



CENTRO UNIVERSITARIO
INDOAMERICANO

Conocer para Trascender

CENTRO UNIVERSITARIO INDOAMERICANO

INCORPORADA A LA UNAM CLAVE 8909 - 25

“LA PERSUASIÓN COMO HABILIDAD FUNDAMENTAL EN EL
INSTRUCTOR”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
CASTILLO GUERRERO ELIZABETH

ASESOR: LIC. ALFONSO CRUZ CAMACHO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

RESUMEN.	4
INTRODUCCIÓN.	5
CAPÍTULO 1. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA.	7
1.1 Definición de Psicología y Psicología Industrial.	7
1.2 Antecedentes de la Psicología Industrial.	7
1.3 Actividades profesionales de los psicólogos industriales.	12
1.4 Antecedentes de la Capacitación.	14
1.5 La evolución de la Capacitación en México. El papel del Psicólogo.	18
1.6 Situación Actual de la Capacitación en México.	21
CAPÍTULO 2. CAPACITACIÓN.	23
2.1 Diferencia entre adiestrar y capacitar.	23
2.2 Función de la capacitación.	28
2.3 Capacitar es un acto legal nacional e internacional.	30
2.3.1 Convenio sobre desarrollo de los Recursos Humanos.	32
2.3.2 Lineamientos sobre el proceso legal de la capacitación en México.	33
2.4 El proceso de la capacitación.	36
2.4.1 Planeación.	37
2.4.2 Organización.	39
2.4.3 Ejecución.	40
2.4.4 Evaluación y seguimiento.	43
2.5 Tipos de capacitación.	46
2.6 Problemáticas a enfrentar durante el proceso de capacitación.	48

CAPÍTULO 3. EL PAPEL DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACIÓN.	52
3.1 Diferencia entre instructor y educador.	53
3.2 La función del instructor.	56
3.3 Cualidades y habilidades del instructor.	57
3.4 Conductas que facilitan el proceso de aprendizaje.	62
CAPÍTULO 4. ACTITUDES.	65
4.1 ¿Qué es una actitud?	65
4.2 Estructura de las actitudes.	66
4.2.1 Relación entre los componentes actitudinales.	66
4.2.2 La actitud como tema o marco cognitivo.	67
4.2.3 La actitud como esquema.	67
4.2.4 La actitud como heurístico.	68
4.2.5 Las actitudes basadas en el afecto.	68
4.3 Función de las actitudes.	69
4.3.1 Función de evaluación de objetos.	69
4.3.2 Función de ajuste social y de expresión de valores.	69
4.4 Actitud y conducta.	70
4.4.1 El principio de compatibilidad.	70
4.4.2 La planificación de la conducta.	71
4.4.3 Accesibilidad actitudinal y conducta.	71
4.4.4 Actitudes, hábitos y conductas.	72
4.5 Modelo combinatorio o del cambio de actitudes.	73
4.5.1 Tipos de información o creencias.	74
4.5.2 Teoría de la acción razonada.	75

CAPÍTULO 5. MENSAJES PERSUASIVOS Y CAMBIO DE ACTITUDES	78
5.1 Concepto de persuasión	78
5.2 Enfoques teóricos en el estudio de la persuasión.	79
5.2.1 Las doce etapas en la persuasión según McGuire.	81
5.2.2 La teoría de la respuesta cognitiva.	83
5.2.3 El modelo heurístico.	84
5.2.4 El modelo de la probabilidad de elaboración.	85
5.3 Elementos clave en el proceso persuasivo.	89
5.3.1 La fuente persuasiva.	89
5.3.2 El mensaje.	90
5.3.3 El receptor.	91
5.4 Resistencia ante la persuasión.	94
5.4.1 Teoría de la inoculación.	94
5.4.2 La distracción.	95
5.4.3 Prevención.	95
5.4.4 Persistencia de los efectos persuasivos.	96
5.5 Las técnicas de persuasión.	96
5.5.1 Reciprocidad.	98
5.5.2 Escasez.	100
5.5.3 Validación Social.	100
5.5.4 La fuerza de la autoridad.	101
5.5.5 La Simpatía.	102
5.5.6 Compromiso y Coherencia.	103

ANÁLISIS	106
6.1 El instructor y sus características.	106
6.2 ¿Cómo se forman las actitudes en un grupo de capacitación?	109
6.3 Influencia de las creencias dentro del ámbito de capacitación.	110
6.4 Relación entre actitud y conducta.	117
6.5 Planificación de la conducta.	119
6.6 Mensajes persuasivos y cambio de actitudes.	120
6.7 Tipos de comunicación persuasiva.	122
6.8 Elementos clave del mensaje persuasivo durante un curso de capacitación.	127
6.9 Efectos que producen los mensajes persuasivos en el receptor.	130
6.10 Técnicas de persuasión.	130
CONCLUSIONES.	134
PROPUESTA.	142
BIBLIOGRAFÍA.	147

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo mostrar mediante un análisis conceptual la necesidad de que los instructores dominen técnicas de persuasión para modificar actitudes negativas que se presentan durante la ejecución de la capacitación de personal, se analizó a través de una investigación documental la relación de la aplicación de éstas por parte del instructor como herramienta para la solución de las problemáticas que se presentan durante este proceso.

El estudio presenta las primeras intervenciones del psicólogo en el campo de la Psicología Industrial y su función en el ámbito de la capacitación en México, incluyendo las habilidades que el instructor requiere dentro de este proceso y las problemáticas a las que se enfrenta. Así mismo, se analizaron las estructuras, funciones y relación con la conducta de las actitudes y la persuasión, sus enfoques, elementos y técnicas para la modificación de las actitudes negativas dentro de un grupo de capacitación.

El análisis realizado demostró, que el instructor requiere de habilidades persuasivas para implementar un estilo de comunicación efectivo en los participantes, el repertorio de conductas que debe presentar el instructor ante un grupo podrán ser elegidas más acertadamente de acuerdo con el objetivo claro de propiciar en los participantes actitudes positivas que facilitan el aprendizaje.

La formación de instructores debe ser fundamentada en los conocimientos científicos que la psicología al igual que todas las disciplinas relacionadas en el ámbito de la capacitación aportan al mismo.

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la educación en el trabajo es tan antiguo como el hombre mismo, desde el año 2100 a. C., el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos, al principio se transmitía de manera directa, los más experimentados enseñaban lo necesario para desempeñar un oficio, conforme este proceso evoluciono se formaron grupos constituidos por maestros y aprendices, posteriormente con la Revolución Industrial, primera mitad del siglo XVIII, se inicio la etapa de una sistematización de la enseñanza apareciendo entonces las escuelas industriales; y en la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo en sus empresas, fueron entrenando a sus trabajadores. En México, en el año de 1976 el presidente López Portillo formaliza e implementa la reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento, elevándola a un rango de garantía social.

Actualmente, continúa la preparación de los empresarios, administradores, gerentes, colaboradores, etc. todo aquel que forma parte de una empresa con el objetivo de enfrentar los grandes retos que el futuro del país impone.

La capacitación se efectúa a través del instructor, quien es en gran parte el responsable del éxito de esta, sin embargo aunque se han hecho esfuerzos por mejorar sus niveles aún existen diversos obstáculos que se presentan en relación a esta.

Entre estas problemáticas, se encuentra el hecho de que la tarea de capacitar en el ámbito industrial es asignada a instructores formados empíricamente, sin importar la profesión, habilidades o conocimientos que estos tengan para el óptimo aprendizaje del grupo, situación que conlleva a la desacreditación de la capacitación ante sus asistentes, quienes en ocasiones no están interesados en obtenerla puesto que asisten a ésta sólo por obligación.

Estas creencias, entre otras, han generado que los participantes se presenten a los cursos de capacitación en algunas ocasiones con actitudes negativas como: no prestar atención al instructor, murmurar entre ellos, ignorar las instrucciones que se les dan, no asistir al curso con puntualidad, en fin una serie de comportamientos que son obstáculo para cumplir con el objetivo de aprendizaje del curso.

A través de la persuasión, es posible modificar las actitudes negativas que se presentan en el curso, situación que se analiza a través de esta investigación documental. Es importante que los instructores conozcan sus elementos, así como las técnicas persuasivas para tener un mejor dominio sobre la modificación de conductas dentro del grupo.

Con la adecuada intervención de los instructores y la mejora de los procesos de la capacitación, se formaran empleados más capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado, siendo esto parte de una solución para lograr una mayor productividad, hacer trabajadores más competentes y realizados, así como, optimizar las relaciones laborales. Será una herramienta efectiva para mejorar las actitudes y propiciar un cambio positivo tanto personal como organizacional.

CAPÍTULO 1. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA.

1.1 Definición de Psicología y Psicología Industrial

Blum y Naylor (1996), definen Psicología como el estudio de la especie humana, con la ayuda de la metodología científica. Ésta emplea el método experimental (observación en condiciones controladas) para la recopilación de datos. Utiliza también otros métodos para este fin, tales como el estudio de historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo, conforme se produce. Cualquiera que sea el método de recopilación, el psicólogo se interesa solamente por los descubrimientos que pueden verificarse con facilidad y duplicarse en condiciones similares.

Como rama de aplicación de la Psicología surge la Psicología Industrial la cual utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, Blum y Naylor (1968), la definieron como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”.

En este capítulo se presenta una breve reseña del surgimiento de ésta rama y la función del psicólogo hasta nuestros días en ella.

1.2 Antecedentes de la Psicología Industrial

Es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente en 1903, en un libro titulado *The Theory of Advertisement*, posteriormente se publicaron libros sobre el mismo tema.

Cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el pionero de la Psicología Industrial, se le ha concedido a Hugo Münsterberg. En 1913, este investigador publicó su texto “Psychology and Industrial Efficiency”, mismo que sirvió como modelo para la Psicología Industrial incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Durante la Primera Guerra Mundial (1917-1918), los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, dando origen al desarrollo psicológico en campos tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad.

En 1917, hizo su aparición el “Journal of Applied Psychology,” y en la misma época, las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad.

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company of Philadelphia, primera organización de consultoría psicológica orientada a problemas del personal en la industria. Dos años después, se fundó la Psychological Corporation, la organización más antigua de este tipo.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial (1919-1940), la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas elaboraron sus propios programas de investigación de personal.

De hecho, fue en la fábrica de la Western Electric, donde se iniciaron los estudios de “Hawthorne”, tratando de detectar los efectos que determinaban la productividad de los empleados, como darle a los trabajadores un sentido de importancia, dignidad y aprecio, mismos que duraron hasta mediados de la década de 1930

siendo probablemente los más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial, proporcionaron las bases y el impulso para su expansión más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones del trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum y Naylor, 1996).

En 1937, se fundó la American Association for Applied Psychology, como organización oficial de la psicología industrial (se convirtió posteriormente en la División 14 de la APA), fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Como en la Primera Guerra Mundial, se hizo hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas; también se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado, así como técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

En 1941, Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial (1941-1945) los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917.

Walte Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército.

Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas, ésta fue la Army General Classification Test, un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional con el propósito de asignar a los candidatos a unidades de inteligencia militar, así como en la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra.

En 1945, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral debido a que la nación requería una fuerza de trabajo productiva.

En 1948, apareció otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, "Personnel Psychology". En ella se informa de los resultados de estudios realizados en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, selección, evaluación, motivación, actitudes, condiciones de trabajo y diseño de equipos.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran efecto en la psicología industrial, pero de una manera diferente. La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla.

Posteriormente, la División de Psicología Industrial de la APA fue creada en 1946 publicando libros como: "Applied Experimental Psychology" (Blum y Naylor, 1996).

En los años posteriores, el interés en el estudio de la organización creció, los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones, la psicología industrial abarcó un abanico mayor de temas.

En 1990, el presidente George Bush firmó la Ley de Estadounidenses con Minusvalías, y en 1991, una versión actualizada de la Ley de Derechos Civiles. Ambas para remediar desigualdades en el puesto de trabajo, con estas normas, los psicólogos industriales tenían que adherirse para legalizar sus intervenciones.

En cierto modo, la evolución de la psicología industrial, es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, siendo ésta una breve reseña de lo que ahora es la psicología industrial: la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, no sólo en Estados Unidos como

precursor, sino como antecedente de investigaciones en países como el nuestro, los cuales revisaremos más adelante.

1.3 Antecedentes de la Capacitación

A continuación revisaremos específicamente los antecedentes de lo que hoy se denomina entrenamiento y capacitación.

Indicando en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Desde el año 2100 a. C, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo, de esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad (Siliceo, 2001).

En el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas encontramos que ya existía una educación para el trabajo en el Tepochcalli y el Calmecac, comúnmente conocidos como centros de entrenamiento de los jóvenes de la ciudad en las artes militares, la religión y la disciplina, y que también desempeñaron el papel de adiestrar a los jóvenes en el trabajo.

Posteriormente, se traslada al México colonial el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, propietario de las herramientas y de la materia prima, tenían así la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos

necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo. Durante la época colonial, "Las Cartas de Indias" establecen diversas ordenanzas que tendían a apoyar actividades laborales, como favorecer la libertad de los jóvenes para trabajar voluntariamente en obrajes, dejándoles a su libre albedrío aprender el oficio. También se impedía a los maestros despedir a los aprendices antes de haber cumplido cuatro años de aprendizaje. Ya hacia 1800 existían artesanos jornalistas, que tenían la capacidad de emplear a otros artesanos, quienes, a su vez, tenían bajo sus órdenes a aprendices; luego de cumplir con un cierto período de aprendizaje se convertían en maestros artesanos.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en México no se desarrollaron tan rápidamente como en otras partes del mundo. La esclavitud y la explotación del trabajador supervivieron durante mucho tiempo, y el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobrevivió bastante tiempo.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etcétera. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer reglamentaciones en mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores. Existía un "maestro", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos, quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se refiere a horarios, salarios, herramientas y

precios. El sistema requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio de su trabajo.

Estos gremios, de hecho, constituyen los predecesores de los modernos sindicatos de trabajadores. En estas agrupaciones modernas encontramos todavía vestigios de aquellas reglamentaciones, tales como la limitación en el número de aprendices, a la cantidad y calidad de trabajo que se debe realizar, y el sistema básico de remuneración del trabajo realizado.

Con el surgimiento de la era industrial, –primera mitad del siglo XVIII – la capacitación adquirió importancia, pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza, aparecen innumerables escuelas industriales – una nueva forma de entrenamiento - cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible, entre las que se encuentran: Hoe y Cía. (1872), Westinghouse (1888), General Electric e Internacional Harvester (1907). En forma paralela se desarrolla en entrenamiento mediante instituciones como la Asociación cristiana de Jóvenes –YMCA- (1892), la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial, la Asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923). (Siliceo, 2001).

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el procesos que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

La capacitación se transformó, se incorporaron objetivos y métodos; por ejemplo, se pedía la participación de las personas que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento, en la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se requirió capacitar masivamente en distintos tipos de actividades y sobre todo en las bélicas. En Estados Unidos de América se desarrollo una fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “Método de los cuatro pasos”, que son: mostrar, decir, hacer y comprobar. En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos: motivación, ejercitación, estímulos apropiados y reforzamiento.

Con estas aportaciones y la capacitación intensiva de los miembros de los ejércitos, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria, en 1940 se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Desde los años cuarenta, a la fecha a nivel mundial la capacitación ha sufrido una evolución continua, a continuación se revisa su evolución en nuestro país.

1.4 La evolución de la Capacitación en México. El papel del Psicólogo.

Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento (Siliceo, 2001).

La transformación que se ha suscitado dentro de la ciencia y la tecnología ha obligado a que los métodos de entrenamiento y capacitación se adecuen a tales transformaciones, así “el rápido surgimiento de nuevas industrias que exigen nuevos conocimientos –como la industria de la computación-, ha orillado a las empresas a empezar a enseñar a sus propios empleados” (Vázquez, 1992).

Por tanto, la fuerza de trabajo que requiere la planta industrial debe tener una mayor especialización, debido a la complejidad creciente que presenta el aparato productivo moderno.

Dentro de las profesiones que proporcionan una completa labor de entrenamiento y capacitación se encuentra la psicología del trabajo que al igual que las actividades económicas, ha tenido que evolucionar y estructurar diversos métodos y técnicas que faciliten la labor de aprendizaje de la fuerza laboral, tanto de aquella que se incorpora al mercado de trabajo, como de la que se encuentra laborando pero que requiere de nuevas aptitudes para llevar a cabo sus funciones. (Vázquez, 1992).

Sin embargo, la psicología del trabajo tuvo que pasar por un largo periodo de adecuación ya que “...la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental” (Brown, 1973).

Mientras que durante el siglo pasado, en varios países la psicología había adquirido el carácter de científica, en México, no es sino hasta “el año de 1916 que el Dr. E. Aragón con el apoyo del Dr. E. Chávez, funda el primer gabinete de psicología experimental. Dicho gabinete contaba con gran cantidad de aparatos traídos de

Alemania y fue diseñado a semejanza del de Wilhelm Wundt en Leipzig” (Álvarez y Molina, 1981); colocando las bases necesarias para que la psicología iniciara su desarrollo en México.

Posteriormente aun cuando el país inició su despegue industrial durante la década de los años cuarenta, el psicólogo siguió manteniéndose al margen de los problemas humanos que se suscitaban en las empresas; además, su formación académica no sufrió las modificaciones necesarias para poder adecuarse a la realidad que vivía el país, pues “el programa de 1937 estuvo en vigor hasta el año de 1945 en que, el doctor Fernando Ocaranza, creó el Departamento de Psicología”, y “... en vista del aumento de materias y alumnos en 1956 se transformó el Departamento, en Colegio de Psicología” (Álvarez y Molina, 1981).

Mientras tanto en los Estados Unidos, durante la década de los años cincuenta, la psicología del trabajo cobraba mayor importancia cada día. Las empresas norteamericanas, a raíz de los resultados obtenidos por las diversas investigaciones y estudios llevados a cabo en los laboratorios de psicología, empezaban a considerar al psicólogo como un elemento importante para la optimización de sus organizaciones.

Cuando se efectúa el cambio de Colegio a Facultad, en 1973, ya se contaba con las siguientes semi-especialidades: educativa, social, del trabajo y clínica. Posteriormente, el plan de estudios, que databa de 1971, se modificó para incluir las áreas de psicología general experimental y psicofisiología.

A mediados de la década de los años setenta, se presentaron diversos problemas en el entrenamiento ya que no existía ningún orden o sistema que pudiera regular la actuación de las diversas compañías privadas a las que atraía principalmente el afán de lucro.

Ante esta caótica situación, el gobierno decidió llevar a cabo una serie de medidas tendientes a poner orden y crear un sistema de entrenamiento acorde a las necesidades del país, que fuera capaz de ayudar a obtener un desarrollo autónomo del sistema productivo. Tales medidas –que incluyeron la reforma al artículo 123 constitucional y la adecuación a la Ley Federal del Trabajo-, trajeron como consecuencia el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, creando la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A.).

Las reformas a la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento hechas a finales de los años setenta, provocaron que el entrenamiento adquiriera un auge sin precedentes. Aprovechando esta coyuntura, la Facultad de Psicología de la UNAM mostró un mayor interés hacia el entrenamiento y modificó el plan de estudios para implementar la materia de Desarrollo de recursos humanos. Gracias a ello el psicólogo pudo obtener una preparación más integral, permitiéndole competir con otros profesionistas en el campo del entrenamiento y logrando tener una mayor participación en tal proceso.

Actualmente, las empresas solicitan más frecuentemente los servicios del psicólogo del trabajo, ahora considerado como capaz de dirigir, planear y evaluar el entrenamiento; la misma UCECA demanda sus servicios por considerarlo como uno de los profesionistas idóneos para desempeñar dichas actividades.

1.5 Situación actual de la Capacitación en México

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, personal capacitado y especializado en áreas específicas es insuficiente.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran auge en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma

función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

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

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

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

Reiteradas declaraciones de nuestro actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que enfrentan las organizaciones de México.

Siliceo (2001) plantea que, en congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.
- d) Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para logra un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

1.6 Actividades profesionales de los psicólogos industriales

Como se ha mencionado la supervisión legal, impulsó a los psicólogos industriales a ampliar sus horizontes en términos de los problemas que abordaban. Algunos de los mayores avances de la psicología industrial han ocurrido en los últimos 20 años. Las actividades profesionales que los psicólogos industriales han venido desempeñando se pueden agrupar en seis campos generales (Muchinsky, 2002):

Selección y colocación. Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se

ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con la capacidad, los intereses y habilidades individuales.

Evaluación del desempeño. Este es el proceso de identificación de criterios, normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización, pueden dedicarse a la medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o de la organización misma.

Desarrollo de la organización. Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo de desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en organizaciones.

Calidad de la vida laboral. En este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

Ergonomía. La ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos industriales, se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas, en esta área los psicólogos aportan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

Y por último, siendo el área de interés en el presente trabajo, la *Capacitación y Desarrollo*. Este campo se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en algún puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades técnicas (p. ej., manejo de computadoras), programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz. Los psicólogos industriales que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

En un estudio elaborado por Jaime Grados Espinoza (1986) se afirma que la mayor experiencia del psicólogo industrial se localiza en la selección y capacitación del personal (Vázquez, 1992).

