correctas, se solucionen los problemas y se realicen los proyectos exitosamente. El programa de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones ayuda a mejorar y aumentar las habilidades para lograr un exitoso trabajo en equipo. Éste programa consta de los siguientes pasos:

1. Fomentar una actitud de solución de problemas. No siempre existen soluciones perfectas, pero se tiene que ver como un problema real y se toman las mejores decisiones posibles.
2. Definir los problemas de manera concreta. Se trata de especificar concretamente la naturaleza del problema, definiendo claramente de quién, qué, dónde, cuándo, y cómo de la situación.
3. Descomponer los problemas. Se descomponen los problemas en partes más pequeñas o en una serie de distintos problemas.
4. Delinear posibles soluciones. Se deben generar tantas soluciones como sea posible.
5. Evaluar las soluciones posibles. Después de generar las posibles soluciones, se realizan pensamientos críticos y se evalúan esas soluciones.
6. Tomar una decisión. Se trata de seleccionar la mejor opción.
7. Llevar a cabo la decisión. Se pone en marcha la decisión que se halla elegido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Evaluar los resultados y reconsiderar las soluciones si es necesario. Puede ser necesario volver a considerar la situación a la luz de información nueva y desarrollar un nuevo plan.

Otro aspecto a considerar es la toma de decisiones, condición que se relaciona con los aspectos antes mencionados y que en el siguiente apartado se abordará.

4. 4. 5. Toma de Decisiones.

La decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad.

Para Huber (1994) la tipología de la decisión es de lo más polifacética:

1. Según el sujeto que decide: decisiones individuales y decisiones grupales.
2. Según el contenido de la decisión: decisiones programables y decisiones no programables.
3. Según las repercusiones que originan: decisiones sobre uno mismo y decisiones sobre otros.
4. Según el conocimiento de los datos y las circunstancias: decisiones en situación de certidumbre y decisión en situación de incertidumbre.
5. Según el tipo de autoridad que las fundamenta: decisiones técnicas y decisiones ejecutivas.
6. Según el nivel jerárquico: decisiones operativas, decisiones tácticas y decisiones estratégicas.
7. Según la participación de los interesados: decisiones autoritarias, decisiones por votación y decisiones por unanimidad

Héller (1990), sugiere llevar a cabo las siguientes reglas para tomar decisiones:

1. Involucre, desde el inicio, a todas las personas relevantes al problema o asunto.
2. Tenga un solo asunto a resolver, trabaje en él y desarróllelo completamente.
3. Obtenga, en forma concertada, la mayor cantidad de información y consejos sobre los aspectos relevantes a la decisión y utilice esa información también concertadamente.
4. Tome la decisión basándose en lo que conoce y no en lo que teme. Apoye su decisión más en los resultados positivos esperados que en las posibles consecuencias negativas.
5. Concrete la decisión en un plan comprensivo, que sea conocido por todos los involucrados y que cubra tanto las consecuencias esperadas del éxito como las del fracaso.
6. Confíe la ejecución de la decisión a gente competente, que no tenga responsabilidades en conflicto con la decisión.
7. Deje que el personal operativo lleve a cabo la implementación de la decisión sin interferencias.
8. Si ocurre una falla seria, comience revisando el proceso y adecúe o tome una nueva decisión.
9. Sólo abandone la decisión cuando es claro que sus objetivos no pueden ser alcanzados.

Inevitablemente temas como la motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones son algunos de los elementos mas importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada (Gordon, 1997).

Para concluir este capítulo podemos resumir que la capacitación no es una actividad mecánica o rígida, por el contrario es una actividad humana que involucra la participación, cooperación y compromiso de toda la organización, ya que busca generar o modificar el comportamiento del individuo.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO PRELIMINAR: METODOLOGÍA

Las organizaciones intentan lograr cambios, desarrollando con esto mayor preparación y cultura para satisfacer los objetivos y necesidades de la organización, así como aumentar el rendimiento y satisfacción del personal. El objetivo del presente trabajo es diseñar un programa de intervención que contenga aspectos de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones para actualizar, perfeccionar e incrementar los conocimientos y habilidades de los empleados de una organización en los diferentes niveles jerárquicos.

4. 1 METODO:

SUJETOS: En este curso-taller participaron 8 supervisores de la Empresa Sonopress, de los cuales 4 pertenecen al área de Producción Gráfica, donde se encargan de proveer todos lo requerimientos y necesidades de impresión, 2 son del área de Inyección de CD's donde se imprime color a los discos compactos en sus diferentes formatos y 2 del área de Ensamble de CD's donde se encargan de empacar el disco compacto ya terminado.

MATERIALES:

- Hojas blancas.
- Lápices.
- Goma.
- Manual con información del curso.
- Diapositivas de Power Point

INSTRUMENTOS:

- Cuestionarios que constan de 25 reactivos enfocados a evaluar los conocimientos acerca de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones (Anexo 1).

APARATOS:

- Una computadora Lap top (Compaq)
- Mega pantalla de Proyección.
- Un cañón proyector.
- Un CPU procesador AMDK6- II (500 Mhz).
- Impresora.
- Calculadora.

ESCENARIO:

El curso – taller se llevó a cabo en un espacio de aproximadamente 4 mts. de ancho X 6 mts. de largo, utilizado como sala de capacitación que cuenta con ventilación e iluminación artificial adecuada, equipada con mobiliario como: sillas con paleta, pizarrón, pantalla de proyección, cañón proyector y estantes para guardar papelería.

4. 2 PROCEDIMIENTO.

El presente trabajo constó de las siguientes etapas:

1. Se realizó la presentación de las psicólogas con el Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Aseguramiento de Calidad y se dió una breve conferencia acerca del contenido del trabajo y de los objetivos del mismo.

2. El contacto con los supervisores se realizó por medio del Jefe de Desarrollo y Capacitación que pertenece a la Gerencia de Recursos Humanos, quien convocó a los supervisores a una reunión con la finalidad de tener un primer contacto entre los supervisores y las psicólogas, con el fin de expresarles los objetivos y alcances del curso – taller.
3. Posteriormente se aplicó a cada uno de los supervisores, un cuestionario enfocado a evaluar los conocimientos que se tienen acerca de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones (pre - test), y la influencia de éstos en el desempeño laboral, facilitándoles lápiz y goma, explicando previamente las instrucciones para contestar el cuestionario (Anexo 1).
4. La evaluación del cuestionario se realizó de acuerdo a las respuestas correctas previamente establecidas por las psicólogas y bajo un criterio de consenso entre las mismas, en el que se decidió si la pregunta contestada es correcta o no lo es, otro criterio de evaluación es calificar como incorrectas todas aquellas preguntas que hayan quedado sin respuesta.
5. Se llevó a cabo el análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario antes mencionado (pre-test).
6. Se impartió el curso – taller en el que se abordaron los temas de Motivación, Liderazgo, Asertividad, Solución de problemas y Toma de decisiones.
7. Se aplicó a cada uno de los supervisores el cuestionario enfocado a evaluar los conocimientos que se tienen acerca de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas, toma de decisiones y la influencia de éstos en el desempeño laboral, facilitándoles lápiz y goma, explicando previamente las instrucciones para contestar el cuestionario (post – test). Se analizaron los datos obtenidos en esta aplicación.

8. La evaluación del cuestionario se realizó de acuerdo a las respuestas correctas previamente establecidas por las psicólogas y bajo un criterio de consenso entre las mismas, en el que se decidirá si la pregunta contestada es correcta o no lo es, otro criterio de evaluación es calificar como incorrectas todas aquellas preguntas que hayan quedado sin respuesta.
9. Se llevó a cabo el análisis de las respuestas obtenidas en el cuestionario antes mencionado (pre-test).
10. Se realizó la comparación de los datos obtenidos en las dos fases de aplicación del cuestionario (pre-test y post-test), para posteriormente dar a conocer los resultados obtenidos, así como la discusión de este trabajo.

4.3 RESULTADOS

Se aplicó a los 8 supervisores un cuestionario de 25 reactivos, que incluía un apartado para datos personales (nombre), enfocado a evaluar los conceptos de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones (pre - test). Las preguntas fueron redactadas para ser contestadas por los supervisores de manera escrita.

Los reactivos del 1 al 5 evalúan conceptos de motivación, del 6 al 10 liderazgo, del 11 al 15 asertividad, del 16 al 20 solución de problemas y del 21 al 25 toma de decisiones.