Una vez revisado los antecedentes de la Psicología Industrial y de la Capacitación en México, es importante remarcar, que para fines de este trabajo no existe diferencia entre los términos, capacitación y entrenamiento, debido a que la terminología varía entre países, mientras que en México se le refiere como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema formal de educación (Grados, 2002); analicemos entonces, nuestro concepto de capacitación.

CAPITULO 2. CAPACITACIÓN

Así como en la antigüedad se formaron los gremios que en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen a agrupaciones de trabajadores formados por un maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa y aprendices los cuales trabajaban unidos para el logro de sus intereses comunes, en la actualidad vemos organizaciones en constante crecimiento, expuestas a una economía globalizada altamente competitiva, quienes requieren obtener conocimientos actuales para la mejor toma de decisiones que las llevarán al éxito o fracaso y sobretodo que se adaptan a un cambio constante de nuevas herramientas tecnológicas, de procesos y de estándares cada vez más exigentes de calidad, situación que da origen a la imperante necesidad de continuar con agrupaciones que se adapten a estos cambios constantes a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes durante el proceso denominado capacitación.

2.1 Diferencia entre adiestrar y capacitar

Algunos autores marcan diferencias entre capacitación y adiestramiento, para la presente investigación no se hace distinción entre estos términos, debido a que la capacitación y el adiestramiento pueden aplicarse en una forma simultánea, dentro de un mismo proceso enfocado a una misma tarea que suponga tanto destrezas manuales como determinados conocimientos, según nos marcan las siguientes definiciones:

Según la Ley Federal del Trabajo (2002):

Adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien.

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar mejor su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permitan conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales (Siliceo, 2001).

Grados, (2002) define capacitación como la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Reza, (2002) nos menciona que la capacitación es la acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo o actividad laboral. Se relaciona con el área cognoscitiva.

Chiavenato, (2000) define capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Siliceo (1986) señala que, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Tena (1979) establece que, la capacitación es definida como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo, su cobertura abarca, los aspectos de memoria y análisis, respondiendo sobre todo a las áreas del aprendizaje cognoscitivo y afectivo.

Bravo 1979, (citado en Mendoza, 1982) puntualiza que la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un proceso de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente:

“El adiestramiento... como el “proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos supuestos de trabajo”.

“La capacitación... como “el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo”.

Según la Unidad Coordinadora del Empleo. Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaria del Trabajo y Previsión social (s/f):

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

La primera de las diferencias entre capacitación y adiestramiento supone una distinción clara de los tres términos empleados.

Aptitud, según el documento citado, de UCECA (1979), es la “potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad”.

Habilidades, se entienden como las “aptitudes para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero”. Según el mismo autor la destreza es “la facilidad y precisión en la ejecución de actos”.

En la segunda parte de las definiciones de UCECA se refiere al propósito de la capacitación y el adiestramiento el cual es: “preparar para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal, e “incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

De esto se puede deducir que el adiestramiento se aplica al puesto que se ocupa y la capacitación a otro diferente de éste, aun cuando esto no se dice explícitamente.

Arias (1976) menciona, que el adiestramiento implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Y la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

En la definición anterior, se insiste en que el adiestramiento supone una buena dosis de repeticiones, con miras a lograr la destreza muscular requerida.

La capacitación es el adiestramiento complementado por el qué, cómo, por qué y para qué de esas operaciones y el conocimiento de los elementos que intervienen; es decir, materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc.

Según Taxiomara (1975) la definición de adiestramiento es la siguiente, se denomina adiestramiento al desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual y que se utilizan en los llamados trabajos físicos. En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros o no calificados en labores manuales y la capacitación se le llama a la educación o instrucción de adultos, con el fin de hacer más productivo su trabajo, esta se enfoca en los trabajadores calificados como son técnicos y supervisores en tareas que impliquen ciertos conocimientos especiales.

Dado esta revisión algunos autores se refieren a adiestramiento cuando se involucran actividades físicas que requieren de la práctica para la adquisición de habilidades, en tanto capacitación involucra la adquisición de conocimientos para desarrollar y resolver problemáticas referentes a la labor del empleado o actividades recién asignadas a éste; sin embargo la adquisición de habilidades y conocimientos

no necesariamente se adquieren en forma separada sino estos procesos de aprendizaje pueden llevarse en forma paralela como lo describe Chiavenato (2000) en su definición de entrenamiento con la cual trabajaremos en este trabajo:

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Chiavenato, 2000).

2.2 Función de la Capacitación

Realizado para comprender la esencia de esta actividad Pinto, R. (2000), menciona algunos fundamentos que norman la orientación de la capacitación empresarial:

- ✓ *La capacitación no es sinónimo de educación.*

La capacitación, o entrenamiento en las empresas, forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones, el entrenamiento de los empleados debe vincularse y complementarse con otras acciones que contribuyan a su formación.

- ✓ *La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.*

Por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la línea de trabajo.

- ✓ *La capacitación sólo constituye un insumo de productividad.*

Por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a incrementarla, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

- ✓ *El entrenamiento efectivo modifica en las personas su forma de pensar, hacer y proceder.*

La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.

- ✓ *Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales de apoyo deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.*

Una experiencia de aprendizaje dirigido debe ser un proceso que conduzca al logro de metas susceptibles de ser medidas. El capacitador que no conoce los objetivos a alcanzar, el sitio al que debe llegar no tendrá indicadores para evaluar.

- ✓ *La capacitación que impacta la productividad debe orientarse a superar los problemas organizacionales.*

Sus efectos deben apreciarse en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.

- ✓ *La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa.*

Un curso de calidad que no haya sido bien diagnosticado y bien aplicado, puede provocar malestar en la empresa al propiciar cambios de conducta no dirigida. Por otra parte,

capacitar en exceso puede despertar falsas expectativas en los empleados.

Podemos concluir que la principal función de la capacitación es proporcionar un aprendizaje para modificar conductas a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a un fin específico que tenga por objetivo final superar las problemáticas por las que atraviesa una empresa, y con esto aumentar su productividad.

2.3 Capacitar es un acto legal nacional e internacional

Debido a la relevancia que actualmente tiene la capacitación los gobiernos han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Desde la época prehispánica se advierte una marcada preocupación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes: el Tepochcalli y el Calmécac son una muestra de ello.

Siliceo (2001), menciona algunos datos históricos de la legislación de la capacitación, como: la legislación colonial, en donde encontramos ordenamientos como las “Ordenanzas de Minería” (1783), que nos hablan de la educación y enseñanza a la juventud destinada a las minas y en donde se trata a la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

En 1873 la fundación del Gran Círculo de Obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera, de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso “derecho del trabajo”, que propugna por un sistema más justo en las

relaciones obrero-patronales. Así, los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción.

El mismo autor, nos menciona también:

En nuestro país la obligación de capacitar data de 1970 cuando fue incluida en la Fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la Ley, la reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual la capacitación se elevaba a rango de garantía social publicándolo el 9 de enero de 1978, en el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

2.3.1 C142 Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos.

Así mismo, a través de La Organización Internacional del Trabajo, que es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos, creado en 1919, en el cual México forma parte desde 1931, que estableció un convenio C142 sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos el cual entró en vigor el 19 de julio de 1977 y se estipula en su artículo primero que:

Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, estableciendo una estrecha relación entre este campo y el empleo, en particular mediante los servicios públicos del empleo.

y en su artículo segundo:

que para alcanzar los objetivos arriba mencionados, todo miembro deberá establecer y desarrollar sistemas abiertos, flexibles y complementarios de enseñanza general técnica y profesional, así como de orientación escolar y profesional y de formación profesional, tanto dentro del sistema oficial de enseñanza como fuera de éste entre otros artículos que detallan cómo se llevarán a cabo estas actividades (Convenio C 142).

Dado la institución de éstos organismos México tiene una responsabilidad internacional del cumplimiento de estos convenios, además de la responsabilidad de las normas nacionales, lo cual forma parte de una razón más y de importancia legal para el cumplimiento de la capacitación en las empresas.

2.3.2 Lineamientos sobre el proceso legal de la capacitación

En el Capítulo III bis –De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores- en la Ley Federal del Trabajo del artículo 153 A al artículo 153 X se mencionan los lineamientos en que se debe capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Entre los que redestacan los que a continuación se mencionan:

¿A quiénes deberá capacitarse?

La constitución señala que “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación, o adiestramiento para el trabajo”.

Al mismo tiempo, el Artículo 153 A contiene un enunciado todavía más general: “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo”.

De aquí se deduce que la Ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

¿Dentro de qué horarios?

El Artículo 153 E prescribe que: Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

¿En qué lugar?

En el Artículo 153 B se indica explícitamente que “para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella”.

¿Qué plazo tiene la empresa para cumplir?

Se prevén dos posibilidades:

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo.

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna:

Las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

¿Cuál es el objeto de la capacitación?

En el Artículo 153 F se menciona que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

¿A qué están obligados los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento?

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

Por lo tanto, al hablar de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en aptitudes, mayor productividad y eficiencia, el cual describiremos a continuación.

2.4 El Proceso de la Capacitación

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

Para Goldstein 1991 (citado en Grados, 2002) este proceso se define como “la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo”.

Las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación, cabe mencionar que existen varios autores que describen este mismo proceso, algunos de ellos mencionan algunas otras etapas como es realizar un curso piloto antes de la ejecución final, sin embargo, el proceso que describe Grados (2002) sintetiza en cuatro etapas generales las actividades a realizar dentro del proceso de capacitación.

Las etapas son:

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

2.4.1 Planeación

En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

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

Los tipos de necesidades que se manifiestan se clasifican según los siguientes autores en:

Según, Mendoza en 1982, necesidades manifiestas o encubiertas:

Manifiestas: Necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad y nuevo ingreso del personal, ascensos, transferencias de puesto o como respuesta al avance tecnológico, son evidentes.

Encubiertas: Se dan en el caso en que el personal ocupa normalmente sus puestos y presenta problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará en su puesto y las acciones de capacitación son correctivas.

Tom H. Boydell (Mendoza, 1998) introdujo la clasificación de necesidades organizacionales, ocupacionales e individuales. Mendoza en 1998, agregó una más: departamentales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan, según Boydell (1971), citado en Mendoza (1998), cuando “estamos hablando de debilidades generales”. En este caso está implicada una parte importante de la organización. El cambio de equipo,

por ejemplo del sistema de cómputo, la introducción de nuevos procedimientos, la modificación de políticas, etc.

Las departamentales que afectan un área importante de la organización, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las de tipo personal, son las que se ubican respecto a cada trabajador o empleado.

Otra clasificación, descrita por Donaldson y Scannell 1979 (Mendoza 1998), tiene similitud con la presentada previamente: “Una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional. Siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.”

Estas clasificaciones tienen no sólo valor teórico dado que, para el manejo de diferentes tipos de necesidades, reportan beneficios prácticos, además de ser útiles en su categorización.

La determinación de necesidades proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes, por tanto conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma a través del establecimiento de objetivos y la elaboración de planes y programas:

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

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

Es importantísimo definir con exactitud la razón por la que se va a proporcionar la capacitación, ya que, sin esta justificación, se estarán desperdiciando los recursos y no se estaría asegurando que la capacitación atacará una verdadera problemática existente en la industria.

2.4.2 Organización

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

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme al manual de organización.
- Integración de personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados, quizá sea el punto

fundamental para conducir el adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

2.4.3 Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos.

Implica los elementos siguientes:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

Según Mitchell (1995), hay cuatro aspectos que se pueden controlar durante esta etapa:

Agenda: Determinar la agenda, que permite ejercer control sobre el tiempo. De hecho, la administración eficiente del tiempo es una de las habilidades claves que todo ejecutivo debe dominar. Al establecer y apegarse a la agenda, se controla el tiempo que se estará con los educandos.

Se inicia y termina la lección, se designa el tema, indica cuándo se concede un receso para comer y cuándo se reanuda el trabajo, también establece la duración de otros descansos. El tiempo ejerce un control sutil sobre nosotros, aunque la mayoría de las veces no lo percibimos. Con sólo establecer la agenda, se controla este aspecto vital del ambiente de aprendizaje.

Liderazgo personal: Las personas necesitan sentir que están en buenas manos y que se les conduce con seguridad. Sin embargo, el liderazgo no es una acción de mano dura. Una conducción con mano firme es opresiva, en tanto que la buena dirección simplemente cumple las expectativas de quienes son guiados. Es una forma sutil de control, no coercitiva.

Sólo surgen problemas cuando se cuestiona el liderazgo. Si se emprende con consistencia y confianza, un liderazgo firme ejerce un control poderoso y sutil sobre el ambiente de aprendizaje.

Metodología. No es lo que se dice, sino cómo se expresa lo que produce el impacto.

En resumen, el método que se emplea para enseñar algo es mucho más importante que el contenido de lo que se pretende enseñar. El sistema que fracasa obstaculiza la capacitación en lugar de ayudarla. Después de todo, es el método empleado el que estimula o no al educando para afirmar el material nuevo y dominarlo; y adquiere todavía más importancia cuando se considera que el lapso promedio de atención de los adultos es de sólo 20 a 30 minutos. Y eso es para graduados universitarios; si se enseña a personas con educación básica, su capacidad para poner atención a lo que se dice será incluso menor. Esto significa que no importa cuán bueno sea un método particular, si se emplea con exceso se vuelve aburrido.

Pocas personas pueden concentrarse durante periodos prolongados en un tema, presentado en una sola forma. Afortunadamente, hay una gran variedad de

métodos que se pueden emplear. Al mezclar con cuidado la metodología y coincidir el método apropiado con el material que se va a cubrir, se obtendrá un inmenso control sobre el ambiente de capacitación.

Espacio Físico. Este ambiente desempeña una función en la enseñanza más importante de lo que se sospecha normalmente. Sin embargo, el sitio no garantiza el aprendizaje ni lo impide por completo. No obstante, el ambiente sí tiene un efecto intangible en la forma como se percibe la capacitación.

En gran medida, el ambiente físico está bajo el control del instructor, el modo en que se prepara la habitación, el tipo de apoyo audiovisual que emplea, los muebles y la iluminación.

Por otra parte, si se controlan los presupuestos y los proveedores, puede elegir asientos cómodos, el color de la habitación, los patrones de iluminación, las propiedades acústicas y la temperatura. Todos estos agentes permiten dar forma a un ambiente de aprendizaje.

2.4.4 Evaluación y seguimiento

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

Se realiza desde el punto de vista del sistema y del proceso:

- Del sistema. Se refiere a la efectividad de la capacitación en todo su proceso debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del proceso. Tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos específicos diseñados para la instrucción.

Es necesario que exista un seguimiento el cual consiste en evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que han concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso (Grados, 2002).

Las razones para evaluar, según Pain (1993) son:

- La capacitación, se aplica cada vez más como una herramienta de management y no solamente como simple respeto de la obligación legal;
- las crecientes demandas de los resultados alcanzados en relación del insumo, dirigidas a los responsables de capacitación;
- la insatisfacción vinculada a los instrumentos y modalidades actuales de la evaluación;
- la creciente profesionalización de los responsables de capacitación, que traduce la voluntad de “actuar mejor”;
- el aumento del número de personas que hay que capacitar;
- la revalorización de la capacitación en general.

La función tradicional de la evaluación es rendir cuenta de las actividades realizadas a los dirigentes de la empresa, a los interlocutores sociales y a las autoridades de tutela. Paralelamente a esta función tradicional, orientada más bien hacia el control y la decisión, aparece una nueva función que consiste en utilizar la evaluación para mejorar las acciones de capacitación.

Esta aproximación se diferencia de la simple apreciación del juicio de los asistentes o de los responsables al terminar un curso en la perspectiva de la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. Se sitúa más bien en la cotidianeidad de la capacitación e incluye todas las actitudes y acciones que deben implementarse antes, durante y después del desarrollo de la capacitación, para

asegurarse que la misma responde a los requerimientos de los participantes involucrados y, de no ser así, introduce las modificaciones necesarias.

El mismo autor, menciona los instrumentos y técnicas que se utilizan con mayor frecuencia para la evaluación de las acciones de capacitación:

INSTRUMENTO O TÉCNICA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación	Contacto directo con la experiencia de terreno, el hecho de interesarse en las actividades concretas de los participantes da una imagen positiva del capacitador.	Costo en tiempo, esfuerzo de información y de adaptación del capacitador para salir de su rutina.
Entrevista individual semi-estructurada	Posibilidad de expresión sin trabas, personalización del contacto.	Costo en tiempo, ofrece una imagen global que privilegia las opiniones individuales sobre lo colectivo o institucional.
Entrevista general escasamente estructurada	Posibilidad de un análisis más allá de la expresión individual, tiempo relativamente corto.	Influencia del ambiente reinante en el grupo o en el servicio sobre ciertos individuos.
Reunión	Poca inversión de tiempo, posibilidad de toma de decisiones, compromisos del personal jerárquico.	Carácter oficial, peso de la participación de los responsables jerárquicos, escasa participación de los capacitados.
Cuestionarios	Ganancia de tiempo en la obtención de información, posibilidad de utilizar diferentes tipos (anónimos/nominativos, cortos/largos, cotidianos/por sesión), diferentes presentaciones (preguntas abiertas/cerradas, gráficos para completar, casilleros a cubrir, frasea a completar) en diferentes momentos.	Obligación de esquematizar los aspectos propuestos, costo en tiempo de elaboración y de procesamiento, necesidad de cuestionarios específicos según los objetivos que se quieren alcanzar y los aspectos a observar.

Figura 1. Instrumentos y técnicas de evaluación en capacitación, según Pain (1993)

Durante esta etapa del proceso, se pueden suscitar posibles bloqueos de los protagonistas de la capacitación como son por parte del capacitado, temor a ser juzgado o a las eventuales consecuencias de su empleo; y del capacitador, dudas acerca de su competencia o consecuencias sobre su carrera o empleo.

2.5 Tipos de Capacitación

En el curso de impartición de capacitación, se han presentado diferentes tipos de entrenamiento en situaciones industriales; por ejemplo, Tiffin y Mc Cormick, 1958 (citado en Albarrán y Bustamante, 2002), clasifican el entrenamiento en las siguientes categorías:

1. De orientación: para familiarizar a los nuevos empleados con la compañía.
2. Vestibular: entrenamiento simulado en el trabajo mismo.
3. En el trabajo: práctica real realizada en el trabajo.
4. De aprendices: periodo formal de aprendizaje de un oficio.
5. Técnico: entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo.
6. Supervisores: entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales.
7. Otros tipos: cualquier situación poco usual que no se incluya en las anteriores.

En realidad, cualquier clasificación de diferentes tipos de situaciones de entrenamiento constituyen en sí una dificultad, ya que existen distintas formas en que se pueden clasificar; por ejemplo, un sistema más significativo podría ser clasificar las experiencias de entrenamiento en términos de: a) el propósito, b) la ubicación, c) la persona que se prepara, y d) la técnica. Una clasificación de esta índole se da a continuación:

- I. Propósito de la experiencia de entrenamiento:
 - a) Impartir conocimientos (es decir, entrenamiento de orientación).
 - b) Enseñar oficios (por ejemplo, adiestramiento técnico).
 - c) Para modificar actitudes.

- II. Ubicación de las experiencias de entrenamiento.
 - a) Situación real de trabajo (entrenamiento en el trabajo mismo).
 - b) Situación simulada de trabajo (por ejemplo, entrenamiento vestibular).
 - c) Salón de clases.
 - d) No especificada (por ejemplo, estudios en casa).

- III. Características del entrenado:
 - a) Experiencia:
 - 1. Sin experiencia anterior (por ejemplo, entrenamiento de aprendices).
 - 2. Experiencia previa moderada (entrenamiento de “repass”).
 - 3. Experiencia previa amplia.
 - b) Nivel de trabajo:
 - 1. Empleados que no son de supervisión.
 - 2. Supervisores.
 - c) Número:
 - 1. Individuos
 - 2. Grupos

- IV. Técnica empleada:
 - a) Conferencia (formal).
 - b) Conferencia (grupo de discusión).
 - c) Procedimiento de muestra de trabajo.
 - d) Representación de papeles.
 - e) Televisión (circuito cerrado).
 - f) Instrucción programada.
 - g) Discusión de grupo.

Estas categorías constituyen sólo una guía que se puede utilizar para fines de mayor facilidad. Cualquier experiencia de entrenamiento puede tener varios propósitos y puede utilizar una gran variedad de técnicas distintas durante su programa.

2.6 Problemáticas a enfrentar durante el Proceso de Capacitación

En la actualidad, la capacitación es un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos de alto nivel y el personal en general, en muchas organizaciones está considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte, a una serie de creencias erróneas que con el paso del tiempo han llevado a minimizarla. Según Pinto (2000), son:

- *Capacitar es educar.* La finalidad de la educación es que la gente obtenga conocimientos para desarrollar sus estructuras cognitivas, a fin de lograr mayores parámetros de referencia; la finalidad de la capacitación es que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones. O sea que, la capacitación no es que el personal incremente su cultura general, como ocurre con la educación escolar, sino que se aplique la tecnología, se mejore la administración y se logren los objetivos de la empresa.
- *La capacitación resuelve problemas.* La capacitación es sólo un insumo para aumentar la productividad y solucionar problemas, que si bien en ocasiones resulta un elemento importante en la solución de un problema dado, en muchas otras es solo una parte mínima que rara vez resuelve, por sí misma, problemas.
- *La capacitación es una pérdida de tiempo.* Muchos directores de empresas piensan que la capacitación resulta una pérdida de tiempo, pues la consideran como una extensión de la escuela.
- *La capacitación es cara.* Esto sucede solo cuando los resultados son poco satisfactorios. Pero si es debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados,

que responda a necesidades y esté alineada con la planeación estratégica, va a ser sumamente costeable por el rendimiento de la inversión.