Comparando los resultados del pre-test con el curso - taller, se encontró que los conocimientos que tenían en la primera evaluación se modificaron durante las exposiciones realizadas en cada sesión, lo cual se corrobora con lo obtenido en la segunda evaluación, en las cuales se refleja que los conocimientos fueron comprendidos.

De acuerdo al método de evaluaciones equivalentes, se puede decir, que la información durante la primera evaluación fue inadecuada ya que sus respuestas fueron imprecisas, con escasa precisión y en ocasiones no respondidas. Por lo que respecta a la segunda evaluación las respuestas se modificaron, encontrándose que la información adquirida durante el curso-taller fue comprendida por los participantes, siendo las preguntas respondidas de manera adecuada y con precisión, notándose un cambio en la cantidad y la calidad de la información.

MOTIVACION.

Los resultados obtenidos en la preevaluación fueron: 2 supervisores definen la motivación como el crear un ambiente laboral agradable, valorando y premiando los esfuerzos del personal para lograr un estándar de producción; siendo para ellos su trabajo una satisfacción personal, profesional y económica; 2 supervisores más, definen que los intereses primordiales para desempeñar su trabajo son: su

familia, obtener un desarrollo óptimo a nivel personal, profesional y de habilidades, superación económica, trabajar en equipo y mantener buenas relaciones con los demás; 2 supervisores consideraron que para motivar a su personal es necesario crear incentivos, tener más comunicación con ellos, que estén satisfechos económicamente y tener un buen control y planeación de la producción, los 2 restantes no tienen conocimientos precisos sobre los temas dejando varias preguntas sin responder.

LIDERAZGO

En cuanto al tema de liderazgo, 4 supervisores identifican a un líder como una persona con las siguientes características: facilidad de palabra, que lleve a su personal a lograr objetivos y metas, así como a organizar su área de trabajo. Mencionan que la función de un líder es encaminar al personal a trabajar por un objetivo en común. Teniendo como ventajas no encontrar problemas en el área y un buen desempeño laboral. Los 4 restantes mencionan que ejercer un liderazgo es hablar con el equipo de trabajo y ser flexible. Por último, en cuanto a los tipos de líderes, 5 participantes no contestaron y los otros 3 mencionan que hay líderes innatos, pasivos, paternos, enérgicos y autoritarios.

ASERTIVIDAD

Con respecto al tema de asertividad, 5 supervisores no tienen conocimiento preciso, no obstante, los otros 3 definen la asertividad como tomar la decisión adecuada estar en lo cierto y que las ventajas de ser una persona asertiva es solucionar rápido los problemas. Uno de los 3 supervisores mencionó que las características que debe tener una persona asertiva son que debe estar segura de lo que habla, ser tranquila, coherente e inteligente.

TOMA DE DECISIONES

En cuanto al tema de toma de decisiones, los 8 supervisores lo definen como la capacidad que tiene una persona de hacer o decir algo correctamente. Lo que para ellos implica tomar una decisión es la responsabilidad y resolver un problema. Dentro de su ámbito laboral, la mayoría de los supervisores toma

decisiones frecuentemente. Por otra parte, los aspectos y/o criterios que toman en cuenta es analizar la situación, conocer el problema y dar soluciones, identificar que recursos se tienen y que éstos no afecten con la calidad de trabajo. Los pasos que ellos consideran necesarios para tomar una decisión son: analizar el problema y darle una solución.

SOLUCION DE PROBLEMAS

En este último apartado de solución de problemas, los 8 supervisores lo definen como una toma de decisión correcta para lograr una solución. Cabe señalar, todos los participantes no respondieron las preguntas correspondientes a los pasos y aspectos para solucionar un problema, así como el objetivo principal de éste.

Por último, es importante mencionar que del grupo de supervisores solamente hay uno que tiene conocimientos más adecuados en cada uno de los temas.

Después se continuó con la fase de intervención del curso - taller y posteriormente se aplicó el cuestionario (pos - test).

Este segundo cuestionario se aplicó con la finalidad de evaluar los conceptos impartidos en el curso - taller. Los temas expuestos fueron los mismos que en el pretest, los cuales se describen a continuación utilizando para este fin evaluaciones equivalentes.

Con lo que respecta a la segunda evaluación (postest), se encontró que la información de los participantes fue más adecuada, a excepción de una persona que dejó algunas preguntas sin responder debido a la inasistencia que tuvo en una de las exposiciones.