- *La asistencia a cursos de capacitación es una obligación.* Si se aplica una capacitación profesional, que responda a las necesidades del personal, de los diferentes puestos o de la empresa, esta creencia se modificará. La capacitación no debe ser una obligación, más bien debe considerarse un derecho.

- *No hay tiempo para un registro, es mucho esfuerzo.* Una de las creencias que más afecta la capacitación es que deben registrarse todas las acciones del proceso. Se utiliza demasiado tiempo en registrar situaciones de aprendizaje que no llevan a resultado alguno. Los usuarios no proporcionan indicadores de productividad para evaluar el entrenamiento, pues se cree que no son necesarios para saber qué ocurre con una actividad tan simple como la de capacitar. Los indicadores de productividad son la base para establecer el rendimiento de la inversión en capacitación.

- *El coordinador de la capacitación sólo debe saber de capacitación.* Se cree que las funciones del capacitador incluyen coordinar eventos, impartir cursos y convencer al personal para que participe en ellos, incluso hay coordinadores que poseen mucha experiencia en estas funciones, y aún así, piensan que su responsabilidad se limita a coordinar cursos. La capacitación no es sinónimo de cursos, sino una estrategia para el desarrollo de la organización.

El líder de capacitación debe tener conocimiento de los procesos de su organización y debe estar involucrado en el ambiente organizacional, en la cultura, la problemática, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tenga la empresa para poder, con ello, orientar estrategias de cambio.

- *El instructor no tiene por qué capacitarse.* Como cualquier otro empleado, debe tener en su haber un programa de formación técnica, administrativa y humanista, que le permita adquirir nuevas habilidades o desarrolle aun más las ya existentes.
- *El personal se capacita sólo por medio de cursos.* El personal se capacita por medio de un proceso de diagnóstico, diseño, transferencia, reforzamiento y medición de los resultados. En otras palabras aprende haciendo.

Así mismo, Reza C. s/f, nos habla de éstas problemáticas y algunas otras durante el proceso de capacitación como son:

- Los instructores son incompetentes: los externos son charlatanes que solamente buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. Los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
- Los participantes no se interesan en los programas de capacitación: Están mayormente interesados en obtener reindivnicaciones de tipo económico y motivación que ser entrenados.
- Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse: en gran cantidad de empresas, los supervisores impiden que el personal a su cargo se capacite y adiestre, argumentando falta de mano de obra para cumplir con las metas y programa que tienen asignados, imposibilidad para detener las líneas de producción y pérdida de tiempo.
- Los programas de capacitación son pobres: al considerar la actividad de capacitación para adultos como un gasto, los esfuerzos encaminados a satisfacer sus necesidades de formación profesional son muy limitados. La cobertura de los programas se ajusta a cumplir

con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.

- No hay seguimiento de los programas: no se evalúan los resultados del esfuerzo del área de capacitación, no hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso-evento, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto, no hay evaluación del costo-beneficio.
- A los “expertos” les falta formación en el tema: en gran cantidad de empresas, se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede hacer, todo mundo cree saber de capacitación, no hay conciencia en investigar que la capacitación es una actividad tan relevante y seria como las de mayor trascendencia en la empresa.
- No se le asigna presupuesto: al ser una función que cuesta, carece del presupuesto necesario, que además está expuesto al “recorte” si surge otra necesidad.
- No hay estructura formal: las áreas de capacitación carecen de estructuras sistemáticas que les permita cumplir con sus funciones. Carecen, asimismo, de los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas. No cuentan con el suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.
- La cuestión legal es muy complicada: las organizaciones tienen que desperdiciar recursos en atender requerimientos legales, que implican el llenado de complejos formularios para cumplir con las disposiciones administrativas y procedimientos que han establecido la Secretaría del Trabajo. La cuestión jurídica es tan difícil que se buscan las maneras de burlar a la ley en lugar de cumplirla cabalmente.
- Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas no conocen la tecnología educativa que les permita diseñar planes, programas, cursos y eventos correctamente.
- Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa: las organizaciones carecen de manuales de

organización, políticas y procedimientos; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidad de capacitación y adiestramiento; estándares de producción y ventas; índices de personal, etc.; lo cual complica la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos.

- Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales que proporciona la alfabetización, la primaria o inclusive, la secundaria, para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento que satisfaga las necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo. Como respuesta a las diferentes problemáticas que se presentan en la capacitación laboral.

En conclusión el instructor debe tener una verdadera convicción de la mecánica, los métodos y los resultados de la capacitación industrial. Es necesario demostrar que la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes que adquieren los empleados repercute favorablemente en la productividad de la empresa.

CAPÍTULO 3. EL PAPEL DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo exitosamente la ejecución de la capacitación, el instructor es clave fundamental, como lo mencionan Austria y Rodríguez (1991), “gran parte del éxito de los programas de capacitación recae en el instructor, ya que es él quien dirige las sesiones”.

Por lo anterior, el presente capítulo de este trabajo revisa la función, características y habilidades que el instructor deberá tener para cumplir con su objetivo de trabajo.

3.1 Diferencia entre instructor y educador

Primeramente, se analiza diferencia que existe entre ser instructor y educador, para delimitar el campo de acción del instructor y connotar las habilidades necesarias para cada uno de éstos.

Instructor, es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo. (Reza, 2002).

Capinte (1995), señala que es la persona que proporciona información especializada referente a las técnicas modernas de administración y conocimientos específicos, que les permita a los integrantes del grupo modificarse, conocer y elaborar un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

Grabowski 1989, realizó una revisión de las cualidades y destrezas mencionadas en varios estudios destacando 10 características comunes para los instructores:

- Comprender y tomar en cuenta la motivación y las formas de participación de los aprendices adultos.
- Comprender y satisfacer las necesidades de los aprendices adultos.
- Estar enterado de la teoría y práctica del aprendizaje de adultos.
- Conocer la comunidad y las necesidades de los aprendices adultos.
- Conocer la forma de aplicar diferentes métodos y técnicas de enseñanza.
- Poseer destrezas de comunicación y saber escuchar con atención.
- Saber cómo localizar y utilizar materiales educativos.
- Tener amplio criterio y permitir a los adultos estimular sus propios intereses.
- Continuar su propia educación.
- Poder evaluar y apreciar un programa

El mismo autor menciona que: “la función del instructor es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje, entendiendo por aprender la capacidad de resolver problemas”.

Menciona también: “que la misión del educador consiste esencialmente en crear, mantener y fomentar la comunicación, llegando ésta a través de un desarrollo progresivo, a tomar forma de un espiral, en el cual coinciden didáctica, aprendizaje y comunicación”.

Como conclusión podemos mencionar que la diferencia entre educador e instructor, radica en la misión de cada uno, el instructor es el sujeto que va a transmitir a una persona o a un grupo los conocimientos y habilidades necesarias par dominar un tema o trabajo determinado.

La misión del educador va más allá, ya que éste no sólo va a impartir conocimientos, sino que su verdadera finalidad consiste en preparar al individuo para vivir dentro de un grupo social, creando actitudes para tal efecto, desarrollándolas de acuerdo con un ideal pre-establecido y fijando y modelando normas de conducta.

3.2 La función del instructor.

Para Grados (2002), como ya lo mencionamos, la función del instructor es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje, entendiendo por aprender la capacidad de resolver problemas.

Puesto que la instrucción está dirigida a personas adultas, con experiencia y formación profesional, es recomendable que se tome un modelo de “facilitador” del aprendizaje y se abandone el modelo del “maestro” tradicional.

Un facilitador es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como catalizador para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. Su función principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los participantes. En la medida que el instructor realice dicha función, se estarán aprovechando los conocimientos de cada uno, y los contenidos temáticos se enriquecerán por sus aportaciones y la guía del instructor.

Carrillo (1998) menciona que la misión del instructor es la capacitación y el desarrollo de otros, quienes gracias a su acción integrarán nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su vida, su actuación repercutirá en el futuro de estas personas.

El instructor por tanto, es el responsable del éxito o fracaso del proceso enseñanza-aprendizaje, y habrá fracasado en la misión que le corresponda si no consigue que la persona capacitada llegue a demostrar el cambio deseado.

De ahí la importancia y trascendencia de su labor ante al capacitando y ante la sociedad.

3.3 Cualidades y habilidades del instructor

Austria y Rodríguez (1991), nos mencionan que es deseable que quienes capacitan cuenten con las siguientes características, o bien, que estén conscientes de sus carencias en este sentido, para que las desarrollen:

- Autenticidad: Mostrarse tal como es, sugiere sinceridad, honestidad, apertura, transparencia, calidad humana.
- Empatía: Cuando el instructor tiene la capacidad de comprender a los integrantes de un grupo.
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla: Empezando cuando se dirige al grupo con la voz y con la mirada, comunicando claramente con palabras sencillas, lo que quiere expresar.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Postura adecuada: Que no demuestre cansancio, aburrimiento u otras impresiones o actividades similares que se proyecten hacia el grupo, por el contrario debe mostrar interés por su trabajo y por el grupo que conduce.
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal.
- Capacidad para establecer buenas relaciones con los participantes del grupo.
- Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos.
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas.

- Capacidad y hábitos de escuchar.
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas.
- Creatividad.
- Entusiasmo.
- Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas.
- Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo de los programas.
- Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales, y después, como sujetos de capacitación.
- Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con los planes trazados.

Además, Carrillo (1998), nos dice que para cumplir con su misión, el instructor requiere:

- a) Contar con un amplio conocimiento del tema del curso a impartir.
- b) Poseer conocimientos básicos sobre los aspectos psicológicos que caracterizan a los capacitandos.
- c) Conocer técnicas de manejo y conducción de grupos.
- d) Manejar los elementos didácticos que requiere el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El instructor ha de tener entrega y visión, caracterizados por un gran sentido de responsabilidad y actualizar en su conducta vital las cualidades de un profesional, incluidas en los siguientes principios:

- a) Voluntad de aprender:

Es la fuerza que mueve al hombre a adquirir conocimientos por medio del estudio o la experiencia. La voluntad de aprender nos permite la obtención y el manejo de nuevas herramientas y el desarrollo de aptitudes que se ponen al servicio de la profesión de instructor.

b) Especialización:

Es el conocimiento extenso de un área a la que se abocarán los programas de capacitación diseñados por el instructor. La especialización da lugar al manejo óptimo de conocimientos y metodología, herramientas que permiten satisfacer las necesidades de los participantes y el cumplimiento de los objetivos en cada curso. La especialización aumenta las posibilidades de superación personal y colaboración con los demás.

c) Deseo de ayudar a los demás:

Significa hacer algo más por el participante, no sólo cumplir la tarea, sino añadir el “Valor Agregado” (toque personal). En el rol del instructor Profesional, el deseo de ayuda a los demás se llama SERVICIO, y es diferente a la ayuda desinteresada que se le da a un amigo. El servicio responde a una necesidad de los demás que es la de ser reconocido como persona.

d) Práctica continua:

La práctica continua implica trabajo arduo y abundante. Descubrir que se tiene facultad para algo es muy gratificante, pero resulta casi inútil si no se suma a la destreza que se logra con el ejercicio constante. Este ejercicio lleva consigo muchos ensayos y autocríticas, y aunque parezca monótono ayuda a diferenciar a los que tienen éxito de los que fracasa. La práctica continua es la forma como se puede conseguir la excelencia en cualquier actividad humana.

e) Convivencia con otros especialistas:

Es el tiempo para fraternizar con otros instructores profesionales, compartiendo experiencias e intercambiando conocimientos.

Por su parte Casaus y Casiano (1993), proponen un perfil para instructores de capacitación entre los que se encuentran:

CONOCIMIENTOS GENERALES	RASGOS DE PERSONALIDAD
Técnicas didácticas -Elaboración de materiales didácticos -Funcionamiento de equipo didáctico -Ortografía	-Buena presentación -Facilidad de negociación -Actitud de servicio -Capacidad de planeación -Puntualidad y administración de tiempo -Facilidad de palabra, vocabulario y dicción -Manejo de grupos -Creatividad -Iniciativa -Tolerancia -Relaciones humanas -Empatía -Control de sí mismo -Sentido del humor

Figura 2. Perfil para coordinadores de capacitación, según Casaus y Casiano (1993)

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1991) el instructor debe tener las siguientes características:

- Tener interés por instruir.
- Tener una formación técnica y pedagógica que le permita hacer uso de los métodos, técnicas y procedimientos didácticos de acuerdo a las necesidades propias de la instrucción.
- Poseer dominio de la materia que se va a instruir.
- Tener la experiencia y los elementos necesarios para facilitar el aprendizaje con base a técnicas demostrativas y materiales didácticos.
- Tener los elementos para poder verificar y evaluar el aprendizaje de los participantes.
- Tener conocimiento sobre el comportamiento de los adultos.
- Ser estudioso y abierto a la actualización profesional.
- Tener capacidad de autocrítica para corregir y mejorar sus actividades y conocimientos de instrucción.

Además de las habilidades mencionadas, Albarrán y Bustamante (2002) consideran que los psicólogos debemos contar con algunas otras que también son importantes. Dichas habilidades son:

Liderazgo:

La ejecución de una clase particular de papel dentro de un grupo organizado, y éste se define esencialmente en función del poder o la capacidad de influir en los demás, siendo capaz de señalar un objetivo común a ser logrado, así como obteniendo la plena involucración del grupo.

Asertividad:

Característica considerada dentro de las habilidades sociales.

La conducta socialmente hábil, es el conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo, de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas.

Comunicación:

Cualquier forma de interrelación entre dos o más personas, ya sea mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes o expresiones cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y, en el mejor de los casos, a un acuerdo de sentimientos y emociones.

Motivación:

En términos de las condiciones que inician, guían y mantienen los comportamientos, generalmente hasta que alguna meta se logra o la respuesta se bloquea.

Empatía:

Es la capacidad de ubicarse en el lugar del otro y percibir la situación como la ve este.

Es importante hacer mención que el instructor requiere un conjunto de características para desempeñar exitosamente su trabajo, no siendo éstas las únicas conductas que el instructor deberá presentar para llevar a cabo su tarea sino parte de un repertorio de habilidades, comportamientos y actitudes que en conjunto y de acuerdo a la situación se podrán utilizar para llevar a cabo el proceso de capacitación.

3.4 Conductas que facilitan el proceso de aprendizaje

Las actitudes del instructor determinan en buena medida las conductas que asumirá frente al grupo y se reflejarán en éste, e influirán en el logro de los objetivos de aprendizaje. Aún cuando el comportamiento debe ser espontáneo, es necesario que el instructor adopte de manera sincera las siguientes conductas (Albarrán y Bustamante, 2002):

- Utilizar mensajes claros y sencillos.
- Percibir y aclarar las reacciones de los participantes.
- Dar instrucciones claras y precisas para la realización de las diferentes actividades.
- No censurar las personalidades de los participantes ni sus opiniones, hasta donde sea posible.
- Estar consciente de que puede estar equivocado o no contar con toda la información, y aceptar estos límites.
- Evitar utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas.
- Ser objetivo.
- No manipular al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas.
- Ser congruente en sus actos con lo que enseña.
- Administrar el tiempo adecuadamente.
- Respetar la individualidad de los participantes.
- Ser responsable y ético.
- Ser sencillo, accesible y flexible.
- Manejar la comunicación no verbal de él hacia el grupo.

- Saber captar los mensajes no verbales de los individuos y del grupo.
- Diagnosticar con acierto las situaciones específicas.

Siliceo (2002), nos menciona que ante un grupo los instructores se enfrentan a dos realidades: Por un lado la del grupo como tal, es decir, la que está regida por principios psicosociales en relación con sus reacciones y comportamiento basados en la dinámica de grupos.

Por otro lado la conducta individual, es decir la personalidad propia particular de cada uno de los miembros del grupo. El instructor debe estar consciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamiento carecerán de prudencia y tacto.

Algunas actividades que todo instructor debe tener presentes para lograr el éxito de su labor y que demuestran su interés y compromiso son:

- *Informarse al máximo sobre el grupo.* El número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitarán la identificación rápida del grupo.
- *Ser Puntual.* La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- *Ser elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento.* No olvidar que todo instructor debe ser líder que fomente la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo.
- *Tener un tono de voz amable.* Así se despierta la confianza del grupo.
- *Al hablar, siempre ver de frente, es decir, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunicar con claridad las ideas.* Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.
- *Exponer de pie y caminando, y según sea la organización física del salón, colocarse frente al escritorio o mesa:* De esta manera el instructor y grupo estarán más cerca. Esto promueve confianza y seguridad.

- *Mantener una postura adecuada.* No demostrar con la postura aburrimiento, cansancio u otras actitudes equivalentes que fácilmente se proyectan hacia el grupo, siempre con resultados negativos.
- *Evitar una mímica exagerada y evitar asimismo; tics nerviosos.* Controlarse al máximo es por el bien propio y del grupo.
- *Evitar acciones que distraigan al grupo.* Algunos ejemplos pueden ser jugar con un pedazo de gis, una pluma u otro objeto o retorcer un clip.
- *No disculparse.* Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no se está preparado, o que no se tiene la capacidad necesaria. Claro está que esto no se debe confundir con una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.
- *Siempre que se inicie una idea, expresión o concepto, llegar al final, y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano, y responda a la inquietud o pregunta.* De esta manera no habrá una interrupción a la mitad del camino.
- *No demostrar en ningún momento nerviosidad.* Muchas veces el nerviosismo es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- *Hacer comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos; por ejemplo: ¡Como usted acertadamente dijo! ...¡Ese es un buen comentario...!*
- *No permitir que ningún participante sabotee su trabajo.*

Aunque es difícil que una persona reúna todas las características mencionadas, en el capacitador existe una gran responsabilidad social, y por tanto, deberá tener el propósito de acercarse cada vez más al ideal.

Una forma de lograrlo es que el instructor busque siempre mayores conocimientos humanísticos y técnicos de su área profesional, dentro de éstos se encuentran los comportamientos que el instructor deberá presentar para propiciar conductas positivas en el grupo receptor de la capacitación.

CAPITULO 4. ACTITUDES

Austria y Rodríguez (1991), nos mencionan que gran parte del éxito de los programas de capacitación recae en el instructor, ya que él es quien dirige las sesiones. Hacen énfasis en que las actitudes del instructor determinan en buena medida las conductas que asumirá frente al grupo y se reflejarán en este, e influirán en el logro de los objetivos de aprendizaje. Para lograrlo, es importante que el instructor domine temas como las actitudes, sus estructuras, funciones y su relación con la conducta, ya que este conocimiento es clave para poder modificarlas positivamente y lograr el objetivo que se plantee dentro de la capacitación.

4.1 Concepto de Actitud

Morales, 1999 menciona: Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada. Las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales. Evaluación significa el afecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas.

En la fuerza de la asociación influyen tres procesos diferentes, si bien lo normal es que no lo hagan los tres con la misma intensidad, esto procesos son:

- a) Cognitivo. Si la persona asocia el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto.
- b) Afectivo. Si la evaluación surge más bien de experiencias intensas, de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud.
- c) Conductual. Si la evaluación surge de manera gradual de la implicación conductual de la persona con el objeto.

La consecuencia es que una actitud tiene tres componentes:

- a) Cognitivo. Consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que posee sobre él.
- b) Afectivo. Está compuesto por los sentimientos que dicho objeto despierta.
- c) Conductual. Incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia él.

Los tres componentes coinciden en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. La actitud, en sí misma, no es directamente observable. En palabras de Ajzen 1989, (citado en Morales, 1999) “es una variable latente, que ha de ser inferida de ciertas respuestas”.

4.2 Estructura de las actitudes

Las actitudes constan, como ya lo revisamos, de tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual. Ello quiere decir que las respuestas que la persona emite frente al objeto de la actitud son susceptibles de una clasificación triple, según predominen en ellas los elementos de información, creencias, afectivos o de intención-conducta. Sin embargo, a pesar de que estos elementos son diferentes entre sí, todos ellos comparten algo: la disposición evaluativo frente al objeto (upcite).

4.2.1 Relaciones entre los componentes actitudinales

La relación entre el componente cognitivo y el afectivo se ha tendido a conceptualizar como una consistencia afectivo-cognitiva. Es decir, se supone que la naturaleza del afecto que despierta el objeto de la actitud coincide con el contenido de la creencia.

Si una persona cree que el objeto de la actitud facilita la obtención de objetivos importantes, tal creencia debería traducirse en un afecto positivo hacia el objeto.

A la inversa, si del contenido de las creencias se deduce que el objeto es un obstáculo para sus intereses, lo que habría que esperar sería más bien un afecto negativo.

La consistencia afectivo es el grado en que el afecto actitudinal y la intención conductual coinciden. En principio habría que esperarla, porque las personas tienden a realizar aquellas conductas que les resultan positivas y a evitar las negativas, y también porque es socialmente censurable que la conducta de una persona no coincida con las preferencias que ha manifestado públicamente.