MOTIVACIÓN

Respecto al tema de motivación, se observa que las respuestas de los 8 supervisores se modificaron, ya que las preguntas fueron respondidas de forma

semejante a las definiciones expuestas por las psicólogas. Los 8 supervisores señalaron que la motivación es la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorealización, en donde cada persona otorga el grado de importancia y prioridad de acuerdo a sus intereses. Por lo tanto, para todos ellos motivar implica impulsar a las personas para que se superen y lleguen a un fin común, dándoles oportunidad de que se desarrollen y tengan un ambiente agradable en su trabajo, ya que éste les proporciona estabilidad social, económica, familiar y personal. Expresaron que el sistema organizacional de la empresa los hace sentir realizados como persona y los motiva a trabajar en equipo. Es por eso que creen necesario motivar las actividades que realiza su equipo de trabajo, considerando la comunicación como un elemento básico para un buen trabajo de equipo.

LIDERAZGO

En el tema de liderazgo los 8 supervisores identificaron adecuadamente las características y acciones que realiza un líder, señalaron que un líder comparte el poder y la toma de decisiones con sus subalternos, también fija fines y propósitos, organiza los recursos humanos y/o materiales, planea, da información, es un buen guía, retroalimenta, decide, hace cumplir las normas y procedimientos; así como traspolar las oportunidades, exigencias y limitaciones en estrategias, fines y propósitos para la organización. Los 8 supervisores expresaron de manera escrita, que las funciones del líder son: comunicar los fines o tareas básicas que se van a realizar, hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de tales fines o tareas, integrar al grupo de subordinados para lograr las tareas, y proveer lo necesario para asegurar el logro de la tarea y mantener la integración del grupo. Refirieron que para ser un buen líder, tratarán de tener una buena comunicación y crear un ambiente de trabajo agradable para que exista una buena organización.

ASERTIVIDAD

En este apartado de asertividad, 7 supervisores describieron la asertividad como la cualidad y capacidad para expresar opiniones y sentimientos en el lugar y momento adecuado. Coinciden que algunos beneficios de ser asertivos es que se

incrementa el autorespeto y la satisfacción de realizar alguna actividad con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo, mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, así como llegar a cumplir objetivos de la empresa y del personal que en ella labora, para obtener beneficios de ésta. Sólo 3 de ellos se consideraron como asertivos y los otros 5 mencionaron que utilizarán las herramientas que adquirieron en este curso para llegar a ser asertivos.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Por lo que se refiere al tema de solución de problemas, 5 supervisores contestaron que la solución de problemas es un proceso referente a la manera de pensar mediante el cual las personas tratan de dar una solución a las situaciones problemáticas a las que se enfrentan en su vida cotidiana y laboral. Consideraron que es necesario conocer la causa y analizar el desarrollo del problema para dar una solución favorable y evitar que el problema se repita. Los 3 supervisores restantes respondieron que se debe llevar a cabo una serie de pasos para dar una solución eficaz al problema, entre los que mencionaron: Definir el problema de manera adecuada, sugerir posibles soluciones, evaluar las posibles soluciones, tomar una decisión y llevarla a cabo.

TOMA DE DECISIONES

En este tema de toma de decisiones, 7 supervisores consideran que la toma de decisiones implica considerar y ponderar las alternativas que se plantean en determinadas situaciones, el momento de escoger o desechar entre diversas perspectivas. Así mismo, referían que para tomar una decisión correcta tenían que considerar una serie de reglas entre las cuales mencionaron: involucrarse en el problema, tratar un solo problema, obtener la mayor cantidad de información referente al problema, tomar y concretar una decisión, verificar que la decisión esté causando efecto y en caso de no obtener el efecto esperado tomar una nueva decisión.

DISCUSIÓN

La participación que ha tenido el hombre en el trabajo ha sido de manera constante, ha aprendido por medio de la observación y la imitación y cuenta con la capacidad de transmitir conocimientos y habilidades a otras personas. Hablar del hombre es hablar de las organizaciones, es así que la psicología organizacional considera la influencia de factores ambientales y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción personal de los grupos y de la organización.