4.2.2 La actitud como tema o marco cognitivo

La actitud podría servir al sujeto para responder ante el objeto de forma rápida cada vez que éste se presente. De no ser así, se vería obligado a analizar cada vez todas y cada una de las creencias, con el esfuerzo cognitivo que ello implica. La prueba de que la actitud es distinta de las creencias la encuentran Lingle y Ostrom, 1981, (citado en Morales, 1999), afirmando que la actitud ejerce un influjo sobre la percepción del objeto y las respuestas hacia él, las creencias, por sí solas, no lo podrían hacer. La actitud resulta ser un tema o marco cognitivo, con un rol organizador de la información y de las respuestas cognitivas relativas al objeto de la actitud.

4.2.3 La actitud como esquema

Una extrapolación de los resultados de Lingle y Ostrom, 1981 (citado en Morales, 1999), llevaría a predecir que la actitud produce un aprendizaje selectivo, de tal modo que las personas recuerdan mejor la información y las comunicaciones favorables cuando su actitud es positiva, y a la inversa.

Pratkanis, 1987 encontró en un experimento, que las personas con actitudes favorables también tenían mayores conocimientos y que aprendían mejor los mensajes persuasivos **favorables (upcite)**.

4.2.4 La actitud como heurístico

Iniciemos por definir la palabra heurístico, que es una estrategia sencilla para resolver un problema (Morales, 1999). La actitud funciona como un heurístico cuando la atribución es de la actitud previa del sujeto hacia la persona cuya conducta se juzga. Es la actitud la que sirve para interpretar y explicar una conducta social. O sea, al formular un juicio atributivo, se utiliza una actitud previa como heurístico. Ello implica dos pasos: en el primero, la evaluación (actitud) almacenada en la memoria, “esta persona me cae bien o mal”, sirve como señal. En el segundo, se utiliza para solucionar un problema, “su conducta es consecuencia de su forma de ser”.

Las actitudes guían la conducta de forma espontánea, sin necesidad de deliberación alguna, lo hacen a través de las percepciones del objeto de la actitud, para que dichas percepciones tengan lugar, es preciso que se hayan activado con anterioridad las actitudes del individuo en la memoria.

4.2.5 Las actitudes basadas en el afecto

A la pregunta de por qué sentimos simpatía hacia una determinada persona podemos contestar fácilmente que porque hemos tenido ocasión de conocerla bien y apreciamos su inteligencia y buen carácter. Nuestra evaluación se basa en un conocimiento de las características del objeto de la actitud y en un análisis detallado de sus acciones. Sin embargo existen otras actitudes que, pese a carecer de un elenco amplio de creencias que las acompañan y sustentan, tienen un fuerte componente afectivo. Dado que estas actitudes no surgen de un proceso consciente ni del cálculo previo de los beneficios y costos asociados a una determinada orientación hacia el objeto de la actitud, se las considera basadas en el afecto.

La experiencia con un estímulo puede llevar a adquirir reacciones afectivas sin necesidad de que en ello influya el reconocimiento consciente.

4.3 Las funciones de las actitudes

4.3.1 Función de evaluación de objetos.

La primera función actitudinal ya ha quedado esbozada en el párrafo dedicado a la actitud como heurístico: es la función de evaluación de los objetos del mundo social. Tener una actitud hacia un objeto es más funcional para la persona que no tener ninguna, puesto que por ese solo hecho puede orientar su acción y sabe lo que es conveniente hacer y lo que es preferible evitar en todo lo relacionado con el objeto de la actitud. Tampoco necesita emplear tanto tiempo y esfuerzo en reflexionar sobre cómo actuar hacia ese objeto.

Fazio 1989, (citado en Morales, 1999), probó en un experimento que las actitudes más accesibles, aquellas que implican una asociación fuerte objeto-evaluación, serán más funcionales y ayudarán más a la persona a guiar su acción hacia el objeto.

4.3.2 Función de ajuste social y de expresión de valores.

En ocasiones, la orientación social predominante de una persona o grupos de personas las predisponen a mantener o adoptar actitudes que cumplen una función determinada, ya sea que la actitud exprese y proyecte los valores fundamentales del grupo social al que se pertenece y facilite el sentido de pertenencia o bien se ajuste únicamente a una situación determinada facilitando el proceso de adaptación de un grupo a otro.

4.4 Actitud y Conducta.

La actitud tiene que estar forzosamente relacionada con la conducta. Ya se ha insistido es un estado psicológico interno que orienta la acción hacia un objeto por medio de su evaluación. Pero todos los estudiosos e investigadores de

las actitudes han trabajado desde el supuesto de que el conocimiento de la actitud de una persona servirá para conocer, cuando menos, el marco general de su actuación en relación con el objeto actitudinal, a continuación se presentan algunos planteamientos al respecto:

4.4.1 El principio de compatibilidad.

Lo que afirma el principio de compatibilidad es que sólo cabe esperar relaciones entre actitudes y conductas cuando ambas están planteadas al mismo nivel de generalidad. Es decir, no parece razonable intentar pronosticar, a partir de una actitud genérica hacia un objeto (por ejemplo religión), el comportamiento específico de asistir o no a misa un domingo determinado en una iglesia concreta. El ejemplo propuesto por Ajzen, 1989 (citado en Morales, 1999), ilustra con claridad este punto: conocer la actitud de una persona hacia la medicina difícilmente servirá para pronosticar la probabilidad de que esa persona done sangre con ocasión de una campaña que la Asociación de Donantes está llevando a cabo en su centro de trabajo. Saber cuál es la actitud de la persona hacia las donaciones podría, en cambio, resultar más útil, y todavía más cuál es su actitud hacia donar sangre en su centro de trabajo. Dado que la conducta que se trata de predecir es muy específica, la calidad del pronóstico se incrementa gradualmente a medida que se van conociendo actitudes de carácter cada vez más específico.

4.4.2 La planificación de la conducta.

La actitud hacia la conducta se considera función de las creencias conductuales que mantiene la persona. Por la intensidad del carácter positivo o negativo del resultado se obtiene un producto que indica la dirección en que esa creencia concreta orienta a la persona hacia el objeto de la actitud. Sin embargo, en la conducta pueden intervenir factores diferentes a la propia actitud. En un ambiente social muy contrario a cierto objeto, una persona con actitud favorable albergaría dudas sobre la conveniencia de este objeto. Esa presión social que la persona percibe, y que suele

proceder de aquellos que le son más próximos, se conoce con el nombre de *norma social subjetiva*.

Al igual que sucedía en el caso de las actitudes, cada creencia normativa se multiplica por la motivación a obedecer o seguir esa opinión. La norma social subjetiva es el resultado final de sumar todos estos productos.

La actitud más la norma social subjetiva determinan la intención de la persona hacia la conducta. La intención será un predictor más exacto de la conducta que la actitud o la norma social por separado. A la vez, una conducta que surja de una intención de la persona, y que tenga en cuenta tanto su propia orientación como la de su ambiente social más próximo, se puede calificar como una conducta razonada.

El control percibido se basa en las creencias de control, en función de las cuales la persona establece si posee o no las capacidades o recursos necesarios para llevar a cabo la conducta y si existen las oportunidades adecuadas.

La intención es ahora igual a la actitud más la norma subjetiva más el control percibido. Si antes la acción se describía como razonada, ahora puede calificarse de planificada.

4.4.3 Accesibilidad actitudinal y conducta.

La experiencia directa con el objeto de la actitud hará que esta información sea de primera mano y esté a salvo de mediatizaciones, por lo que su procesamiento será más sencillo y rápido. Todo ello redundará en una mayor accesibilidad actitudinal, es decir, en una mayor fuerza de la asociación objeto-evaluación.

Las actitudes que surgen de la experiencia directa con el objeto de la actitud son, por regla general, más estables, resisten mejor los ataques y críticas e inspiran mayor confianza en la persona que las mantiene. Será más probable su evicción ante la

mera presencia del objeto actitudinal y mayor su influencia sobre la conducta sin necesidad de que la persona se involucre en esforzadas deliberaciones.

4.4.4 Actitudes, hábitos y conductas.

La iniciación de la conducta depende de la actitud y su persistencia depende más bien del hábito. Se entiende por hábito una acción que, por haberse realizado muchas veces, se ha convertido en automática. En su formación se pueden distinguir, tres fases: (Morales, 1999).

- a) Fase de iniciación o declarativa.- Para orientar su acción la persona utiliza una información que consta de un conjunto de hechos. Estos, por sí solos, son incapaces de guiar la acción y obligan a la persona a recurrir a procedimientos interpretativos.
- b) De formación estricta del hábito.- La información anterior deja atrás la forma declarativa y adopta la procedimental, a través del proceso de compilación de conocimiento. En esta fase, los procedimientos interpretativos ya no son necesarios.
- c) Procedimental o de perfeccionamiento.- El hábito ya está formado pero sigue perfeccionándose en aspectos de ajuste a las situaciones y rapidez de ejecución.

Creencias, actitudes, decisiones o intenciones y hábitos conforman diferentes estructuras cognitivas para representar el conocimiento que la persona tiene de la conducta. Las creencias son las estructuras que contienen la información más detallada sobre la acción. Las actitudes representan su evaluación global. Las decisiones o intenciones constituyen una integración de actitudes y creencias. Por su parte, los hábitos representan la información sobre la acción en forma procedimental e incluyen información sobre cómo llevarla a cabo. La diferencia entre decisión o intención y hábito reside en el carácter deliberado de la primera y automático del

segundo. El hábito no requiere esfuerzo consciente, puede pasar desapercibido y puede actuar al mismo tiempo que otros procesos. Esto no ocurre con la intención. El papel del hábito parece ser el de reducir la relación entre actitud y conducta cuanto esta última es repetida. Sin embargo, en ciertos casos la repetición de la conducta influye en la actitud e incrementa, por tanto, la relación entre actitud y conducta.

4.5 Modelo Combinatorio del Cambio de Actitudes

Los enfoques combinatorios sostienen unánimemente que la materia prima elemental en la formación y cambio de actitudes es la información o conocimiento acerca de los objetos de actitud y descansan en el postulado de que los seres humanos somos seres racionales que sistemáticamente procesamos y usamos la información disponible para realizar decisiones conductuales.

4.5.1 Tipos de Información o Creencias

Primeramente es necesario revisar los tipos de información o creencias a los que estamos expuestos, su clasificación puede efectuarse atendiendo a múltiples criterios, uno de los cuales es utilizado por Fichbein y Ajzen (1975), hace referencia al origen de las creencias que son (Morales, 1999):

1) *Creencias descriptivas*. La primera fuente de conocimiento que permite establecer gran parte de las conexiones objeto/atributo es la observación directa. El ejercicio continuo de la práctica observacional y, sobre todo, la experiencia resultante de mantener un contacto personal con los objetos lleva a la adquisición de un número considerable de creencias que se conservan con certeza máxima, al estar validadas continuamente por la experiencia.

2) *Creencias inferenciales*. Más allá de la realidad observada, estas creencias pueden haberse logrado por medio de relaciones previamente aprendidas o mediante el uso de sistemas formales de codificación. Así, según la primera vía, podemos haber aprendido en el pasado que las personas que lloran lo hacen porque están tristes, lo que nos permite, al encontrarnos con una persona que llora, deducir que está triste. La base de la creencia inferencial es siempre alguna clase de creencia descriptiva.

3) *Creencias informativas*. Este tipo de creencia no procede de la observación directa, ni de lo inferido, sino de la información que proviene de los demás o que es dada a conocer por cualquier medio de difusión externo. Procede durante los primeros años de vida, básicamente de la familia, y durante las etapas sucesivas de instituciones o grupos sociales como la escuela.

Una vez revisado el origen de las creencias, se expone un enfoque combinatorio que existe para intentar predecir la conducta a través de las actitudes, este enfoque se conoce como:

4.5.2 Teoría de la acción Razonada

En su formulación básica, el modelo parte de los tres componentes fundamentales del concepto tradicional de actitud (cognitivo, afectivo y conductual) y los vincula en una cadena causal. Sostienen que la mayor parte de la conducta humana está bajo control del sujeto y que, por tanto, puede ser pronosticada a partir de la intención conductual de ejecutar un comportamiento determinado. Por su parte, la intención conductual depende directamente de las actitudes, las cuales, a su vez, son función de las creencias (componente cognitivo) acerca de las consecuencias de la conducta en cuestión.

El concepto central de la teoría es la intención conductual, concebida como la causa primera o inmediata de la conducta y operacionalizada como el juicio probabilístico que emite un sujeto acerca de ejecutar o no un comportamiento.

En consecuencia, el modelo postula que la conducta está determinada por la intención conductual y que ésta, a su vez, se expresa por medio de las actitudes hacia la conducta y de la norma subjetiva. Estos dos componentes, por su parte, se explican atendiendo a la base informativa o creencias. Puesto que las creencias representan la información poseída acerca de los objetos, lo que se defiende, en definitiva, es que la conducta está en última instancia determinada por la información del sujeto. El modelo reconoce también la posible influencia de variables externas.

Los componentes de esta teoría son los siguientes:

a) *Actitudes*. Las actitudes se conforman a partir del repertorio de creencias salientes relativas al objeto de actitud, que suelen ser entre cinco y nueve, si bien las dos o tres primeras con mayor fuerza, proporcionan una información útil. En esta teoría las creencias se conciben básicamente como las consecuencias que tiene el realizar una determinada conducta.

Ahora bien, las actitudes no sólo dependen de las creencias, sino también de la evaluación que la persona realiza de cada una de dichas creencias conductuales.

b) *Norma Subjetiva*. El segundo predictor de la intención conductual es un *juicio probabilístico* acerca de lo que la mayoría de las personas importantes para el sujeto, es decir, sus otros significativos, piensan de la realización de una conducta determinada. Es decir, los componentes de la norma subjetiva son las creencias acerca de cómo otros grupos de personas o instituciones (a los que se denomina referente) piensan que el sujeto debería comportarse y de la motivación del sujeto para acomodarse a las directrices de los referentes.

c) Intención Conductual. La intención conductual es “la localización de una persona en una dimensión de probabilidad subjetiva que incluye una relación entre la persona misma y alguna acción” (Morales, 1999).

En esencia, la teoría de la acción razonada defiende la predicción de la intención conductual desde dos componentes, las actitudes y la norma subjetiva.

d) Conducta. El objetivo último de la teoría de la acción razonada no es la predicción de la intención conductual, sino la predicción y comprensión de los determinantes de la conducta.

Las predicciones pueden mejorarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

-Correspondencia y estabilidad. La correspondencia hace alusión a que las intenciones y la conducta deben tener el mismo grado de generalidad. La estabilidad exige que las intenciones sean constantes.

-Si existen otras vías alternativas de acción se deben estudiar sus intenciones respectivas.

-Las intenciones únicamente predicen los comportamientos que no requieren habilidades o capacidades especiales, ni oportunidades extraordinarias, ni la cooperación de los demás.

Por último, es también importante establecer la distinción entre conducta y resultados conductuales, es decir, entre el comportamiento propiamente dicho y los sucesos que siguen a ese comportamiento y que dependen tanto de la habilidad del sujeto como de otros factores ajenos a él. Por ejemplo, en intenciones conductuales como la de “aprobar un examen”, el modelo predice la conducta (estudiar para aprobarlo), pero no los resultados conductuales (aprobarlo o no).

Una vez que se tienen conocimiento de las actitudes, sus funciones y estructuras, podremos revisar la forma de modificarlas para lograr que las actitudes en la capacitación sean favorables para llevar a cabo el proceso y la manera de lograrlo es a través de la persuasión.

CAPITULO 5.

MENSAJES PERSUASIVOS Y CAMBIO DE ACTITUDES

Después de la revisión realizada con respecto a las actitudes, su formación y relación con la conducta, es necesario hacer una revisión de las técnicas que existen para modelar las actitudes a través de la persuasión:

5.1 Concepto de persuasión

La influencia intencionada o persuasión es definida por Morales, (1999) como la intención de cambiar los pensamientos, sentimientos, o conductas (es decir las actitudes) de otras personas. La intención de influir, en último término, va dirigida siempre a conseguir un cambio en la conducta de los otros, individuos o grupos. Algunas veces está claro que el objetivo es conseguir un comportamiento concreto, otras veces se pretende incidir sobre las actitudes, con el propósito de modificar una serie de conductas en el futuro. Por otra parte, los intentos de influencia se pueden dar en procesos cara a cara o a través de los medios de comunicación.

Se han propuesto muchas tipologías en el estudio de la influencia. Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se podría llegar a la clasificación siguiente:

- a) En función del objetivo del agente de influencia, nos encontramos con dos tipos de metas: conseguir un comportamiento concreto en el receptor o conseguir que éste cambie sus actitudes para producir, a la larga, un cambio conductual.
- b) En función del escenario en que tiene lugar el intento de influir, los tres tipos de escenarios más frecuentes son: comunicación interpersonal directa cara a cara, comunicación directa dirigida a una audiencia o comunicación de masas.

La comunicación interpersonal o cara a cara se caracteriza porque la interacción es bidireccional y dialéctica. Son interacciones en las que el agente de influencia y su blanco intervienen al mismo tiempo. El agente de influencia trata de imaginar cuáles son las representaciones que el otro tiene de la situación para tratar de adaptar su conducta a ellas, pero, a su vez, el blanco de influencia participa imponiendo su propia posición.

La comunicación directa dirigida a una audiencia está ejemplificada por un mitin. Se trata de un tipo de interacción que podríamos calificar de unidireccional y poco recíproca. Aunque el blanco de influencia se puede expresar mediante reacciones, como aplausos y abucheos, su influencia en la conducta del agente es mucho menor que en la comunicación interpersonal.

La comunicación de masas es la comunicación característica de los medios de comunicación. No existe contacto directo entre el comunicador y la audiencia, por lo que claramente la influencia es unidireccional. El blanco de influencia sólo puede influir sobre el agente aceptando o rechazando el medio de comunicación.

En este capítulo intentaremos mostrar aquellos factores psicosociales que influyen en la mayor o menor eficacia de un mensaje persuasivo. Nos centraremos en el cambio de actitud que ocurre como resultado de un mensaje persuasivo relativamente elaborado, emitido por un comunicante, en este caso el instructor.

5.2 Enfoques teóricos en el estudio de la persuasión

Para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor del mensaje (Morales, 1999). En el proceso de persuasión es concebido un conjunto de etapas, en las cuales hay una serie de elementos clave, tal como aparece esquematizado en la figura 3. La eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzcan en el receptor cuatro elementos clave:

- a) *La fuente.* Quién es el emisor del mensaje: su experiencia, sinceridad, atractivo, semejanza con el receptor, poder, etc.
- b) *El contenido del mensaje.* Calidad de los argumentos, incentivos que promete, organización, claridad, si pone el énfasis en los aspectos racionales o emocionales.
- c) *El canal comunicativo.* Por ejemplo, visual o auditivo, directo o indirecto.
- d) *El contexto.* Relajado o serio, agradable o desagradable, distracciones, etc.

Los efectos de esos cuatro están mediatizados por ciertas características de los receptores, como su susceptibilidad ante la persuasión, edad, nivel educativo, creencias previas, autoestima, etc.

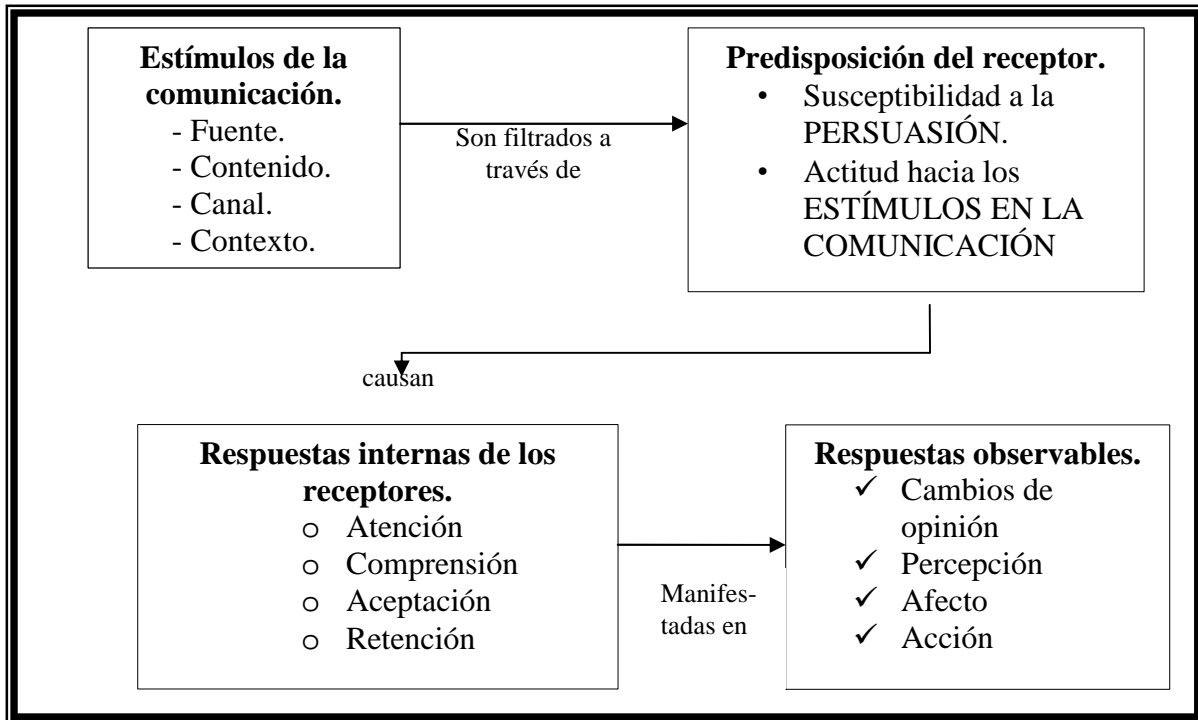


Figura3. Etapas en el proceso persuasivo, según el Grupo de Yale.