En el presente trabajo, se diseñó un programa de intervención, en el cual se llevó a cabo un curso – taller, en el que se expusieron temas de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones, con la finalidad de actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los supervisores, que la organización obtenga una buena posición en el mercado, mayores utilidades e incrementar la productividad.

Pinto (1992), Chiavenato (1993) y Gordon (1997) mencionan que al brindar una enseñanza adecuada de la importancia que tiene la motivación, el liderazgo, la asertividad, la toma de decisiones y la solución de problemas en el desempeño laboral, se pueden mejorar las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y de los trabajadores. Por su parte Macia (1991) plantea que al brindar una buena capacitación se actualizan y perfeccionan los conocimientos y habilidades del trabajador en sus diversas actividades, previene riesgos de trabajo y mejora las aptitudes del trabajador.

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una situación determinada. La motivación está relacionada con el esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y conduce al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y

personalmente, integrándolo así en la organización donde su acción cobra significado.

Audirac (1994) refiere que algunas de las necesidades actuales de las organizaciones son: la motivación para el trabajo y para la colaboración, la capacitación, la integración de equipos de trabajo, el manejo de conflictos, el desarrollo de habilidades para planear con eficacia y realismo, las relaciones de liderazgo y el bienestar humano.

Lo señalado concuerda con los resultados obtenidos, en donde los participantes mencionan que la motivación implica crear un ambiente laboral agradable, satisfacción personal, profesional y económica, trabajar en equipo y mantener buenas relaciones con los demás, así mismo tener un buen control y planeación de las actividades.

Es así, que la motivación se convierte en un elemento importante entre otros que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón las organizaciones deben interesarse en considerar aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Por su parte Rodríguez (1985) menciona que el liderazgo es el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce influencia ante un grupo y se pueden realizar tareas específicas. No se trata de influencias ocasionales o esporádicas ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta; se trata de una influencia permanente que tiene un referente colectivo toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Lo anterior concuerda con los datos obtenidos en las evaluaciones en donde los participantes señalan que el liderazgo es fundamental para dirigir al personal al logro de objetivos y metas y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud.

Es importante señalar que cuando alguien adopta el papel de un líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades tanto técnicas, como humanas y conceptuales. La habilidad técnica hace referencia a la capacidad para poder utilizar a su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar cualquier tarea y afrontar problemas. La habilidad humana influye en las personas a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos. Por último la habilidad conceptual es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y así entender dónde se engrana su influencia personal dentro de la organización.

Por otro lado Caballo (1991) menciona que la asertividad, es aquella habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás, mejorando la posición social, la aceptación y el respeto de los demás hacia si mismo reconociendo la capacidad de afirmar nuestros derechos personales; lo cual concuerda con lo descrito por los participantes quienes manifestaron que la asertividad les permite tomar la decisión adecuada, expresar con seguridad las ideas, así como ser coherente con lo que se dice sin transgredir los derechos de las personas; mencionando de igual manera que el ser asertivos incrementa el autorespeto y la satisfacción de realizar alguna actividad con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y seguridad en uno mismo.

El entrenamiento en asertividad tiene como objetivo dotar a los individuos de las habilidades necesarias para desenvolverse eficazmente en un medio social y laboral, lo que implica desarrollar las habilidades necesarias para iniciar, mantener y finalizar conversaciones, aprender a expresar opiniones, negarse a lo que no se desea realizar, aprender a hacer críticas y aceptarlas y disminuir la ansiedad social.

La vida humana gira en torno a dos polos: la toma de decisiones y la solución de problemas; la primera nos conduce a considerar y ponderar las alternativas, al momento de escoger o desechar posibles soluciones y a la ejecución de la alternativa seleccionada. La segunda es un proceso que permite mejorar las habilidades analíticas necesarias para obtener, organizar y presentar eficazmente la información que lo conduzca a tomar la decisión más adecuada que te permite solucionar el problema. La decisión en términos generales, es un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad, aunado a esto la solución de conflictos es esencial para asegurar que se tomen las decisiones adecuadas, se solucionen los problemas y se realicen las actividades de manera exitosa.