Los efectos psicológicos que los mensajes pueden producir en el receptor son cuatro: atención, comprensión, aceptación y retención. Y todos ellos son necesarios para que el mensaje persuasivo sea efectivo.

1) *La atención.* Reconoce el hecho de que no todos los mensajes que se emiten con la intención de persuadir llegan a los receptores. Por muy bueno que sea un mensaje y mucho que prometa, si no es atendido, caerá en saco roto.

2) *Comprensión.* No basta con recibir el mensaje para que éste surta efecto. Es necesaria su comprensión. Mensajes demasiado complejos o ambiguos pueden perderse sin influir sobre los receptores, o lo que es peor, influyendo en un sentido contrario al deseado por el emisor.

3) *La aceptación.* Se consigue cuando los receptores llegan a estar de acuerdo con el mensaje persuasivo. El grado de aceptación de un mensaje depende fundamentalmente de los incentivos que ofrezca para el receptor.

4) *La retención.* Es una etapa necesaria si se pretende que la comunicación persuasiva tenga un efecto a largo plazo, cosa que, por lo general, suele ser bastante frecuente.

5.2.1 Las doce etapas en la persuasión, según McGuire 1985

Se ha centrado en los procesos que ocurren en el receptor de la información persuasiva y ha especificado la existencia de doce etapas o pasos en el proceso persuasivo (upcite):

- 1) Exposición.
- 2) Atención.
- 3) Interés.
- 4) Comprensión.
- 5) Generación de cogniciones relacionadas.
- 6) Adquisición de habilidades relevantes.
- 7) Aceptación.
- 8) Memorización.
- 9) Recuperación.

- 10) Toma de decisión.
- 11) Actuación y
- 12) Consolidación postacción.

Como puede verse, se trata básicamente del mismo esquema propuesto por el Grupo de Yale, solo que más detallado y con algunas etapas adicionales.

El modelo de McGuire ha sido con frecuencia reducido a dos factores: recepción y aceptación, la mayoría de las variables de las que puede depender la eficacia de un mensaje persuasivo son susceptibles de ser analizadas según sus efectos sobre alguno de estos dos factores.

Hay dos implicaciones importantes de este modelo.

- 1) Los diversos pasos o etapas dependen unos de los otros; el receptor debe pasar sucesivamente por cada uno de los pasos si se quiere que la comunicación tenga su impacto persuasivo. La comprensión no puede ocurrir a menos que el individuo haya prestado atención al mensaje, la aceptación depende de la comprensión, y así sucesivamente.
- 2) El efecto de una comunicación sobre el cambio de actitud puede comprenderse mucho mejor si se analiza su impacto sobre cada una de las diversas etapas. Puede ocurrir que ciertas características del mensaje, o de la fuente, tengan efectos positivos sobre una de las etapas, pero produzcan efectos negativos sobre otras. Por ejemplo, el nivel intelectual del receptor incrementa la atención y la comprensión del mensaje, pero disminuye su aceptación.

La focalización de una manera casi exclusiva en los procesos cognitivos que ocurren en los receptores de mensajes persuasivos es ya patente en el enfoque de McGuire, y alcanza su máxima expresión en la teoría de la respuesta cognitiva y en los dos enfoques siguientes.

5.2.2 Teoría de la respuesta cognitiva

Siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando, de esta manera, unas respuestas cognitivas. Estos mensajes autogenerados, especialmente su aspecto evaluativo, son los que determinan el resultado final del mensaje persuasivo. Si los pensamientos van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión tendrá lugar; en cambio, si van en dirección opuesta, no habrá persuasión, o incluso puede darse un efecto boomerang Petty y Cacioppo, 1981, (citado en Morales, 1999). Los receptores no son ya persuadidos por la fuente o el mensaje, sino más bien por sus propias respuestas ante lo que la fuente y el mensaje dice.

Para la teoría de la respuesta cognitiva lo fundamental es determinar qué factores, y de qué manera, influyen sobre la cantidad de argumentos que el receptor genera, a favor o en contra, de la posición mantenida en el mensaje. La cantidad de argumentos generados depende, por ejemplo, de la distracción (que disminuye el número de argumentos generados), así como de la implicación personal del receptor en el tema (que aumenta el número de argumentos generados). La manera en que estos factores influyen sobre el resultado del mensaje es más compleja, pues depende no sólo de la cantidad de argumentos sino del tipo de éstos. Así, los argumentos son a favor del mensaje, la distracción tiene un efecto negativo y la persuasión es menor; en cambio, si los argumentos son en contra del mensaje, la distracción, al hacer que el receptor construya menos argumentos, produce un mayor impacto en la dirección indicada por la fuente.

5.2.3 El modelo heurístico

Los modelos anteriores presuponen que, para que un mensaje sea eficaz, el receptor tiene que implicarse de una manera activa en el procesamiento cognitivo del mensaje. Tiene que atenderlo, entenderlo, comprender las consecuencias que se

derivarán de su aceptación, relacionarlo con sus conocimientos previos, etc. Sin embargo, todos somos conscientes de que muchas veces somos persuadidos sin que apenas nos demos cuenta, y por supuesto, sin haber escudriñado el contenido del mensaje. En muchas ocasiones somos persuadidos porque seguimos determinadas reglas heurísticas de decisión. La persuasión no es tanto resultado del análisis que realizamos sobre la validez del mensaje, sino fruto de alguna señal o característica superficial del mensaje (por ejemplo, la longitud o el número de argumentos que se da), de la fuente que lo emite (por ejemplo, su atractivo o experiencia) o de las reacciones de otras personas que reciben el mismo mensaje (Morales, 1999).

Algunos de los heurísticos utilizado con mayor frecuencia se basan en la experiencia de la fuente: “se puede confiar en los expertos”; en la semejanza: “a la gente parecida generalmente nos gustan cosas parecidas”; en el consenso: “debe ser bueno, cuando todo el mundo aplaude”; o en el número y longitud de los argumentos: “con tanto que decir, debe tener un sólido conocimiento”. Pero también existen otros muchos heurísticos, aplicables quizás en situaciones más específicas: “las estadísticas no mienten”, “las personas que me caen bien suelen tener opiniones muy interesantes”, “los ricos y famosos saben disfrutar de la vida”, y similares (Morales, 1999).

Pero no sería muy razonable que ante todos los mensajes persuasivos que recibimos nos dejáramos llevar por señales periféricas, en vez de analizar y sopesar detenidamente los pros y los contras que el contenido del mensaje sugiere. Uno puede llevarse una desagradable sorpresa si a la hora de comprarse un automóvil se guía exclusivamente por el atractivo de la persona que le atiende y no por el precio, prestaciones, consumo, mecánica, garantía, etc. del vehículo. De esta manera, es más probable que las reglas heurísticas sean utilizadas en las siguientes situaciones:

- a) *Baja motivación.* Es más probable que el atractivo de la fuente guíe nuestra decisión de beber una determinada marca de cerveza y no nuestra decisión de comprarnos un automóvil.
- b) *Baja capacidad para comprender el mensaje.* Por ejemplo, quienes no tenemos idea de asuntos financieros utilizaremos heurísticos para decidir dónde colocar nuestros ahorros con mayor frecuencia que un agente de bolsa.
- c) *Alta prominencia de la regla heurística.* El heurístico “los datos no mienten” es más aplicable en una discusión científica que en la valoración de una película.
- d) *Los elementos externos al propio mensaje son muy llamativos;* por ejemplo, cuando se trata de una fuente muy atractiva.

5.2.4 El modelo de la probabilidad de elaboración

Petty y Cacioppo, 1986 (citado en Morales, 1999), han elaborado un modelo que permite integrar los enfoques comentados anteriormente. Según el Modelo de la probabilidad de elaboración, cuando recibimos un mensaje podemos tanto analizarlo racionalmente como proceder de forma casi automática, guiándonos por algún heurístico.

Dos son las principales estrategias de que dispone el receptor para decidir si acepta o no el mensaje:

- a) La primera estrategia, denominada ruta central, se da cuando el receptor intenta realizar una evaluación crítica del mensaje, para lo cual analiza detenidamente los argumentos presentados, evalúa las posibles consecuencias que de ellos se derivan y los pone en relación con sus conocimientos previos sobre el tema. Se trata, por tanto, de elaborar de forma sistemática una serie de pensamientos en torno al mensaje.
- b) La segunda estrategia, denominada ruta periférica, ocurre cuando la gente no tiene la motivación o la capacidad de realizar un proceso tan detenido de

evaluación del mensaje. El procesamiento periférico describe el cambio de actitud que ocurre sin necesidad de mucho pensamiento en torno al contenido del mensaje. En este caso, las actitudes se ven más afectadas por elementos externos al propio mensaje, como el atractivo de la fuente o las recompensas asociadas con una particular posición actitudinal. Este camino coincide con el procesamiento heurístico que vimos en el modelo anterior.

- c) El camino de actitud que se produce a través de la ruta o camino central será más duradero, servirá predecir mejor la conducta y será más resistente a la persuasión contraria que el cambio de actitud producido a través de la ruta periférica. En la figura 4 aparecen esquematizadas las dos rutas posibles en la persuasión.

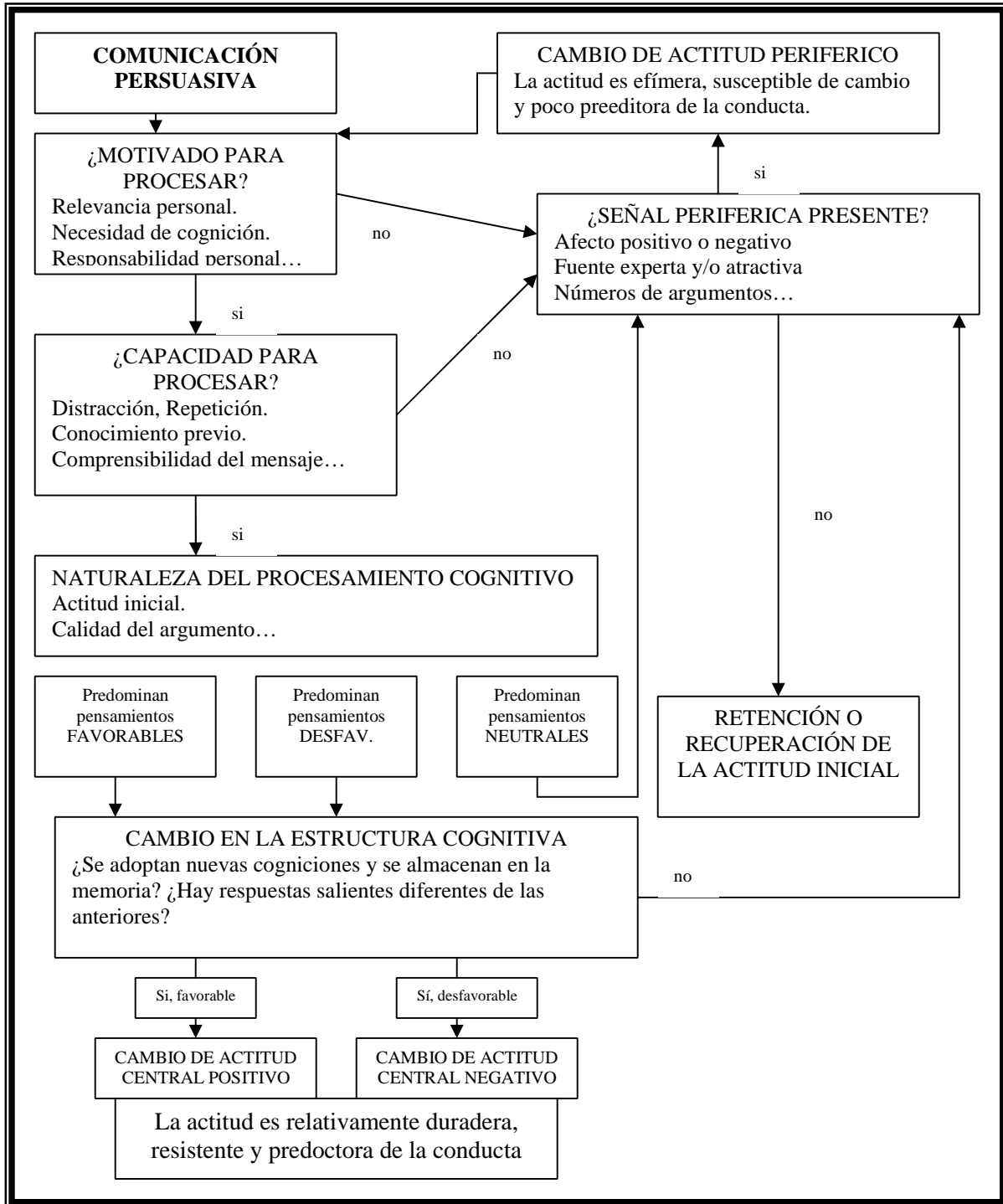


Figura 4. El modelo de la probabilidad de elaboración de Petty y Cacioppo (1989)

Las dos estrategias mencionadas constituyen los dos extremos de un continuo:

El continuo de la probabilidad de elaboración. Por elaboración, básicamente, se entiende que el receptor se implique en pensamientos relevantes al tema. Cuando la ésta es muy elevada, el receptor está utilizando la ruta central; cuando es muy baja está utilizando la ruta periférica. Conviene recordar que en ambos casos puede haber persuasión. Lo que ocurre es que la naturaleza del proceso persuasivo es diferente en cada caso. Al tratarse de un continuo, conforme la probabilidad de elaboración aumenta, la importancia de las señales periféricas disminuye, y conforme disminuye la probabilidad de elaboración, aumenta la importancia de las señales periféricas. Asimismo, al concebir las dos rutas en la persuasión como extremos de un continuo, en niveles moderados de probabilidad de elaboración, el proceso de persuasión que tiene lugar probablemente representa una mezcla compleja de los procesos característicos de cada una de las rutas.

La probabilidad de elaboración depende de dos factores necesarios y simultáneos: la motivación, ya que a mayor elaboración mayor necesidad de tiempo y esfuerzo, y la capacidad. Entre las variables de tipo motivacional que más se han estudiado está la implicación del receptor (o relevancia personal del tema del mensaje).

Otros factores que incrementan la motivación del receptor para realizar la elaboración son el hecho de que el mensaje provenga de múltiples fuentes con diversos argumentos y la necesidad de cognición que cada receptor tenga. Según esta última variable, las personas diferimos en el grado en el que nos implicamos y disfrutamos pensando. El mismo autor nos menciona que “conforme mayor sea la necesidad de cognición de una persona, mayor será su tendencia a elaborar respuestas cognitivas”.

5.3 Elementos clave en el proceso persuasivo

5.3.1 Fuente Persuasiva

¿Qué es lo que hace que una fuente persuasiva tenga una mayor capacidad de persuasión que otra? Dos son las principales características que se han encontrado asociadas a las fuentes con mayor poder persuasivo: credibilidad y atractivo. Veamos seguidamente cada una de estas características, analizando en qué consisten, cuáles son los factores que las favorecen y cuáles son sus efectos sobre la persuasión.

a) *Credibilidad de la fuente.* Cuanto más creíble sea una fuente, mayor será su efecto en el cambio de actitud. Pero, ¿qué es lo que hace a una fuente creíble?:

- *Competencia y sinceridad.* La dimensión de competencia se refiere a si el receptor considera que la fuente tiene experiencia y está informada o calificada sobre lo que dice; en definitiva, si está en situación de conocer la verdad o de saber lo que es correcto. La competencia con que una fuente es percibida depende, a su vez, de numerosas características. Algunas son las siguientes:

- ✓ Educación, ocupación y experiencia.
- ✓ Fluidez en la transmisión del mensaje.
- ✓ La cita de fuentes que gozan de cierta autoridad o prestigio.
- ✓ La posición defendida por el emisor.

La sinceridad de una fuente depende, entre otros factores, de la ausencia de afán de lucro, de su falta de intención persuasora, del atractivo que ejerce sobre el receptor, de que hable en contra de las preferencias de la audiencia y de que lo haga sin saber que está siendo observada. Pero, sobre todo, las fuentes percibidas especialmente como sinceras cuando hablan en contra de su propio interés.

5.3.2 El mensaje

a) *Tipos de mensaje.* Son numerosos los aspectos del mensaje y de su contenido que se han investigado, en este trabajo se agrupan según se refieran al tipo de mensaje utilizado o a su organización. Los tipos de mensajes que han acaparado la atención de los investigadores son:

- *Racionales.* En los cuales se presenta evidencia en apoyo de la veracidad de una proposición dada.
- *Emotivos.* A veces denominados apelaciones del miedo, en los cuales se indica, simplemente, las consecuencias deseables o indeseables que pueden derivarse del mensaje y de su aceptación. Los de mayor eficacia son los de magnitud intermedia.
- *Unilaterales.* Consisten en expresar sólo las ventajas y aspectos positivos de la propia posición. Este tipo de mensajes es útil cuando van dirigidos a audiencias poco instruidas y de receptores que están inicialmente a favor del contenido del mensaje.
- *Bilaterales.* Incluyen además los aspectos débiles o negativos de la posición defendida, o los aspectos positivos de las posiciones alternativas. En general, los mensajes bilaterales parecen ser más efectivos que los unilaterales, y esta eficacia es aún mayor cuando la audiencia está familiarizada con el tema del mensaje. La eficacia del mensaje bilateral depende de que las desventajas presentadas y refutadas sean relevantes para los receptores.
- *Información estadística o basada en ejemplos.* El impacto de la información basada en ejemplos, que describe de forma viva y detallada un acontecimiento, es bastante mayor que el de la información basada en porcentajes, promedios y demás estadísticos. Por ejemplo, el impacto de conocer que una sola persona había contraído el sida fue mayor que años de campañas (Morales, 1999).

b) *Organización del mensaje.*

- *Conclusión explícita o implícita.* Una primera cuestión que se han planteado los investigadores es si es más eficaz que una fuente persuasiva extraiga la conclusión de su mensaje de forma explícita o si, por el contrario sería mejor dejarla implícita.

Las investigaciones empíricas han mostrado que es más eficaz dejar que sean los propios receptores quienes extraigan sus conclusiones siempre y cuando éstos estén lo suficientemente motivados y que el mensaje sea lo suficientemente comprensible. En el caso de audiencia poco interesadas o motivadas por el tema de la comunicación, o de mensajes muy complejos y difíciles, dejar la conclusión implícita puede ser perjudicial para la eficacia persuasiva. En general el emisor tiene poco que ganar y mucho que perder si deja implícitas las conclusiones del mensaje.

- *Efectos de orden.* ¿Hay unos elementos del mensaje más influyentes que otros dependiendo de su posición? Los numerosos estudios del tema, en general señalan que los efectos del orden no son muy importantes, conviene tener en cuenta que los efectos de orden se han estudiado suponiendo que todos los demás aspectos del mensaje son idénticos. En situaciones cotidianas esto rara vez ocurre.

5.3.3 El receptor

Un elemento crucial en todo proceso persuasivo: el receptor o audiencia. En primer lugar expondremos el modelo de Mc Guire, 1968, (citado en Morales, 1999), que nos servirá como marco general para comprender los efectos que el receptor tiene en los resultados de las comunicaciones persuasivas, posteriormente el grado de implicación del receptor y por último la discrepancia entre la posición defendida en el mensaje y la posición del receptor.

El modelo de **Mc Guire, 1968 (upcite)**. Ante mensajes idénticos en lo que respecta a la fuente y al contenido, ¿son unas personas más fáciles de persuadir que otras? La respuesta es afirmativa. Este autor propuso también un modelo sobre la relación entre características del receptor y susceptibilidad de persuasión que ayuda a clarificar el complejo patrón de resultados encontrados. En dicho modelo se plantea que el cambio de actitud viene determinado fundamentalmente por dos procesos:

- a) la recepción del mensaje (que incluye atención, comprensión y retención) y
- b) la aceptación. Las características del receptor (por ejemplo, inteligencia o autoestima, entre otras) a veces tienen efectos contrarios sobre cada uno de estos dos componentes.

Así, las personas más inteligentes pueden recibir y comprender mejor los mensajes, pero también, porque son más inteligentes, pueden resistirse en mayor medida a ser persuadidos.

Eagly y Warren, **1976 (upcite)**, encontraron apoyo para el modelo de McGuire en el caso de la inteligencia. Según sus resultados, la inteligencia de los receptores influye en la aceptación de mensajes complejos, en los cuales la comprensión es más importante que la aceptación, pero no lo hace en la aceptación de mensajes simples, donde lo importante es propiamente la aceptación. Se supone que en este último caso la comprensión está al alcance de todos.

La autoestima, por su parte, también parece estar relacionada positivamente con la recepción y negativamente con la aceptación. Es decir, las personas con baja autoestima tienen menos confianza en sí mismos y se ven con menos capacidades, lo que les hace más dependientes de la opinión de los demás (la aceptación del mensaje es más probable en ellos), pero a la vez parecen tener un menor interés por el mundo que los rodea y de ahí que la probabilidad de recepción del mensaje sea también menor.

Grado de implicación del receptor. ¿Cómo influye el grado de implicación, o la relevancia que el tema tiene para el receptor, en el resultado del proceso persuasivo? Esta influencia parece depender de cuál sea la ruta que predomine, central o periférica, en el proceso persuasivo. El modelo de la probabilidad de elaboración predice que los argumentos sólidos y de alta calidad afectarán más a los sujetos que están más implicados; en cambio, la credibilidad de una fuente –una señal periférica- producirá un mayor cambio de actitud en quienes se sientan poco implicados.

Discrepancia entre la posición defendida en el mensaje y la posición del receptor. La distancia existente entre el contenido del mensaje y la posición que al respecto tiene el receptor es un elemento que mediatiza el impacto del mensaje persuasivo, bien en la fase que antecede a la exposición a un mensaje, en la fase de recepción, o incluso en el proceso final de cambio de actitud. En primer lugar, las personas tendemos a buscar y a recibir mensajes que concuerden con nuestras creencias y actitudes y evitamos exponernos a mensajes que las contradigan (exposición selectiva). Este es un factor que puede explicar por qué, a pesar de la enorme cantidad de información que recibimos, las personas cambiamos poco nuestras actitudes. Sin embargo, también prestamos atención a mensajes moderadamente discrepantes, especialmente cuando éstos parecen interesantes, novedosos o útiles. Los mensajes novedosos merecen especial atención cuando para los receptores es importante mantener una actitud correcta y cuando no se encuentran firmemente comprometidos con una posición determinada. Asimismo, en la propia fase de recepción del mensaje el receptor puede distorsionarlo de alguna manera, de forma que se fije en lo que concuerda con sus posiciones y evite aquello que lo contradice. También es posible que cuando los receptores reciben mensajes que contienen argumentos a favor y en contra de sus actitudes acepten los primeros sin cuestionarlos y se impliquen activamente en refutar los segundos. De esta manera, su

posición final puede ser incluso más extrema, aunque en la misma dirección, que su posición inicial (Morales, 1999).

5.4 Resistencia ante la Persuasión

Los receptores disponemos de numerosos mecanismos para eludir la influencia de la multitud de mensajes persuasivos que a diario nos asedian. Antes de considerar algunos de los factores que aumentan la resistencia ante la persuasión diremos, como criterio general, que cuanto mayor es el conocimiento que el receptor tiene del tema y más articulado está este conocimiento, más difícil es persuadirle (Morales, 1999).

5.4.1 La teoría de la inoculación

La inoculación propuesta por Mc Guire, 1964 (citado en Morales, 1999), toma su nombre por analogía con la enfermedad y con la vacunación como medio de vencerla. Esta teoría propone que la preexposición de una persona a una forma debilitada de material que amenace sus actitudes, hará a esa persona más resistente ante tales amenazas, siempre y cuando el material inoculado no sea tan fuerte como para superar las defensas.

Existe otra forma básica de prevenir la enfermedad o de resistirse ante un mensaje persuasivo y es lo que se denomina *terapia de apoyo*, Mc Guire piensa: que la inoculación será más eficaz que el dar argumentos de apoyo por dos razones. En primer lugar, porque facilita la práctica de defensa de las creencias propias, y en segundo lugar porque incrementa la motivación del individuo para defenderse. Si una persona siempre ha admitido una creencia y nunca la ha visto atacada, es probable que no haya elaborado argumentos en su apoyo. De igual manera, es probable que no se encuentre motivado para defenderla, por la sencilla razón de que nunca antes se ha visto en esa tesitura y le resulta inconcebible que

dicha creencia pudiera ser atacada. Por eso, cuando su actitud sea cuestionada se encontrará desprevenido y sin muchas defensas a su alcance.

O'Keefe, 1990 (upcite) afirma lo siguiente:

- a) tanto los mensajes de apoyo como los de inoculación parecen igual de eficaces,
- b) la resistencia producida por los mensajes de inoculación pueden generalizarse a argumentos diferentes a los debilitados, y
- c) una combinación de mensajes de apoyo y de inoculación proporciona mayor resistencia a la persuasión que la utilización única de mensajes de apoyo.

5.4.2 La distracción

Mc Guire, 1966 (citado en Morales, 1999), menciona que los elementos distractores que ocurren cuando se recibe un mensaje persuasivo interfieren con el aprendizaje de los argumentos y, por lo tanto reducen el cambio de actitud. Sin embargo, en ciertas circunstancias no sucede así, si la respuesta dominante ante una comunicación es estar de acuerdo con respuestas cognitivas favorables, la distracción lo que hará será inhibir dichas respuestas y producirá, por tanto, una menor aceptación.

5.4.3 Prevención

Estrechamente relacionada con la teoría de la inoculación está la idea de que el simple hecho de avisar al receptor que alguien va a intentar persuadirlo puede incrementar su resistencia. La prevención puede llevar a un cambio anticipado de actitud, en la medida en que el receptor quiera quedar bien, manteniendo su autoestima y no apareciendo como una persona fácil de persuadir,

lo que le lleva a mostrarse de acuerdo con el contenido del mensaje antes de que la transmisión de éste se produzca.

5.4.4 Persistencia de los efectos persuasivos

Por último es importante mencionar que numerosas investigaciones relacionadas con la persistencia de los efectos persuasivos indican una cosa clara: estos efectos disminuyen con el paso del tiempo, no existe un único patrón temporal.

La persuasión más duradera es aquella que ocurre a través de la ruta central. (Morales, 1999).

5.5 Las técnicas de persuasión

Las tácticas de influencia o persuasión se pueden agrupar, según el mecanismo psicológico que subyace, en seis principios de influencia: reciprocidad, escasez, validación social, autoridad, simpatía, coherencia. Ello no quiere decir que existan sólo seis estrategias o modos de influencia, sino que, los principios de influencia se pueden agrupar en estas seis grandes categorías. La eficacia de las tácticas que utilizan alguno de estos principios radica en que maximizan las posibilidades de conseguir influir en otras personas (Morales, 1999).

b) *Principio de Reciprocidad.* Se basa en que hay que tratar a los demás como ellos nos tratan a nosotros. Es una regla de convivencia vigente en todas las sociedades, y la socialización en esta norma enseña que hay que corresponder con otro beneficio cuando la persona te ha obsequiado, o te ha hecho cualquier tipo de favor. Quien que no se comporta de acuerdo con esta norma se le tacha de ingrata y aprovechada. Por esta razón, es más fácil convencer para que secunden nuestros propósitos a aquellas personas a las que previamente se les ha dado algún regalo o se les ha hecho un favor.

Ese sentimiento de obligación hacia nosotros las hará más proclives a acceder a nuestros requerimientos.

c) *Principio de Escasez.* Se debe a la tendencia que tenemos a valorar más lo que es difícil de conseguir o cualquier oportunidad que se nos puede escapar. Por eso, cualquier oportunidad nos parece más atractiva cuanto menos accesible se nos presenta, ya sea por el costo económico o por el esfuerzo que acarrea.

d) *Principio de Validación Social.* Se refiere a la tendencia que tenemos a actuar como lo hace la gente que nos rodea. Esta tendencia se sustenta en que, en la mayoría de los casos, suele ser adecuado hacer lo que hace la gente similar a nosotros.

e) *Principio de Simpatía.* Es la tendencia del ser humano a hacer lo que desea la gente a la que queremos o que nos gusta. La gente atractiva suscita respuestas automáticas positivas, se ha demostrado incluso en las situaciones de emergencia que requieren una respuesta altruista rápida. Cuanto mayor es la atracción que despierta una persona mayor es la posibilidad que tiene de influir.

f) *Principio de autoridad.* Apela a la obligación de obedecer al que mana, obligación que se aprende desde pequeño, y que se extiende a la obediencia no sólo a la autoridad legítima, sino que se responde con obediencia a los símbolos que hemos asociado a la autoridad.

g) *Principio de coherencia,* por último, se basa en la importancia que se concede en nuestras sociedades a ser congruente con las actuaciones anteriores y con los compromisos previamente adquiridos.

5.5. 1 Reciprocidad

Muchas estrategias de influencia se basan en la reciprocidad. La reciprocidad se basa no sólo en la obligación de corresponder, sino también en la obligación de dar y en la obligación de recibir.

La norma de reciprocidad es una de las más importantes sobre la que se sustenta el funcionamiento de las sociedades humanas. Es importante porque beneficia a los individuos y al grupo en su conjunto. Garantiza que cualquier recurso que uno comparta en un momento determinado le será devuelto por los demás cuando lo necesite.

Este principio de reciprocidad es la base de dos importantes tácticas de influencia: la técnica de “esto no es todo” y la técnica de “el portazo en la cara”.

- ✓ *Esto no es todo.*- Esta técnica consiste, en síntesis, en ofrecer un regalo añadido al producto, o en hacer un obsequio, o en proporcionar algún tipo de beneficio como paso previo a la solicitud de un favor. Es muy frecuente que se añada un obsequio a un objeto de compra.

- ✓ *Portazo en la cara.*- Esta estrategia se basa en la obligación de hacer una concesión a aquellos que han cedido previamente en sus requerimientos. El procedimiento consiste en comenzar con una petición elevada y cuando ésta se rechaza (nos dan con la puerta en la cara), hacer una petición mucho menor, que suele ser aceptada. El principio de reciprocidad funciona sobre la base de las concesiones mutuas: puesto que tú has cedido en tu petición, yo debo también ceder en **algo (upcite)**.

Emplear la táctica del portazo en la cara en un proceso de negociación es más eficaz para lograr lo que se desea que solicitarlo directamente y, también, por los beneficios que se obtienen a largo plazo, ya que produce en el receptor los siguientes efectos (upcite).

- a) Responsabilidad sobre la decisión tomada. Después de haberse negado a la petición inicial, el individuo tiene la sensación de que controla la situación. Cree que ha sido él el que ha convencido al otro, no que ha terminado haciendo lo que la otra persona quería. Esta sensación de haber sido responsable de los acuerdos que se han tomado hace más fácil que se cumpla lo pactado.
- b) Mayor satisfacción con el acuerdo final. Precisamente porque la persona se cree artífice del curso de la negociación, se siente más satisfecha con el resultado, lo que facilita que acceda a peticiones similares en el futuro.

Además del principio de reciprocidad, sobre la técnica del portazo en la cara influye también el contraste perceptivo, o sea, la segunda petición al compararla con la inicial, se percibe como menor que si se hubiera hecho directamente y, además, se considera una concesión a la que se debe corresponder. Estos dos principios, reciprocidad y contraste perceptivo, es lo que hace que esta táctica sea enormemente eficaz.

Se ha encontrado que para que sea eficaz, se deben dar las siguientes condiciones:

- a) La primera petición no debe de ser desmesurada. Aunque la petición inicial tiene que ser elevada no debe serlo tanto como para que no resulte creíble. Si es excesiva, se piensa que el solicitante no actúa de buena fe y no se interpreta la retirada como una concesión.
- b) Las dos peticiones deben ser semejantes, realizadas por la misma persona y, además, se tiene que razonar por qué motivo se hace la concesión.
- c) Entre ambas peticiones no debe de mediar mucho tiempo. No se ha encontrado que surta efecto si transcurre más de un día entre la petición inicial y la oferta que se presenta como una concesión.

5.5.2. Escasez

El principio de escasez se basa en que valoramos más las oportunidades que están fuera de nuestro alcance o son difíciles de conseguir.

El funcionamiento de esta reacción psicológica se explica por dos razones: en primer lugar, porque hemos asociado las cosas valiosas a lo caro o a aquello que no está al alcance de cualquier persona y, en segundo lugar, porque cuando algo no nos es accesible se incrementa el deseo de tenerlo. Se produce un sentimiento de falta de libertad y, según la teoría de la reactancia psicológica, siempre que nuestra libertad se ve cuartada, el deseo de recuperarla se acrecienta. Por esa razón, tendemos a conseguir todo aquello que nos está prohibido o que es difícil y costoso. El heurístico que funciona es el no dejar pasar una oportunidad que se presenta como única, exclusiva o **prohibida (upcite)**.

La estrategia general de las técnicas basadas en el principio de escasez consiste en presentar el producto como algo raro, escaso, limitado a unos pocos o como una oportunidad que no se va a tener en el futuro. Entre las técnicas de influencia que utilizan este principio, las más comunes son las tres siguientes:

- a) Lanzar series limitadas de un producto.
- b) Convencer a los clientes de que hay escasez de un producto (liquidaciones o las oportunidades).
- c) Poner plazos de tiempo limitados improrrogables (ahora o nunca) para la adquisición del producto.

5.5.3. La importancia de la gente: Validación Social

Hay una serie de tácticas de influencia que se basan en la tendencia que tenemos a imitar a la gente, sobre todo a la gente que es similar a nosotros.

Las personas necesitamos evaluar lo adecuado de nuestro comportamiento. Si no disponemos de datos objetivos, es bastante razonable que comparemos nuestra conducta con lo que hacen las personas semejantes a nosotros. Es decir, buscamos la validación social de nuestra conducta.

La tendencia a la imitación es utilizada en muchas tácticas de influencia: “el detergente más vendido”, “el libro más leído”, o eslóganes de este tipo. La estrategia consiste en presentar la acción como lógica porque lo hace la mayoría. A veces, esa mayoría se adapta a una audiencia específica, refiriéndose al grupo al que pertenece el blanco de influencia (la mayoría de los jóvenes, la mayoría de las amas de casa, la mayoría de los ejecutivos), para incitar un sentimiento de identidad social y la tendencia a imitar a los que son semejantes.

Otra táctica que utiliza este principio es acompañar la petición de una lista de personas similares que han actuado de forma semejante.

5.5.4 La fuerza de la autoridad

Se nos enseña desde pequeños que obedecer a la autoridad es bueno y desobedecer es malo. El poder de la autoridad descansa en parte en que ejerce el control sobre las recompensas y castigos. Pero no es esa la única razón por la que se obedece a la autoridad. Su poder se basa, sobre todo, en la creencia de que las personas que llegan a un puesto alto en la jerarquía tienen más conocimiento y experiencia que el resto. Se responde de forma automática no sólo a la autoridad real, sino a los símbolos asociados a la autoridad.

Las técnicas de influencia basadas en la autoridad se centran en suscitar una respuesta automática, más que a la autoridad, a los símbolos que la representan.

La estrategia general consiste en aparentar autoridad, sin que sea necesario demostrarla. Son tres los tipos de símbolos que han resultado especialmente eficaces para desencadenar una respuesta de aceptación de las demandas solicitadas: los títulos académicos, la indumentaria y los adornos asociados al estatus. Los títulos académicos o de cualquier otro tipo, están asociados al

conocimiento. Por esa razón se utilizan como signos externos de autoridad. La indumentaria y los adornos asociados al estatus, como coches o joyas, también son utilizados por los expertos en influencia para desencadenar obediencia, puesto que son símbolos externos de la autoridad y de la categoría y posición social que la persona ocupa.

5.5.5. La simpatía

El principio psicológico de la simpatía, como mecanismo de influencia, funciona a través del componente afectivo de la actitud. Siempre que estamos en una situación agradable experimentamos un estado afectivo positivo, y la gente que está contenta es más fácil de convencer. Una de las estrategias, cuando se utiliza la simpatía para influir en los demás, consiste en provocar ese estado de afecto positivo por medio de los múltiples recursos a los que se puede recurrir, y en asociar a ese estado el producto que se quiere vender, ya sea un perfume o un candidato presidencial. Cualquier cosa que se asocie al estado de felicidad es seguro que va a recibir nuestra aceptación. La naturaleza, una persona atractiva, el buen humor o una música agradable pueden servir para este propósito (Morales, 1999).

Constantemente estamos viendo la utilización del principio de simpatía para influir sobre los demás. Los políticos aparecen con famosos para participar de la simpatía que estas personas provocan en el público. Es muy frecuente que se utilice la técnica del almuerzo en el transcurso de una negociación, porque después de compartir una comida, aumenta la simpatía y aumentan las concesiones.

En un proceso de interacción hay varios factores que pueden provocar la simpatía de los demás, pero hay cuatro que nunca fallan: el atractivo físico, la semejanza, los elogios, halagos y la familiaridad. La belleza produce un efecto de halo y a la gente atractiva le atribuyen, además de sus encantos externos, rasgos de personalidad positivos, tales como inteligencia, bondad u honradez lo que hace que aumenten sus posibilidades e influencia.

La semejanza vende, los expertos en influencia suelen buscar algún indicio para establecer una característica en común. Comentarios del tipo “ya veo que usted también fuma”, o “es usted catalán, pues mi abuela era de Manresa”, son frecuentes entre los vendedores.

Los elogios y halagos que recibimos también aumentan la simpatía hacia la persona que nos los ofrece y provocan un estado emocional placentero. No obstante, si son excesivos, pueden ser contraproducentes, porque la intención resulta demasiado obvia al receptor y se siente engañado.

Otro factor que aumenta la simpatía es la familiaridad. La exposición repetida a un estímulo aumenta la atracción hacia él. La tendencia a evaluar de manera más positiva los objetos que nos son familiares se produce incluso cuando la persona no es consciente de haber visto ese estímulo, a diferencia de los nuevos.

5.5.6 Compromiso y Coherencia

La influencia del principio de coherencia se basa en el deseo de ser y parecer una persona de actitudes y comportamientos consecuentes a lo largo del tiempo. Tratamos de ser coherentes ante los demás, pero también de cara a nosotros mismos. La coherencia es un rasgo de personalidad muy valorado socialmente, que se asocia a otros rasgos como el ser lógico, racional, estable y honrado. Por el contrario, a una persona poco coherente se la considera superficial, poco inteligente, indecisa y débil. Además, el ser coherente respecto a conductas y actitudes previas nos sirve como heurístico, ya que no tenemos que plantearnos en cada momento cómo actuar. Actuamos como solemos hacerlo habitualmente, es decir, como tenemos por costumbre.

¿Cómo se puede suscitar esa necesidad de coherencia para influir? Consiguiendo que la persona asuma el compromiso y que lo manifieste. Una vez que la persona se compromete con una acción, es más fácil que se comprometa con otras conductas coherentes con la primera. Se pueden enumerar tres técnicas que se basan en el principio psicológico del compromiso y la coherencia para conseguir la aceptación: la

técnica del “pie en la puerta”, la técnica de legitimar favores insignificantes y la técnica de la “bola baja”.

- ✓ *Técnica del “pie en la puerta”*.- Consiste en pedir a la persona de quien queremos lograr algo un pequeño compromiso, no muy costoso para que no se nos niegue, que esté relacionado con nuestro objetivo. Una vez que se ha aceptado esa solicitud, se le pide un compromiso de mayor importancia, que es el que realmente se quería conseguir. Si la persona se negara a esa segunda petición parecería alguien incoherente, así que tiende a aceptarla, motivada por el deseo de mostrarse consecuente.

La eficacia de la técnica se maximiza cuando se reúnen las siguientes condiciones:

- a) Que el compromiso sea público.
- b) Que el primer paso que se ha conseguido del blanco de influencia sea costoso.
- c) Que la persona haya tenido la posibilidad de elegir libremente.

Los resultados de varias investigaciones han demostrado que las personas que previamente han accedido a una petición de poco valor es más probable que accedan ante otras mucho mayores, para ser coherentes con la conducta anterior (Morales, 1999).

- ✓ *La legitimación de favores insignificantes*.- El procedimiento que sigue el solicitante consiste en hacer una petición ridícula, presentando esa aportación mínima como algo importante a pesar de su insignificancia. En este caso, la estrategia funciona porque se apela al autoconcepto del individuo que se percibiría como un tacaño si no accediera a una petición tan pequeña. La eficacia reside en que la persona da mucho más que la petición sugerida.
- ✓ *La técnica de “la bola baja”o “bola contra la base”*.- Se llama así, porque una vez que se ha establecido un acuerdo sobre unas bases o condiciones, se retiran las bases sobre las que se ha realizado dicho acuerdo. En general, la

táctica consiste en convencer a la gente para que se decida por una determinada conducta. Una vez que se ha tomado la decisión y se ha llegado a un compromiso, se empeoran las condiciones iniciales, por ejemplo diciendo que no existe ese producto, pero sí uno prácticamente igual pero más costoso. Parecería lógico que el cliente se replanteara la compra y que, en la mayoría de los casos, se echara para atrás, puesto que no se dan las condiciones sobre las que estableció su compromiso. Sin embargo, lo más frecuente es que una vez que se ha tomado la decisión de adquirir el producto incivilmente ofertado, se adquiera el segundo producto, incluso en condiciones menos favorables.

Aunque la mayoría de estos ejemplos son enfocados a la mercadotecnia, es necesario conocer éste tipo de técnicas como apoyo dentro de la capacitación con la finalidad de ser las metas a cumplir del curso el objeto de persuasión y para conocer cuál de estas podrían apoyarnos en negociaciones con los participantes, tomando en cuenta que una táctica de influencia puede resultar de gran utilidad en una situación o con determinada persona y, volverse en contra del agente de influencia en otras situaciones. La eficacia de las técnicas de influencia depende del contexto social y de su aplicación. Al ser el instructor un experto en la influencia sabrá con quién y en qué momento debe usar un tipo de técnica u otro. “El éxito depende de qué norma es mas valorada en cada situación y de qué aspectos son más valorados por cada individuo” (Morales, 1999).

Recordemos, que todos somos vulnerables a la persuasión. El ser capaz de identificar los mecanismos de persuasión posibilita que el individuo sea capaz de aceptar o rechazar libremente las demandas del agente de influencia en este caso el instructor.

6. ANÁLISIS

En el inicio de este trabajo, se presento una reseña histórica del surgimiento de la Psicología como el estudio de la conducta humana con la ayuda de la metodología científica y la aplicación de sus métodos y técnicas dentro de las organizaciones u empresas denominada como Psicología Industrial. Esto con el objeto de analizar cuáles han sido y son las funciones del Psicólogo en la industria, dentro de las cuales se encuentra elaborar programas de desarrollo y capacitación a los empleados, entre otras, logrando con esto un trabajo eficaz en las industrias.

De igual forma se menciona la relevancia que la capacitación cobra en este momento, en que la globalización obliga a los países, organizaciones e individuos a ser cada vez mas competitivos, los vertiginosos avances en la tecnología exigen un alto grado de adaptación a constantes cambios en la forma de trabajo y estilos de vida.

Para la presente investigación se retoma a Chiavenato (2000) quien define a la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

El análisis realizado a los diferentes autores y bibliografía consultada destaca como función principal de la capacitación el proporcionar un aprendizaje para modificar conductas a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a un fin específico que tenga por objetivo final superar problemáticas por la que atraviesa un individuo o bien una organización.

Coincidiendo con la información teórica y practica relacionada al proceso de capacitación, el fundamento legal en nuestro país, es decir la Ley Federal del

Trabajo, en su artículo 153, además de establecer con carácter de obligatorio para las empresas el proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, que los objetivos principales de este proceso serán:

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

Con base en la información anterior, se denota la relevancia que la capacitación tiene para todos los individuos y organizaciones en este momento que vivimos, ya que además de tener un carácter de obligatorio legalmente hablando, todos los autores revisados coinciden en que es a través de este proceso como el individuo puede lograr una mejor adaptación a su entorno laboral, aumentando con ello su productividad y ampliando sus posibilidades de realización. Sin embargo no se debe pasar por alto y mas aun debe resaltarse el que este proceso no solo debe limitarse a aumentar la productividad, si no que como se menciona en el capítulo 2, el proceso de capacitación debe contribuir a la formación integral del individuo e impactar favorablemente en su calidad de vida.

El entender a la capacitación como un proceso, nos permite analizarla en sus diferentes etapas, como se describe detalladamente en el capítulo 2 y que de acuerdo con los autores revisados se puede comprender en las siguientes:

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

Y es a lo largo de todo el proceso que la capacitación enfrenta diversas problemáticas, donde de acuerdo con la bibliografía consultada y con base en el objetivo del presente trabajo podemos clasificarlas de la siguiente manera:

Contextuales. En este rubro se encuentran todas aquellas circunstancias que dificultan el proceso de la capacitación, tales como falta de infraestructura, recursos económicos, afectación a la producción por el tiempo dedicado a la capacitación, etc.

Personales. Son todas aquellas que independientemente al contexto son propias de los individuos relacionados al proceso de capacitación entre los que se destacan directivos (empresarios, gerentes, jefes inmediatos, etc.), Responsables del proceso (Recursos Humanos, Instructores, equipo de organización en general), Capacitándose, (empleados o individuos que reciben la capacitación).

Dentro de las problemáticas que la capacitación enfrenta, las que son objeto de la presente investigación son las personales, y esto se debe a que las contextuales podrán estar presentes y en un alto grado, sin embargo si los involucrados en el proceso muestran una *actitud favorable* hacia la capacitación y están verdaderamente comprometidos, tendrán mayor probabilidad de salvar exitosamente todas las adversidades que se presenten en dicho proceso.

Es oportuno retomar en este momento el concepto de actitud que rige el presente trabajo, en el cual se le define como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada.

Donde este “objeto dado” pueden ser las situaciones sociales, las personas y cualquier problema en general y se les define como *Objetos actitudinales*.

La “evaluación dada” significa el recuerdo que evoca, las creencias, el afecto que despierta, las emociones que moviliza y las experiencias vividas con relación al objeto actitudinal.

La asociación entre el objeto actitudinal y la evaluación que el sujeto hace de dicho objeto, da como resultado una predisposición o tendencia de la persona a responder de forma favorable o desfavorable hacia el mismo.

Así mismo y de acuerdo con la información expuesta a detalle en el capítulo 4, se establece que la actitud está forzosamente relacionada con la conducta, al entenderla como un estado psicológico interno que orienta la conducta hacia el objeto por medio de su evaluación. Por ello las investigaciones sobre las actitudes parten del supuesto de que el conocimiento de la actitud de una persona servirá para conocer cuando menos el marco general de su actuación en relación con el objeto actitudinal.

Así mismo en el capítulo mencionado se expuso que toda actitud está formada por tres componentes que son: Cognitivo, afectivo y conductual. Y que estos se refieren a lo que la persona sabe o piensa, las emociones que le despierta y las experiencias previas que se han tenido en relación con el objeto actitudinal.

Bajo este esquema podemos señalar que las problemáticas denominadas anteriormente como “personales” que todo proceso de capacitación enfrentan se refieren concretamente a la actitud que Directivos, Jefes inmediatos, capacitándose, instructores y toda persona relacionada con el proceso tienen con respecto a la propia capacitación (que en este caso es nuestro objeto actitudinal).

Y esto queda expuesto con la clasificación que continuación se presenta en donde se ubica a cada problemática expuesta por los autores consultados dentro de un determinado componente de la actitud de las personas.

COMPONENTES COGNITIVOS. Recordemos que es todo aquello que el sujeto sabe o piensa con respecto del objeto actitudinal.

- *La capacitación resuelve problemas.*
- *La capacitación es una pérdida de tiempo.*
- *La capacitación es cara.*
- *La asistencia a cursos de capacitación es una obligación.*
- *No hay tiempo para un registro, es mucho esfuerzo.*
- *El instructor no tiene por qué capacitarse.*
- *El personal se capacita sólo por medio de cursos.*

COMPONENTES AFECTIVO. Se trata todas aquellas emociones que el objeto actitudinal despierta en el sujeto.

- *Me dan pereza los cursos.*
- *Me aburro en los cursos.*
- *Me molesta que en los cursos todos dicen cosas que no hacen.*
- *Me molesta que mis empleados vayan a la capacitación porque afecta su productividad.*
- *Me pongo nervioso en los cursos porque me hacen hablar delante de todos.*

COMPONENTES CONDUCTUAL. Se trata todas aquellas experiencias previas que el sujeto ha tenido con relación al objeto actitudinal.

- Los cursos a los que he acudido no me han servido.
- La capacitación no tiene relación con mi trabajo.
- Los instructores de los cursos desconocen las problemáticas reales de mi trabajo.
- Yo aprovecho los cursos para platicar con mis amigos.
- No me gusta participar en los “jueguitos” que se ponen en los cursos.
- En los cursos y veo, escucho y callo.

Como ya se menciono anteriormente estas no son las únicas problemáticas que enfrenta la capacitación, sin embargo al ser estas componentes actitudinales, dan

origen a una actitud negativa o desfavorable hacia el proceso de capacitación y producto de la relación existente entre las actitudes y la conducta del sujeto dicha actitud afecta el proceso, aun teniendo resueltas las problemáticas contextuales.

Para objeto de la presente investigación debe destacarse que la persuasión encaminada a fomentar un actitud positiva por parte de directivos y empleados hacia la capacitación, debe ser considerada en todas y cada una de las etapas, sin embargo es precisamente en el momento de la ejecución donde el instructor puede y debe hacer uso consiente de esta herramienta.

A través de la persuasión, se podrán modificar las actitudes negativas que los participantes presenten durante el curso y propiciar un ambiente positivo que permita se produzca el aprendizaje con mayor facilidad. No olvidemos que nos referimos a objetivos de aprendizaje, debido a que el aprendizaje es precisamente el meollo de la capacitación. Es un proceso abierto, una secuencia de experiencia, una serie de oportunidades de aprender en las que el sujeto está expuesto de modo sistemático a ciertos conocimientos o hechos. La conducta de este sujeto debe cambiar durante este proceso, en algún aspecto, gracias al aprendizaje.

Esta postura concuerda con lo afirmado por Edward Thorndike, quien concluye que entre otras cosas, sólo aprendemos cuando existe un anhelo de hacerlo, cuando se aprecia una necesidad de aprender, de no ser así, la Dra. Beberly Hyman concluye se generan actitudes intolerantes ante los procesos de enseñanza. (Mitchell, 1995).

Para que el mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor del mensaje. Es por ello que el instructor deberá poner especial atención a la comunicación verbal y no verbal de los participantes, con el objeto de conocer las creencias que los participantes manifiesten ante el curso que se este llevando a cabo (Morales, 1999).

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 5 la eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzca en el receptor cuatro elementos clave, mismos que a continuación se presentan aterrizados al contexto de la capacitación:

a) *La fuente.* Quién es el emisor del mensaje: *En este caso el instructor* en la capacitación. Será importante poner especial cuidado y atención en la experiencia que relate a los participantes, la sinceridad que denote, el atractivo y las semejanzas que establezca con los receptores. Es de suma importancia denotar que el instructor en la capacitación al representar la fuente persuasiva es quien lleva a cabo la persuasión con mayor poder. Deberá contar con las siguientes características:

- Credibilidad.- Esta se logra a través de demostrar que el instructor es competente y sincero, si los participantes consideran que la fuente tiene experiencia y esta informada o calificada sobre lo que dice tendrá mayor poder de persuasión, esto se lleva a cabo a través de características en el instructor relacionadas con:
 - ✓ Buena presentación.
 - ✓ Nivel educativo, ocupación y experiencia.
 - ✓ Fluidez en la transmisión del mensaje.
 - ✓ La cita de fuentes que gozan de cierta autoridad o prestigio.
 - ✓ Argumentos para defender su posición.
 - ✓ Mostrar autenticidad, ó sea tal y como es. Que sus conductas denoten sinceridad, honestidad, apertura, transparencia, calidad humana.
 - ✓ Mostrar postura adecuada, que no demuestre cansancio, aburrimiento, por el contrario mostrar interés por su trabajo y por el grupo que conduce.
 - ✓ Contar con un amplio conocimiento del tema del curso a impartir.

- b) *El contenido del mensaje.* Los mensajes que emita el instructor deberán tener un contenido basado en argumentos, claros y organizados en los cuales involucre aspectos racionales y emocionales.

Las actividades que los instructores pueden llevar a cabo para cumplir con este elemento son:

- ✓ Evitar utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas.
- ✓ Ser objetivo.
- ✓ Utilizar un tono amable.
- ✓ Siempre que inicia una idea u concepto, llegar al final de este.
- ✓ Hacer comentarios como, “usted acertadamente dijo”, “ese es un buen comentario”
- ✓ Acompañar el mensaje de beneficios para el participante.
- ✓ Presentar evidencias en apoyo a la veracidad del mensaje.

Para que nuestros mensajes tengan validez, y modifiquen las creencias de los participantes ante un curso de capacitación es importante tener presentes diversidad de argumentos para favorecer el mensaje que deseemos proporcionar a los participantes. Estos argumentos deberán estar respaldados por anécdotas, experiencias personales, datos históricos, estadísticas sobre el tema, diversidad de ejemplos, metáforas, etc.

- c) *El canal* por el que se comunique será visual o auditivo en forma directa o incluso indirecta.

Es importante que el instructor contemple este elemento al momento de planear sus sesiones, diseño de material etc., ya que como se menciono anteriormente, las características que rigen el aprendizaje en sujetos adultos se da por cortos periodos de atención, por lo que la información debe ser enviada por canales auditivos, visuales y contemplar a las personas con estilo de aprendizaje quinestesico.

d) *El contexto*. Relajado o serio, agradable o desagradable, distracciones, etc.

La eficacia o efectos de estos cuatro elementos clave, están mediatizados por ciertas características de los receptores, como su susceptibilidad ante la persuasión, edad, nivel educativo, creencias previas, autoestima, etc. Sin embargo, el presentar a los participantes de un curso un contexto agradable, favorece el proceso persuasivo ya que basados en el principio de simpatía, la tendencia del ser humano es hacer lo que nos gusta.

Para ello es importante que el instructor ponga atención en lo siguiente:

- ✓ Ambiente cordial y educado.
- ✓ Promover el respeto entre los compañeros.
- ✓ Ventilación adecuada.
- ✓ Lugar limpio y ordenado.

Efectos que producen los mensajes persuasivos en el receptor

Los efectos psicológicos que los mensajes producen en el receptor son cuatro: atención, comprensión, aceptación y retención. Todos ellos son necesarios para que el mensaje persuasivo sea efectivo.

Es importante mencionar que según Mc Guire (1968), las personas más inteligentes pueden recibir y comprender mejor los mensajes, pero también, porque son más inteligentes, pueden resistirse en mayor medida a ser persuadidos (Morales, 1999).

Gergen y Bauer (1967), encontraron que la autoestima, por su parte, también parece estar relacionada positivamente con la recepción y negativamente con la aceptación. Es decir, las personas con baja autoestima tienen menos confianza en sí mismos y se ven con menos capacidades, lo que les hace más dependientes de la opinión de los demás (la aceptación del mensaje es más probable en ellos), pero a la vez

parecen tener un menor interés por el mundo que los rodea y de ahí que la probabilidad de recepción del mensaje sea también menor (Morales, 1999).

Si el instructor tiene claro estos factores tendrá un mejor control en la comunicación a sus participantes, persuadiéndolos a un cambio de actitud positiva.

Estas características ya han sido mencionadas por otros autores quienes dedican su estudio a las características en el instructor, sin embargo es importante resaltar que forman parte de un cúmulo de características de la fuente persuasiva, lo cual denota la presencia de conceptos vinculados a la persuasión dentro de las características de los instructores.

Durante un proceso de capacitación se utilizan constantemente técnicas de persuasión, técnicas fundamentadas en la persuasión, existe instructores o creadores de la capacitación que quizá aplican estos métodos de manera empírica, que a través de la experiencia han podido llevarlos a cabo pero que no comprenden porque son funcionales, sus preceptos teóricos y como utilizarlos en ámbitos diferentes o en situaciones diversas, para ello propondremos y analizaremos algunas situaciones que ya se presentan cómo es que están basadas en técnicas persuasivas y por ello surgen efecto y algunas que podrán ser implementadas a futuro para la mejora de estas actitudes:

Técnicas de persuasión

Como revisamos, las técnicas de persuasión se pueden agrupar, según el mecanismo psicológico que subyace en seis principios de influencia:

- a) Principio de Reciprocidad. Este principio de reciprocidad es la base de dos importantes tácticas de influencia: la técnica de “esto no es todo” y la técnica de “el portazo en la cara”.

- ✓ Hacer acuerdos ejemplo con la asistencia del grupo, en un principio pedirles asistencias del 100% y hacer una negociación que se ajuste a los tiempos en un 80%.
 - ✓ Durante un curso de capacitación esta técnica se lleva a cabo cuando se le entrega un obsequio al participante, puede ser algo tan sencillo como un juego de libreta y pluma para tomar notas en el curso, esto genera en los participantes el deseo de responder y por lo tanto se facilita que presten atención.
 - ✓ El instructor puede hacer un continuo énfasis en los beneficios del curso ante determinadas situaciones del trabajo, esto servirá para que los participantes perciban que se les está dando algo valioso y los persuade a responder en una forma positiva.
- b) Principio de Escasez. Se debe a la tendencia que tenemos a valorar más lo que es difícil de conseguir o cualquier oportunidad que se nos puede escapar. Por eso, cualquier oportunidad nos parece más atractiva cuanto menos asequible se nos presenta, ya sea por el costo económico o por el esfuerzo que acarrea.
- ✓ Para que un curso de capacitación sea más valorado, una forma de llevar a cabo esta técnica es otorgando la participación en el curso a sólo individuos que cumplan con ciertas características o perfil.
 - ✓ Llevando a cabo los cursos con fechas limitadas, haciéndolos parecer a los empleados como únicas oportunidades de mejorar el desempeño.
 - ✓ Hacer énfasis en la dificultad de realizar el curso, en otra ocasión.
 - ✓ Llevar a cabo concursos para que solo aquellos que se lo ganen sean candidatos a recibir un curso de capacitación.

c) Principio de Validación Social. Se refiere a la tendencia que tenemos a actuar como lo hace la gente que nos rodea. Esta tendencia se sustenta en que, en la mayoría de los casos, suele ser adecuado hacer lo que hace la gente similar a nosotros.

- ✓ Ofrecer datos estadísticos o ejemplos de la utilidad del curso a otras instituciones o personas similares a los participantes apoyarán a llevar a cabo esta técnica.
- ✓ Anécdotas del instructor de situaciones semejantes que en el que él se ha visto inmerso para denotar familiaridad con la situación ante los participantes.
- ✓ Utilizar frases que contengan el enunciado “la mayoría de”, por ejemplo la mayoría de ustedes tienen la problemática en...
- ✓ Ejemplificar personas que han tomado ese mismo curso, las ventajas que han obtenido con ello.
- ✓ Utilizar frases como “ya veo que usted también”, o “un miembro de mi familia también el paso que...”

d) Principio de Simpatía. Es la tendencia del ser humano a hacer lo que desea la gente a la que queremos o que nos gusta. La gente atractiva suscita respuestas automáticas positivas, se ha demostrado incluso en las situaciones de emergencia que requieren una respuesta altruista rápida. Cuanto mayor es la atracción que despierta una persona mayor es la posibilidad que tiene de influir.

- ✓ Buena presentación del instructor.
- ✓ Trato amable.

- e) Principio de autoridad. Apela a la obligación de obedecer al que mana, obligación que se aprende desde pequeño, y que se extiende a la obediencia no sólo a la autoridad legítima, sino que se responde con obediencia a los símbolos que hemos asociado a la autoridad.
 - ✓ Lectura del currículum del instructor al inicio del curso, es una forma de denotar autoridad, haciendo énfasis en su grado académico y/o experiencia.

- f) Principio de coherencia, por último, se basa en la importancia que se concede en nuestras sociedades a ser congruente con las actuaciones anteriores y con los compromisos previamente adquiridos.
 - ✓ El que los participantes sean los que proponen y establecen las normas del curso, favorece que se lleve a cabo esta técnica.

Es importante que el instructor cuente con elementos persuasivos para modificar constantemente las creencias que los individuos arrastran respecto a la capacitación, desafortunadamente sería imposible el cambio de las creencias en un instante, puesto que se formaron con base a experiencias anteriores que quizá hayan estado presentes durante mucho tiempo, pero si el instructor en conjunto con otras habilidades mantiene en mente que la actitud negativa de los participantes proviene de esas experiencias anteriores y utiliza técnicas para su modificación podrá dar una formación mas completa y orientada al objetivo del aprendizaje.

El instructor y sus características

El instructor, es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, debe dominar metodologías

de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación del sujeto al proceso formativo (Reza, 2002).

Pero ¿qué sucede cuando el instructor se enfrenta a un grupo con actitudes negativas para llevar a cabo este proceso?

Es importante mantener una actitud positiva puesto que, Lingle y Ostrom, 1981 (upcite), nos dicen que la actitud produce un aprendizaje selectivo, de tal modo que las personas recuerdan mejor la información y las comunicaciones favorables cuando su actitud es positiva, y a la inversa.

En conclusión, buscamos el conjuntar la información que hemos detallado con anterioridad, para dar una explicación más concreta del vínculo que existe entre las creencias que se han generado ante la capacitación y su relación con la conducta. Buscamos no predecir una conducta, sino comprender qué es lo que la determina. Como mencionamos en el marco teórico de este trabajo este modelo parte de los tres componentes fundamentales del concepto tradicional de actitud (cognitivo, evaluativo y conativo) y los vincula en una cadena causal.

El concepto central de la teoría es la intención conductual, concebida como la causa primera o inmediata de la conducta y operacionalizada como el juicio probabilístico que emite un sujeto acerca de ejecutar o no un comportamiento.

En consecuencia, la conducta está determinada por la intención conductual y que ésta, a su vez, se expresa por medio de las actitudes hacia la conducta y de la norma subjetiva. Estos dos componentes, por su parte, se explican atendiendo a la base informativa o creencias. Puesto que las creencias representan la información poseída acerca de los objetos, lo que se defiende, en definitiva, es que la conducta hacia un curso de capacitación está orientada con base en las creencias que albergan los participantes del grupo.

Las actitudes guían la conducta de forma espontánea, sin necesidad de deliberación alguna, lo hacen a través de las percepciones del objeto de la actitud.

Las actitudes que surgen de la experiencia directa con el objeto de la actitud son, por regla general, más estables, resisten mejor los ataques y críticas e inspiran mayor confianza en la persona que las mantiene, por lo tanto los participantes en un curso de capacitación estarán evaluando constantemente cada detalle para dar una dirección a su conducta.

La evaluación que hace el participante al curso, podría ser modificada de manera gradual con la implicación de la persona con el objeto, a medida que los participantes están dentro del curso y las situaciones que allí acontezcan irán marcando una tendencia o disposición hacia el curso y la forma en que se comportarán ante este.

Dado esta información, es necesario que el instructor tenga en capacitación la habilidad del manejo de técnicas persuasivas, entendiendo por persuasión la intención de cambiar los pensamientos, sentimientos, o conductas de otras personas. La intención de influir, dirigida siempre a conseguir un cambio en la conducta de los otros, individuos o grupos (Morales, 1999).

CONCLUSIONES

El Psicólogo tiene los conocimientos y habilidades para desempeñar diversos trabajos en el área laboral como es reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, calidad en la vida laboral, ergonomía y como se revisó en este trabajo capacitación de personal.

La capacitación tiene como principal función proporcionar aprendizaje a los participantes de un grupo para modificar sus conductas a través de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a un fin específico que tenga por objetivo final superar las problemáticas por las que atraviesa una empresa, y con esto aumentar su productividad, ésta se efectúa a través del instructor.

Es necesario que los instructores sean profesionales especializados, a través de la historia se ha marcado la importancia de un área de especialidad iniciando con la especialización del psicólogo a un área industrial y subdividiendo esta en la capacitación; buscando tener programas de entrenamiento exitoso que no sólo logren el objetivo de aprendizaje en los individuos sino el involucramiento en el desarrollo del curso.

El instructor, es el responsable del éxito o fracaso del proceso enseñanza-aprendizaje, y habrá fracasado en la misión que le corresponda si no consigue que la persona capacitada llegue a demostrar el cambio deseado.

Desafortunadamente la tarea de capacitar en el ámbito industrial es asignada a instructores sin una formación científica, sin importar la profesión, herramientas u conocimientos que estos tengan para el óptimo aprendizaje del grupo.

Frecuentemente la capacitación termina siendo una actividad administrativa y burocrática, desorganizada y carente de fundamentos teóricos y metodológicos que

finalmente se encuentra desligada tanto del individuo como de los objetivos de la empresa.

Es pues ámbito de competencia y responsabilidad del psicólogo profesionalizar el proceso de capacitación ya que cuenta con los conocimientos, habilidades y recursos metodológicos necesarios para ello, hablando específicamente de la ejecución en la capacitación, contribuyendo a la formación instructores profesionales y con fundamentos científicos que mejoren dicho proceso.

El problema de la preparación de los instructores se agrava cuando, al revisar diferentes manuales, encontramos que la mayoría de ellos están enfocados en una diversidad de características y habilidades necesarias para el buen instructor, pero no se aborda, al menos no de forma profunda y clara lo relacionado al, cómo lograr que estas características estén presentes y cómo desarrollar las habilidades necesarias para ser el buen instructor. Un ejemplo claro es al inicio de esta investigación, no sólo nos topamos con el incidente de poca bibliografía dedicada a explicar las conductas de aprendizaje vinculadas a las actividades que el instructor esta llevando a cabo ya que la bibliografía existente para los instructores se encuentra dada como un repertorio de actividades a realizar sin claros fundamentos u objetivos de dichas actividades.

Esto ocasiona que instructores sin una formación científica estén constantemente enfrentándose a las carencias de no tener marcos teóricos que ofrezcan soluciones a los problemas en los escenarios y características diversas con los que se pueden presentar, haciendo que sea imposible lograr la excelencia en la capacitación y mucho menos disminuir las problemáticas a las que aún nos enfrentamos como que durante la ejecución de la capacitación el Instructor se enfrenta a situaciones de presión debido a que por las creencias que existen en que la capacitación resuelve problemas, los participantes desean que a través de un curso se resuelvan los problemas que existen dentro de la organización, las expectativas son muy altas tienen un enfoque distinto al objetivo real de la capacitación por ello sabemos ahora

que escribiendo esas expectativas disminuiríamos esa situación y además será una forma de aclarar el por qué de los beneficios para llevar a cabo nuestra persuasión. Es importante que el participante tenga claro que la capacitación es un insumo para aumentar la productividad y solucionar problemas que si bien en ocasiones resulta un elemento importante en la solución de un problema dado, en muchos otros es sólo una parte mínima que rara vez resuelve por sí misma problemas.

El líder de la capacitación debe tener conocimiento de los procesos de su organización y debe estar involucrado en el ambiente organizacional, en la cultura, la problemática, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tenga la empresa para poder, con ello, orientar estrategias de cambio.

El instructor debe tener una verdadera convicción de la mecánica, los métodos y los resultados de la capacitación industrial. Es necesario demostrar que la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes que adquieren los empleados repercute favorablemente en la productividad de la empresa.

El instructor, siendo una persona que domina la teoría y prácticamente una o varias especialidades u oficios, siendo quien transmite conocimientos y experiencias a otras personas que lo requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, no sólo debe dominar metodologías de enseñanza aprendizaje acordes con el tipo de conocimiento a impartir, sino desarrollar las habilidades necesarias para ejecutar acciones en la forma y momento adecuado que involucran al grupo y que lo persuaden a formar parte y cumplir con su objetivo de aprendizaje, hacer de su capacitación un método que involucre y que atraiga a los participantes a estar el curso, a mostrar actitudes positivas que favorezcan al aprendizaje.

La función de un instructor es tan importante que repercute en el desarrollo de los participantes quienes se encaminan para tomar acciones que integran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en su vida, su actuación repercute en el futuro

de estas personas, habilitándolas para cambiar su vida laboral, cultural e incluso social.

Es aún más complejo al ser el responsable del éxito o fracaso del proceso de capacitación, habrá fracasado en la misión que le corresponda si no consigue que la persona capacitada llegue a demostrar el cambio deseado, esta es la pauta de una marca de su labor.

Dentro de las habilidades que se le solicitan al instructor se encuentra el sentido de comprensión humana, yo lo llamaría el entendimiento de la conducta humana para poder modificar y orientar la capacitación.

Carrillo (1998), nos menciona en su listado de habilidades necesarias para el instructor, poseer conocimientos básicos sobre los aspectos psicológicos que caracterizan a los participantes; yo diría no tan básicos, es necesario conocer con especialidad los aspectos psicológicos para poder guiar a los participantes en la capacitación, no sólo a manera de grupo si no en la interacción individual.

Además para el logro de la excelencia es indispensable hacer mención a la práctica constante y continua, el desarrollo de la destreza lograda a través del ejercicio constante, el apoyo didáctico para mejorar ésta práctica y lograr con ello la mejora continua dentro de esta actividad, un argumento más para estar preocupados por el sustento teórico de nuestro desempeño, por el sustento que es estudiado, evaluado y comprobado para respaldar nuestras conductas una explicación científica un sustento y especialización que logrará nuestra superación profesional, personal y nuestra colaboración y compromiso con la sociedad.

Hablemos del compromiso del profesionista, en este caso el Psicólogo quien está capacitado no sólo para cumplir con la tarea de capacitación, sino quien cuenta con los conocimientos para darle a esa capacitación un “valor agregado” el valor que

marca la diferencia entre cumplir con una actividad o conseguir la excelencia en dicha actividad.

No debemos perder de vista que las actitudes del instructor determinan en buena medida las conductas que asumirá frente al grupo y se reflejarán en éste, e influirán en el logro de los objetivos de aprendizaje aún cuando el comportamiento debe ser espontáneo, es necesario que el instructor adopte de manera sincera conductas que involucren al participante.

Por ello en este trabajo se abordaron las técnicas persuasivas dentro del ámbito de capacitación, al conocer estas técnicas nos damos cuenta que en una buena parte las conductas que realizamos en nuestra vida cotidiana van enfocadas a alguna técnica de persuasión, sin embargo, la utilidad de conocer esta teoría nos permite el desarrollo e implementación de estas conductas de manera más conscientes, con un objetivo más preciso.

El incorporar bases teóricas sobre la persuasión nos permite facilitar el desarrollo de esta habilidad en los instructores de capacitación, sin embargo al sólo mencionarla entre líneas como lo han realizado diversos autores, sólo queda en un cúmulo de características y conductas que se le solicitan al instructor, sin darle las herramientas para el desarrollo de estas mismas.

Un proceso de formación de un instructor será más completo si esta documentado ampliamente del por qué se le solicitan determinadas actitudes y características, en qué escenarios podrían funcionar mejor las técnicas que utiliza y que vertientes habría que conocer para el desarrollo de las cualidades que se le solicitan.

A través del conocimiento de las técnicas persuasivas, el instructor en conjunto con otras habilidades como comunicación, empatía, liderazgo, etc. tendrá las bases teóricas suficientes para conocer cuándo, en qué situación y estilos de participantes podrá utilizar estas técnicas con el objetivo de modificar malas actitudes en los

participantes del grupo. Estas técnicas funcionan en conjunto, no necesariamente se aplican por separado, algunas dinámicas trabajan con más de dos.

Cuando el instructor desarrolla esta habilidad, reconoce objetivos de las distintas técnicas utilizadas en la ejecución de capacitación, cuenta con una herramienta para sustentar el tipo de lenguaje que deberá utilizar en su presentación, la imagen que desea proyectar al grupo para formar lazos de simpatía y validación social. El instructor tiene un mejor control de las dinámicas que deberá utilizar dentro del grupo.

Esta información en ocasiones pudiera parecer de un manejo común, quizá se pensaría que cualquier instructor maneja este tipo de información sin necesidad de basarse en estos preceptos teóricos, sin embargo persisten problemáticas como malas actitudes en los grupos de participantes donde no todos los instructores saben cómo actuar, o el instructor sigue teniendo errores como mostrarse muy superior a sus participantes, que los agobie con términos que no conocen o que no utilice dinámicas de grupo acertadamente, ocasionando en los participantes antipatía y el sabotaje del curso.

Así mismo con el conocimiento de técnicas persuasivas el instructor tendrá una herramienta para utilizar acertadamente conductas que ya realiza como el sondeo de expectativas, que no sólo le permite conocer qué es lo que espera el grupo del curso, si no podrá guiar conductas a través de estas, en conjunto esclarecer los beneficios que el curso les brindará a los participantes, generar compromisos de comportamiento de estos ante el curso y él mismo. Es una oportunidad para mostrarse empático y compartir experiencias similares que generan simpatía en el grupo y validez social.

Otro ejemplo es la lectura de su currículum al inicio del curso o el ser presentado por una persona que represente autoridad entre los participantes. Estas actividades tienen un trasfondo sustentado teóricamente, la necesidad en los participantes de

encontrar en el instructor una figura de autoridad, pero que a su vez sea una persona igual que ellos que ha llevado actividades de índole similar a los participantes, alguien de quien se puede aprender, pero también que entiende y que ha pasado por las mismas situaciones.

La persuasión por sí sola no es suficiente para el control absoluto de un grupo, sin embargo si es una herramienta que sustentará diversas conductas del instructor hacia su grupo la cual permitirá propiciar ambientes ideales para el aprendizaje de este.

La modificación de actitudes en un curso de capacitación es un arma para el instructor en el momento del curso, sin embargo lo ideal sería iniciar este proceso durante las primeras etapas de la capacitación y con ello preparar a los participantes para mostrar actitudes positivas desde que inicia la ejecución de la capacitación.

Por último es importante tener siempre presente que nuestra profesión conoce, trata y estudia las conductas del ser humano, sus procesos, modificaciones y repercusiones, por lo que tiene en sus manos más herramientas que ninguna otra para enfrentarse a las problemáticas que se suscitan dentro de los grupos; siendo una de nuestras obligaciones utilizar nuestro aprendizaje para la constante mejora de quienes contribuyen con el desarrollo individual y profesional en las personas. Y así, contar con esferas individuales, familiares y sociales guiadas por profesionales con conocimientos sólidos de las causas y la forma de llevar a cabo los cambios pertinentes.

Aún mejor planteamos los objetivos que no debemos olvidar al brindar un curso de capacitación promoviendo nuestro desarrollo integral para mejorar nuestra calidad de vida, asegurando nuestro conocimiento incorporado a nuestro valor en el trabajo, teniendo este el sentido de compromiso y conciencia para un desempeño laboral, personal y grupal dentro de las organizaciones en las que formamos parte.

El objetivo de este trabajo queda así más claro y explícito ahora, es crear conciencia a las personas que están frente a un grupo de la necesidad de dominar técnicas persuasivas, técnicas que involucran “la venta” de una idea, de un conocimiento u habilidad, de un objetivo, respetando y atendiendo a las necesidades de las personas involucradas en el proceso de capacitación; si para ser excelentes instructores no tenemos claro cuál es el inicio de nuestra propia capacitación y desarrollo, difícilmente cumpliremos nuestro objetivo como profesionistas.

PROPUESTA

Proveniente de nuestro análisis para fundamentar y complementar los conocimientos del instructor en el desarrollo de habilidades de persuasión, sugerimos una serie de temas funcionales en la ejecución de un curso para la formación de instructores.

Esto con el objetivo de incluir en la formación de los instructores marcos teóricos que sustenten y propicien el desarrollo de la persuasión.

Cabe mencionar, que éstos temas son complemento de los conocimientos que ya son adquiridos dentro de este proceso y que deberán ser validados en una siguiente investigación.

TEMARIO

✓ **La función del instructor.**

Una vez diagnosticadas las necesidades en los participantes, es función del instructor producir el cambio en la actitud y la conducta en el trabajador para lograr la optimización en el rendimiento y así alcanzar mejores metas en el trabajo.

✓ **Cualidades y habilidades del instructor.**

El instructor debe estar bien fundamentado y excelentemente preparado en el área que va a trabajar, así como saber la problemática que va a abordar para causar un impacto favorable y de confianza en su trabajo.

✓ **Conocimiento y diagnóstico.**

El instructor debe tener conocimientos necesarios para propiciar un ambiente de interés de parte de los trabajadores y ser capaz de

diagnosticar las necesidades de apoyo que ellos requieren dentro del ambiente laboral de tal manera que la capacitación sea efectiva sin importar el aprendizaje (nivel de capacitación requerida).

✓ **Conductas que facilitan el proceso de aprendizaje.**

El instructor debe tener la habilidad de lograr un acercamiento amable y cordial con los trabajadores haciéndoles sentir el interés por ayudarse así mismos a resolver las necesidades y conflictos en el desarrollo de su trabajo, y hacer que el trabajador se sienta parte importante en el trabajo que desempeña para que quede motivado a aceptar con gusto la capacitación.

✓ **¿Qué es una actitud?**

El conocimiento de la actitud y sus componentes afectivos, cognitivos y conductuales aplicados correctamente y dirigidos a la persuasión deben producir efectos de correspondencia positiva; por lo tanto un instructor capacitado es capaz de producir un cambio de actitud en favor del cumplimiento de las metas.

- Estructura de las actitudes.
- Relación entre los componentes actitudinales.

✓ **Función de las actitudes.**

Dado que gran parte de los programas de capacitación recaen sobre el instructor y las conductas que asume frente al grupo las cuales pretenden alcanzar metas planteadas o mediante procesos cognitivos, afectivos y conductuales, el instructor debe saber usarlos y combinarlos

adecuadamente para lograr una respuesta favorable y de confianza en el receptor.

✓ **Función de evaluación de objetos.**

El instructor debe aprender a evaluar y evaluarse así mismo para estar consciente de los aciertos y desaciertos en los procesos de capacitación.

✓ **Actitud y conducta.**

Dado que las actitudes se conforman a partir del repertorio de creencias y de la evaluación que la persona realiza a éstas, el instructor debe tener habilidades o capacidades especiales adquiridas por medio del estudio de las teorías para relacionar los antecedentes a la capacitación y la forma de actuar de los participantes.

✓ **Función de las actitudes.**

Lograr actitudes que surjan de la experiencia directa con el objeto (en este caso los participantes de la capacitación) que logren ser más estables y resistentes a los ataques y críticas y que inspiren mayor confianza en los participantes de una capacitación y así logren cambiar sus creencias y su conducta.

- La planificación de la conducta.
- Accesibilidad actitudinal y conducta.
- Actitudes, hábitos y conductas.
- Modelo combinatorio o del cambio de actitudes.
- Tipos de información o creencias.

✓ **La fuente persuasiva.**

Este tipo de influencia intencionada hacia un cambio de pensamiento debe ser ampliamente practicado después de haber sido estudiado en todas las posibilidades teóricas y tomando en cuenta todos los escenarios posibles en las tres modalidades ya establecidas (interpersonal, dirigida a una audiencia o comunicación de masas) de tal manera que un instructor debe estar concentrado y perfectamente capacitado para dar un adecuado servicio y lograr un cambio de conducta favorable a la intención perseguida para que el trabajador alcance el éxito en el desempeño de sus funciones.

- ¿Qué es la influencia social intencionada o persuasión?
- Enfoques teóricos en el estudio de la persuasión.
- Elementos clave en el proceso persuasivo.

✓ **Recompensa.**

La capacitación debe ir unida a la motivación por lo que un instructor debe saber cómo recompensar al menos verbalmente la participación del trabajador dado que no siempre las empresas están dispuestas a gastar en estímulos materiales o algún otro beneficio al esfuerzo.

- El mensaje.
- El receptor.
- Resistencia ante la persuasión.
- Las técnicas de persuasión

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Álvarez, M. y Molina, J. (1981). **Psicología e historia**. México: UNAM

Arias, G. y Espinosa, H. (1999). **Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño**. México: Trillas

Asher, S. y Chambers, W. (1998). **Cómo hacer presentaciones exitosas**. México: Prentice Hall

Barragán, M. (1981). **Sicopatología del exceso de trabajo**. Trabajar: cómo, cuánto, por qué. Ciencia y desarrollo.

Bittel, L. (1992). **Lo que todo supervisor debe saber**. México. Mc. Graw Hill.

Austria, H. y Rodríguez, M. (1991). **Formación de Instructores**. México: Mc. Graw Hill.

Blum, M., Naylor, J. (1996). **Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales**. México: Trillas.

Brown, J. (1973). **La psicología social en la industria**. México: F.C.E.

Brown, J. (1978). **Técnicas de persuasión de la propaganda**. Madrid: Alianza.

CAPINTE. (1995). **Manual de Formación de Instructores**. México: CAPINTE

Carrillo, E., Cortés, V., De León, G., Domínguez, G. y Rojas, R.(1998). **Formación de Instructores Empresariales**. México: Nacional Financiera.

Clay, H. y Wakeley, J. (1978) **Psicología de la conducta industrial**. México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: Mc. Graw Hill.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1997). México: Trillas.

Craig, R. y Bittel L. (1971). **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. México: Diana.

Díaz, R. (1994). **Psicología del mexicano**. México: Trillas.

Fultón, J. (1974). **Relaciones Humanas**. México: Mc. Graw Hill.

Gersherfeld, K. y Napier, W. (1990). **Grupos: Teoría y Experiencias**. México: Trillas.

Grabowski, S. (1989). **Educación de Adultos, Manual de entrenamiento**. México: Trillas.

Grados, J. (2002). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México: Trillas.

Méndez, S. y Ballesteros, N. (1982). **Problemas y política económica de México**. México: Nueva Editorial Interamericana.

Mendoza, N. (1998). **Manual para determinar necesidades de capacitación**. México: Trillas.

Mitchell, G. (1995). **Manual del Capacitador**. México: Iberoamericana.

Morales, F., Huici, C. (1999). **Psicología Social**. México: Mc. Graw Hill.

Muchinsky, P. (2002). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México: Thomson.

Myers, D. (1991). **Psicología Social**. Madrid: Médica Panamericana.

Pain, A. (1993). **Cómo evaluar las acciones de capacitación**. Argentina: Granica Vergara.

Padilla, M. (2002). **Técnicas de persuasión en la televisión**. Madrid: Laberinto.

Pichón, E. (1995). **Diccionario de términos y conceptos de Psicología y Psicología Social**. Buenos Aires: Nueva Visión.

Pinto, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. México: Mc Graw Hill.

Reyzabal, V. (2002). **Didáctica de los discursos persuasivos: La publicidad y la propaganda**. Madrid: La Muralla.

Reza, J. (2000). **El ABC del Instructor**. México: Panorama.

Reza, J. (2002). **El ABC del Instructor 2**. México: Panorama.

Reza, J. (1995). **El ABC de la Administración de la Capacitación**. México: Panorama.

Rodríguez, A. (1999). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. España: Pirámide.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1996). **Psicología del Mexicano en el Trabajo**. México: Mc. Graw Hill.

Ross, S. (1978). **Persuasión**. México: Trillas.

Siliceo, A. (2001). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. México: Limusa.

S.T.P.S. (1991). **Guía diagnóstica de necesidades de capacitación**. México. S.T.P.S.

Tena, M. (1979). **Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento**. México: COPARMEX.

Trenholm. (1989). **Persuasion and social Influence**. Enlewood Cliffs: Prentice Hall.

Trueba A., Trueba J. (2002). **Ley Federal del Trabajo**. México: Porrúa.

UCECA. (1979). **Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa**. México: Popular de Trabajadores.

Vázquez, A. (1992). La Psicología del Trabajo y la Evolución del Entrenamiento en México. El Papel del Psicólogo en la década de los años setenta. En: López, C. (Ed.), **El Psicólogo**. México: UNAM

Witting, A. F. (1992). **Introducción a la Psicología**. México: Mc. Graw Hill.

Tesis:

Albarrán, P. y Bustamante, J. (2002). **Propuesta de un programa de formación de habilidades de manejo de grupos para Psicólogos en la Capacitación**. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Ixtacala, Edo. Méx., México.

Camarena, M. y Granados, R. (1997). **La función del Psicólogo dentro del campo de la Capacitación para mejorar la Calidad del Trabajo**. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Ixtacala, Edo. Méx., México.

Casaus, A. y Casiano, J. (1993). **Formación de coordinadores de capacitación.** México. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Ixtacala, Edo. Méx., México.

Taxiomara, C. (1975). **Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicada a un operario mexicano.** Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Ixtacala, Edo. de Méx., México.

Ramírez, J. (1984). **La capacitación y el adiestramiento de instructores: Un programa.** Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Ixtacala, Edo. Méx., México.

Internet:

Convenio C 142 Sobre la Orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humano. (En red). Disponible en: www.cinterfor.org

Revistas:

Reza, J. **Futuro del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.** Revista Laboral. No. 45, Junio 1996, México.