Héller (1990) señala que antes de tomar una decisión se debe analizar el problema, considerando diversas soluciones para enfrentar el problema. Así mismo, D' Zurilla (citado en Caballo 1991) menciona que se debe fomentar una actitud de solución de problemas, lo que implica que los individuos comprendan la naturaleza de los problemas y dirijan sus intentos hacia la modificación de la situación problemática y sus consecuencias, considerando que no siempre existen soluciones perfectas, sin embargo, es necesario ver que el problema es real para tomar la mejor decisión; lo antes señalado concuerda con la información que expresaron los participantes respecto a temas como toma de decisiones y solución de conflictos, en donde refieren que la capacidad que tiene una persona de hacer o decir algo correctamente lo lleva a tomar una decisión y por consiguiente a solucionar un problema, aclarando que la decisión debió haber sido analizada previamente para que ésta sea efectiva, y de igual manera afrontar las consecuencias que se originen.

El desarrollo del personal se constituye como un factor importante que permite guiar tanto al logro de los objetivos empresariales, como al logro de los objetivos del personal que labora en una organización. Dentro del campo de las organizaciones existen procesos que intervienen para el buen funcionamiento de una organización; esos procesos incluyen aspectos de motivación, liderazgo, asertividad, toma de decisiones, solución de problemas y capacitación entre otros.

La capacitación representa amplios beneficios de carácter social, que indudablemente repercuten en beneficios económicos y a la vez permiten el aprovechamiento de los recursos humanos de cualquier institución, reducción de déficits de la empresa, maximizar beneficios en casos como seguridad e higiene, para abatir los índices de accidentes y enfermedades laborales, eliminando conductas y condiciones de riesgo, desarrollando actitudes y habilidades relación a dicho rubro.

Para Siliceo (1981) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona. Para García (1981 citado en Vergara 1985) además de lo señalado por Siliceo (1981) menciona que las habilidades y actitudes que se adquieren son de carácter técnico, científico y administrativo.

Por otra parte Calderón (1982) señala que el proceso de capacitación persigue objetivos como son: oportunidades de desarrollo, facilitar las actividades del trabajador, proporcionar a los empleados habilidades específicas y satisfacer las demandas personales y profesionales de los trabajadores.

Finalmente es necesario señalar que en la actualidad existe la necesidad de una capacitación continua a causa de los cambios tecnológicos en el área laboral y de las modificaciones en los sistemas que constantemente se están presentando en una organización; por tal motivo todo el personal que forma parte de una organización debe estar preparado para efectuar de manera más eficiente su trabajo tomando en consideración que aspectos como motivación, liderazgo, asertividad, toma de decisiones y solución de problemas, juegan un papel determinante dentro de las organizaciones y su buen funcionamiento, logrando con esto que la organización tenga una buena posición en el mercado, mayores utilidades, e incrementar la productividad, así como perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus empleados.

REFERENCIAS

- Acle, A. (1994). *Psicología organizacional*. México: Grijalbo.
- Aguilar, R. y Frias, R. (1989). *Administración de recursos humanos: conceptos y aplicaciones*. México: Interamericana.
- Aldag, R. y Brief A. P. (1983). *Diseño de tareas y motivación del personal*. México: Trillas.
- Aquino, J., Vola, R., Arecco, M. y Aquino G. (1996). *Recursos humanos*. México: Fondo de Cultura económica.
- Arias, G. F. (1986). *Administración de los recursos humanos*. México: Trillas.
- Audirac, C. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Ballesteros, P. R. (1982). *La psicología aplicada a la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Barceló, M. G. (1994). *El oficio de mandar*. México: Limusa.
- Beer, S. (1991). *Decisión y control*. México: Fondo de cultura económica.
- Blum, M. y Naylor, J. (1986). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Bravo, C. (1978). *Psicología organizacional*. México: Trillas.
- Brown, J. (1977). *La psicología social en la industria*. México: Trillas.

- Caballero, M. D. (1998). *El papel del psicólogo en las organizaciones*. Tesis, ENEPI, UNAM.
- Caballo, V. (1991). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. México: Siglo XXI.
- Cachón, E. (1990). *La desprofesionalización del psicólogo en el área de capacitación en las organizaciones*. Tesina, ENEPI, UNAM.
- Calderón, H. (1982). *Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal*. México: Limusa.
- Calderón, C. (1994). *La capacitación en las organizaciones*. México: Limusa.
- Castaño, A. D. (1984). *Crisis y desarrollo de las organizaciones*. México: Porrúa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración, desarrollo y organización de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Clay, H. y Wakeley, J. (1997). *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw Hill.
- Cristóforos, H. (1994). *El dirigente moderno*. México: Trillas.
- Davis, K. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill

- Dunnette, M. D., (1986). "Introducción y Perspectiva". *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Dunnette, M. y Kirchner W. (1986). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Elliott, L. G. (1989). *Cómo ayudar a los grupos a tomar decisiones*. México: Diana.
- Etzioni, A. (1972) *Organizaciones Modernas*. México: Hispanoamericana.
- García, L. M. (1986). *Historia de la Psicología*. Madrid: Siglo XXI.
- Garduño, M. B. (2001). *El papel del psicólogo como capacitador en un mundo tendiente a la globalización*. Tesis, ENEPI, UNAM.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Y Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Grados, E. J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.
- Harrash, C. (1983). *El psicólogo ¿qué hace?*. México: Alambra Mexicana S. A. de C. V.
- Héller, R. (1990). *La psicología de las relaciones interpersonales*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1996). *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional*. México: IDH.

- Howell, W. C. (1979). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- Huber, C. P. (1994). *Toma de decisiones en la gerencia*. México: Trillas
- Lawrence, P. Y Lorsch, J. (1980). *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Macia, A. D. (1991). *Evaluación y modificación de la conducta*. Madrid: Pirámide.
- Martínez, F. (1991). *Psicólogo: Formación, ejercicio profesional y perspectiva*. Facultad de Psicología, UNAM.
- McCarthy, J. (1995, marzo). Nombre del artículo (cuántos párrafos) URL: <http://www.cs.ius.indiana.edu/faculty/pmccarth/webdocs/homepage.htm> (apartado correspondiente a la historia de la psicología organizacional).
- Mc. Gee, M. y Wilson, D. (1984). *Psicología un nuevo enfoque*. México: Mc Graw Hill.
- Mendoza, N. A. (1991). *Manual para determinar las necesidades de capacitación*. México: Trillas.
- Nuñez, M. (1985). *La capacitación práctica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Orozco, R. J. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Siglo XXI.
- Palazzoli, S. M. (1990). *Al frente de la Organización: estrategias y tácticas*. Buenos Aires: Paidós.

- Pinto, V. R. (1992). *Proceso de Capacitación*. México: Diana.
- Reyes, P. A. (1982). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Rheault, J. (1980). *Teoría de las decisiones*. México: Limusa.
- Ribes, I. E. (1990). *Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. México: Trillas.
- Ribes, E. Y Fernández, C. (1980). *La formación de profesionales e investigadores en psicología con base en objetivos definidos conductualmente*. En: Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M., y López, F. México: Trillas.
- Robbins, Stephen. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robles, E. (1990). *La selección de personal y algunas otras funciones del Psicólogo en las organizaciones laborales*. Tesina, ENEPI, UNAM.
- Rodil, F. (1979). *Conceptos fundamentales sobre la organización*. México: Trillas.
- Rodríguez, E. M. (1991). *Administración de la capacitación*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, M. (1985). *Psicología Organizacional*. México: Trillas.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. México: Prentice – Hall.

- Schultz, D. y Schultz, S. (1990). *Introducción a la psicología organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Schultz, D. F. (1996). *Psicología Industrial*. México: Interamericana.
- Shultz, D. F. (1988). *Psicología industrial*. México: Interamericana.
- Schultz, D. (1982). *Psicología de las organizaciones*. México: Interamericana.
- Siegel L. y Lane, Y. (1980). *Psicología de las organizaciones industriales*. México: Continental.
- Siliceo, A. A. (1992). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Siliceo, A. A. (1981). *Liderazgo para la productividad en México*. México: Limusa.
- Toledo, E. (1988). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Trista, B. (1997). *Cultura Organizacional, culturas académicas*. México: ANUIES.
- Vargas, B. J. y Velasco, V. (en impresión). *Psicología Organizacional: Consideraciones Finales*. México: ENEPI, UNAM.
- Vergara, G. M. (1985). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Vidart, N. G. (1995). *Capacitación y adiestramiento en el proceso del trabajo*. México: Limusa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ANEXO 1: PRE – TEST.

La finalidad del presente cuestionario es evaluar los conocimientos que se tienen a cerca de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones.

La información que se obtenga de este cuestionario será confidencial, por lo que se le pide que conteste con la mayor veracidad posible.

INSTRUCCIONES:

- Las preguntas de este cuestionario deberán ser respondidas de manera veraz y con un argumento amplio.
- No omitir ninguna pregunta.

MOTIVACIÓN

1. ¿Qué entiende por motivación en la organización laboral?

2. ¿Qué significa para usted su trabajo?

3. Escriba los 10 intereses y propósitos que lo han motivado a realizar su trabajo en la actualidad.

4. Escriba las tareas o los puestos más difíciles de motivar en su propio ambiente laboral.

5. ¿Qué se necesita desde su punto de vista, para motivar al personal y aumentar la productividad?

LIDERAZGO

6. ¿Cómo identificas a una persona que es líder?

7. ¿Qué actividades realiza un líder?

8. ¿Cuáles serían las ventajas de ser un líder en el contexto laboral?

9. ¿De qué manera ejerce usted el liderazgo?

10. ¿Qué tipos de líderes conoce?

ASERTIVIDAD

11. ¿Para usted qué es la asertividad?

12. ¿Cuáles son los beneficios de ser una persona asertiva?

13. ¿Cuáles son los componentes de la asertividad?

14. ¿Qué caracteriza a una persona asertiva?

15. ¿Usted se considera una persona agresiva, asertiva o pasiva?

SOLUCION DE PROBLEMAS

16. ¿Qué es la solución de problemas?

17. ¿Cuáles son los pasos para solucionar un problema?

18. ¿A qué conduce una buena solución de problemas?

19. ¿Qué aspectos toma usted en cuenta para solucionar un problema?

20. ¿Cuál es el objetivo principal al solucionar un problema?

TOMA DE DECISIONES

21. Formule una definición de lo que considera que es la toma de decisiones.

22. ¿Qué implica tomar una decisión?

23. ¿Con qué frecuencia toma decisiones en relación a su ámbito laboral?

24. ¿Qué aspectos y/o criterios toma en cuenta para tomar una decisión?

25. ¿Qué pasos se deben seguir para tomar una decisión?

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

DEPARTAMENTO: _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

ANEXO 2: POST – TEST.

La finalidad del presente cuestionario es evaluar los conocimientos que se tienen a cerca de motivación, liderazgo, asertividad, solución de problemas y toma de decisiones.

La información que se obtenga de este cuestionario será confidencial, por lo que se le pide que conteste con la mayor veracidad posible.

INSTRUCCIONES:

- Las preguntas de este cuestionario deben ser respondidas de manera veraz y con un argumento amplio.
- No omitir ninguna pregunta.

MOTIVACION

1. Define qué es la motivación dentro de la organización.

2. ¿Qué significado tiene para usted su trabajo?

3. Elabora una lista de 10 intereses y propósitos que lo han hecho sentir motivado en sus actividades laborales.

4. ¿Cuáles son las actividades y los puestos que requieren de mayor motivación en su trabajo?

5. ¿Cómo motivaría usted a su personal para aumentar la productividad?

LIDERAZGO

6. ¿Cuáles son las características de un líder?

7. ¿Cuáles son las acciones que realiza un líder?

8. ¿Qué beneficios tendría ser un líder dentro del ámbito del trabajo?

9. ¿Qué haces para ser un líder?

10. Mencione tres tipos de liderazgo que conozca?

ASERTIVIDAD

11. Defina con sus palabras la asertividad.

12. ¿Qué ventajas tiene ser asertivo?

13. Mencione los principales componentes de la asertividad?

14. ¿Cómo identificarías a una persona asertiva?

15. De acuerdo a la asertividad, ¿qué tipo de persona eres?

SOLUCION DE PROBLEMAS

16. Defina la solución de problemas.

17. ¿Qué elementos se necesitan para solucionar un problema?

18. ¿Cuáles son las ventajas de una buena solución de problemas?

19. ¿Qué aspectos considera para solucionar un problema?

20. ¿Cuál es la finalidad de una solución de problema?

TOMA DE DECISIONES

21. ¿Qué es la toma de decisiones?

22. ¿Qué consecuencias conlleva a tomar una decisión?

23. ¿Qué tan constante es la toma de decisiones en su actividad laboral?

24. ¿Qué elementos considera para tomar una decisión?

25. Mencione las etapas para tomar una decisión?

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

DEPARTAMENTO: _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN