



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**  
**RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

REPORTE DE PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA: DISEÑO Y  
VALIDACIÓN DE LA ESCALA CAPACIDAD DE LOGRO PARA LA  
ORGANIZACIÓN INNOVA UNAM.

REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:  
MIRNA ELIZABETH QUEZADA

TUTOR  
DRA. PATRICIA LANDA DURÁN  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR:  
DR. ARTURO SILVA RODRÍGUEZ  
DRA. MARÍA ROSARIO ESPINOSA SALCIDO  
MTRO. ÁNGEL FRANCISCO GARCÍA PACHECO  
DRA. PATRICIA LANDA DURÁN  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE 2014



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:

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Origen y Desarrollo de la Psicología en las Organizaciones.....	3
1.1.1.Visión Retrospectiva.....	4
1.2. Fundamentos Básicos de la Psicología Organizacional.....	9
1.2.1.Teorías y Modelos en la práctica del Psicólogo Organizacional.....	9
1.3. Funciones de un Psicólogo en las Organizaciones.....	18
1.3.1.Adaptación del Psicólogo a los retos organizacionales de la Actualidad.....	21
1.4. El carácter Profesionalizante de la Maestría en Psicología Residencia en Gestión Organizacional.....	24
<b>2. PRÁCTICA SUPERVISADA: INNOVA UNAM.....</b>	<b>28</b>
2.1. Generalidades de la Organización.....	28
2.1.1.Objetivo y Política de la Organización.....	28
2.1.2.Servicios y Beneficiarios.....	29
2.1.3.Proceso y Modelo del Servicio.....	30
2.2. Necesidad de la Organización.....	32
2.2.1.Antecedentes.....	32
2.2.2.Objetivos de la Práctica.....	33
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>34</b>
<b>4. FASE I.- Construcción y Validación de la Escala de Capacidad de Logro (ECL)....</b>	<b>41</b>
4.1. Participantes.....	41
4.2. Instrumento.....	41
4.3. Procedimiento.....	42
4.4. Resultados.....	43
4.5. Discusión y Conclusiones.....	46
<b>5. FASE II.- Aplicación de la ECL a emprendedores de INNOVA UNAM.....</b>	<b>48</b>
5.1. Participantes.....	48
5.2. Instrumento.....	48
5.3. Procedimiento.....	49
5.4. Resultados.....	50
5.5. Discusión y Conclusiones.....	56
<b>6. CONCLUSIONES SOBRE LA PRÁCTICA.....</b>	<b>57</b>
<b>7. REFERENCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>66</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Origen y Desarrollo de la Psicología en las Organizaciones:**

La psicología a través del tiempo se ha visto influenciada por sucesos que marcan su conformación con base en la experiencia y trabajo de investigadores dirigidos a la generación de conocimiento nuevo y útil para el desarrollo humano en sus distintos ámbitos.

Muchinsky en el 2007 (citado por López, 2008), menciona que es difícil tener una imagen clara de lo que hace el psicólogo, muchas personas piensan que cada psicólogo está listo para analizar a todo el mundo. Sin embargo, los psicólogos se dedican a diferentes intereses del comportamiento humano, como pueden ser: la psicología clínica, educativa, social, del deporte y actividad física, jurídica y criminológica, neuropsicología, psicología de la salud y/o psicología organizacional.

Las definiciones que se desarrollan de la psicología organizacional parten del entendimiento de que ésta comprende el desarrollo y aplicación de la ciencia en el trabajo. Enciso y Perilla en el 2004 definen a la psicología organizacional como aquélla que se ocupa de fortalecer el bienestar de los empleados en su ambiente laboral. Para esto, la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales forman su marco de referencia más no su esencia; sin embargo se hace evidente la escasa investigación de la psicología en las organizaciones, provocando que se pierda el enfoque psicológico en la mayoría de los profesionales de la conducta que se desempeñan en empresas.

A pesar de esto, la meta principal de los psicólogos organizacionales debe dirigirse a promover al equilibrio de la vida personal y profesional de los integrantes de la organización, procurando en este proceso cumplir con los objetivos organizacionales, generando en el transcurso conocimiento útil y aplicable en ámbitos laborales. Es así que el rol del psicólogo organizacional se asemeja al de un gestor de conocimientos y competencias multidisciplinarias.

Corresponde al psicólogo reflexionar y externar la influencia e importancia del factor humano sobre los motivos económicos empresariales, de lo contrario, la salud psicológica de los individuos inmersos en organizaciones seguirá ocupando planos secundarios en las prioridades gerenciales.

Para la comprensión de esto, se tiene que someter a revisión el trabajo de colaboradores destacados en el área de psicología organizacional, cada uno con aportaciones valiosas y necesarias en el proceso de entendimiento del curso de la psicología organizacional como ciencia a través del tiempo.

### **1.1.1. Visión Retrospectiva**

La psicología organizacional ha sido propuesta en gran medida, respondiendo a las condiciones sociales, económicas y políticas que se han suscitado en distintos momentos de la historia. Esto significa que la teoría, la investigación y la práctica en las organizaciones han reflejado el espíritu del tiempo y de las circunstancias particulares de la época (Furnham, 2001).

Como ejemplo ilustrativo de esta cualidad situacional del desarrollo histórico de la psicología organizacional, Furnham en el 2001 rescata la temprana aportación del filósofo, economista y sociólogo alemán Max Weber en 1905, al introducir por primera vez el término “Ética Protestante del Trabajo” (PWE) en su ensayo “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”. Con su aportación pone en evidencia la relación del protestantismo con el éxito económico como una forma de vida en los países Europeos, comparando la situación con países menos industrializados y Católicos en Latinoamérica. Claramente esta aportación condujo al reconocimiento de los individuos como parte fundamental del logro de objetivos económicos organizacionales, dando pie al trabajo posterior de administradores y sociólogos interesados en comprender la influencia del factor humano en las organizaciones.

De ahí que el carácter multidisciplinario de la psicología organizacional reconozca en el pensamiento administrativo un aporte valioso en el cual se basa para la aplicación de propuestas metodológicas dentro de las organizaciones. Es

por esto que el despertar de la administración está altamente ligado con el desarrollo de la psicología organizacional.

Se define a la evolución del pensamiento administrativo como “las diferentes aportaciones metodológicas, ideológicas, científicas y técnicas que han ido apareciendo a lo largo del tiempo y que han contribuido a la mejor gestión y control de las modernas organizaciones” (Chávarri, 2001, p.79).

En este orden de ideas, López (2008) reconoce a Frederick Taylor como uno de los primeros exponentes del pensamiento administrativo con su administración científica. Taylor en su publicación “Principios de la Administración Científica” en 1911 valora al obrero como principal agente de cambio al influir directamente en la producción de la empresa con base en aumentos salariales, optimización de su entorno y a la especificación y especialización de las actividades del trabajador.

Este modelo administrativo respondió a las necesidades de la época, en donde el crecimiento monetario tenía el primer lugar en cuanto a prioridades gerenciales, es por esta razón que se puede comprender que sea uno de los primeros modelos administrativos en aparecer en la historia.

Otra de las primeras directrices en función con las prioridades económicas de la época la localiza Furnham (2001), dicha aportación la desarrolló Henri Fayol en 1919 al publicar su obra “*Administration Industrielle et general*”, donde planteaba que las actividades en las organizaciones de negocios se podían clasificar en seis para una mejor administración de tiempo y recursos: técnica, comercial, financiera, seguridad, contable y administrativa. De igual manera desarrolló una serie de principios que servirían como pautas en la organización entre las cuales destacan el trabajo en equipo, la iniciativa, equidad y remuneración justa.

A esta época se le pueden adjudicar la aparición de modelos y teorías racionales y sistemáticas en donde el objetivo primordial de las aportaciones

respondía a la búsqueda de la eficiencia en los procesos organizacionales (Chávarri, 2001).

En cuanto aportaciones psicológicas para el trabajo dentro de las organizaciones se pueden mencionar las que tienen su origen en la psicología experimental, siendo considerados Münsterberg y Dill Scout los primeros que contemplan el quehacer del psicólogo en las empresas. Enciso y Perilla (2004) reconocen a los libros “Vocación y aprendizaje” y “Psicología y eficiencia industrial” de Münsterberg como los primeros textos en el campo, los cuales tratan temas como selección de personal, incremento de la eficiencia y técnicas de mercado y publicidad.

De igual manera, Enciso y Perilla en el 2004 identifican los mayores avances en el ramo a partir de las guerras mundiales. Resumen que en 1917 se vio la utilidad de la psicología a través de las pruebas de capacidad mental como el Army Alpha y el Army Beta, siendo la aplicación de pruebas psicométricas la primer actividad reconocida con uso práctico para las organizaciones.

Por otra parte, Chávarri en el 2001 expresa que los estudios Hawthorne en 1924 bajo el cargo de Elton Mayo, revelan cómo los aspectos sociales afectan el desempeño de los empleados. El conocido “Efecto Hawthorne” consiste en el aumento de la motivación por efecto directo de la interacción y manipulación del entorno de los trabajadores, independientemente de cual sea ésta; dicho efecto muestra cómo el factor humano y la motivación que se ejerce en él tienen una fuerte influencia en la productividad de una organización.

Es en este punto de la historia donde la psicología se ve más consolidada en las funciones organizacionales y se abre paso a través del humanismo para el trabajador.

Gracias a todas estas contribuciones en 1944 la American Psychology Association reconoce el carácter científico del área, generando también el primer código de ética para la psicología organizacional (Enciso & Perilla, 2004). Esta situación abre para los psicólogos un sinfín de oportunidades de intervención

dentro de las organizaciones las cuales no se han desaprovechado desde entonces, trayendo consigo un entendimiento más claro del quehacer del profesionalista de la conducta en ámbitos laborales.

Siguiendo con las aportaciones teóricas que han marcado un parte aguas en la consolidación de la psicología organizacional como ciencia, en 1981 William Ouchi postula su teoría Z, la cual es una combinación de los modelos administrativos japoneses y americanos. Esta teoría es participativa y se basa fundamentalmente en las relaciones humanas, ya que pretende entender al trabajador como un ser integral el cual puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones como objetivos empresariales imperantes (Furnham, *op. cit.*, p 79).

Con estas aportaciones podemos vislumbrar el rumbo de la psicología en años más recientes, donde los objetivos empresariales empatan con la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, lo que trae consigo la obtención de metas laborales, personales, de desarrollo y de reconocimiento social.

Es casi al final de la línea que los conceptos de calidad son abordados por los líderes y ejecutivos de las organizaciones alrededor del mundo. La globalización y la tendencia del uso de las tecnologías de la información ponen en directa competencia a las organizaciones en distintos puntos del planeta (López, 2008). Claramente con fines prácticos, el conocimiento que posee el psicólogo sobre los procesos psicológicos básicos y complejos, permitirá que plantee propuestas de trabajo con el fin de adaptarse a las condiciones sociales, económicas y políticas del contexto globalizado a tratar.

La responsabilidad de nosotros como psicólogos es utilizar estos conocimientos teóricos a favor de la empresa u organización, siendo conscientes de los alcances de nuestra intervención y promoviendo el uso de las teorías

psicológicas y modelos administrativos para la resolución de conflictos en materia organizacional. Todo esto previendo que en el transcurso del tiempo se incrementará la necesidad ya presente de poseer un sólido conocimiento en la administración del talento humano para la satisfacción de las necesidades organizativas.

Como profesionales de la conducta humana, los psicólogos inmersos en las organizaciones contamos con las herramientas necesarias para la evaluación e intervención en las empresas, así como con los sustentos teóricos y metodológicos que guía nuestro actuar dentro de las organizaciones. Esto no es de extrañarse, ya que como se sabe, el campo de acción está sólo limitado por la presencia – ausencia de interacciones humanas, más allá de ese principio, se puede esperar la intervención psicológica en cualquier ramo.

Para esto se describirán los fundamentos psicológicos en los cuales se apoya la ciencia de la conducta humana para la consolidación de su trabajo en ámbitos organizacionales; principios y procesos que proporcionan ventaja laboral al profesional de la psicología.

## **1.2. Fundamentos Básicos de la Psicología Organizacional:**

La constante evolución de las aportaciones teóricas en el último siglo, permiten al profesional de la psicología ampliar su visión y generar un panorama futuro para su práctica en contextos reales y aplicados. La revisión de teorías psicológicas con su respectivo análisis práctico en el campo, permiten plantear las estrategias futuras de acción en el área.

Aunado a esto, la revisión de los modelos administrativos generan las directrices de una amplia gama de procedimientos organizacionales. Dicho conocimiento se toma a conciencia de la importancia de no olvidar la aportación como psicólogos en la solución de conflictos organizacionales.

Es posible afirmar que el éxito de la intervención psicológica en contextos reales será con base en la habilidad de integrar la amplia gama de conocimientos en función del respectivo análisis que haga de ellos.

La siguiente sección tiene el fin de analizar los aportes teóricos a nivel intra e inter personal y desarrollar una postura de acción conforme a la formación académica como psicólogos.

### **1.2.1. Teorías y Modelos en la práctica del Psicólogo Organizacional**

El individuo miembro de una organización experimentará una serie de procesos psicológicos dependiendo de la situación a la que se enfrente, ya sea una situación personal o una interacción grupal.

Por una parte, la revisión de los procesos de percepción como fenómeno intrapersonal se vuelve indispensable, ya que funciona como un principio fundamental del ser humano pues tiene repercusiones importantes en la manera de conducirse dentro de la organización así como en el proceso de toma de decisiones. Si se logra comprender la complejidad de este hecho se puede garantizar que la intervención del psicólogo será integral.

La percepción se puede entender como el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno (Robbins & Judge, 2004).

Esta definición facilita la comprensión de que la percepción del entorno, de las personas, de las oportunidades así como de las dificultades, proporcionará al individuo las herramientas necesarias para el eficiente desenvolvimiento dentro de la organización, y al psicólogo organizacional, la pauta para la intervención oportuna y eficaz.

¿Hasta qué punto se puede considerar lo perceptible como real? La percepción no sólo es conocida por los psicólogos; hoy en día los medios de comunicación masiva se han encargado de difundir mensajes de toda índole, ya sea con propósitos informativos o comerciales. Sin embargo, se debe de tener en consideración que no todo lo que percibimos tiene que ver con la realidad absoluta. La contextualización de nuestras conclusiones así como la interiorización de los motivos reales permite que los individuos puedan discernir entre la realidad subjetiva y el verdadero carácter sensitivo de las experiencias a las que nos exponemos.

En el área comercial se puede ver con mayor facilidad el uso y aprovechamiento de los conceptos básicos de percepción. Como consumidores se debe de tener presente que “no todo lo que brilla es oro”, dicho en otras palabras, que nuestros propios motivos y expectativas son las que nos hacen llegar a conclusiones o interpretaciones sobre los estímulos a nuestro alrededor (Arellano, 2002).

Como psicólogos organizacionales, el uso de estos conceptos más allá del marketing nos permitirá el pleno desenvolvimiento de nuestras capacidades creativas en la solución de problemas, no solo dentro de nuestro campo de acción, sino también en la interacción interpersonal. Queda en nosotros la comprensión y aplicación de los distintos componentes del complejo proceso perceptual.

Otro aporte teórico fuertemente relacionado con la manera en que aprendemos de nuestras experiencias es el condicionamiento operante, sus bondades en la adquisición, modificación o extinción de alguna conducta resulta favorable para el psicólogo inmerso en el ámbito organizacional, ya que brinda una perspectiva teórica y completa sobre la resolución de los problemas laborales más frecuentes (Poling & Braatz, 2001).

La implementación de la teoría debe de ser fundada en el conocimiento y entendimiento de los conceptos básicos del aprendizaje, así como en la dinámica del ser humano con las habilidades por adquirir, siendo éste el primer paso para la implementación de un programa óptimo de modificación de conducta y basado en las necesidades que la organización externe.

El condicionamiento operante en las organizaciones permite el cambio y mantenimiento de comportamientos mediante el refuerzo positivo en conjunto con los programas de reforzamiento, éstos resultan una valiosa técnica para el cambio de la conducta. Se debe de comprender el por qué estos cambios conductuales se dan a partir de la intervención del especialista, dando paso a que los descubrimientos en el área permitan desarrollar nuevas estrategias de intervención fundamentadas teóricamente

Sin este conocimiento sobre las bases del condicionamiento, se estarán difundiendo técnicas no científicas ni avaladas por la investigación. Es por esto que mantener un programa de modificación conductual requiere la intervención de un especialista en las organizaciones (Perlow, 2001). Esto proveerá al ejercicio profesional coherencia con el objetivo de la psicología así como la mayor facilidad de generalización de resultados en el ámbito organizacional.

El método científico del condicionamiento operante proporciona al trabajo de campo una mayor credibilidad. Sus métodos están basados en el control de las variables externas que pudieran determinar uno u otro resultado. Es por este motivo que la aplicación de los programas de reforzamiento se toma como una de las principales herramientas de trabajo.

Por otra parte, es necesario contemplar los factores internos que afectan el desempeño de la conducta en ámbitos organizacionales, es posible dicha comprensión tomando en cuenta la Teoría Social Cognitiva de Albert Bandura (1988).

Dicha teoría explica el funcionamiento psicosocial en términos causales. En este modelo causal, el comportamiento, la cognición y otros factores personales junto con eventos ambientales operan en una interacción que influencia una a la otra.

En el contexto organizacional existen tres aspectos de esta teoría que son especialmente relevantes (Wood & Bandura, 1989):

- Desarrollo de competencias con base en modelamiento.
- Fortalecer las creencias de los trabajadores en sus propias capacidades para un mejor uso de sus talentos.
- Intensificar la automotivación a través de un sistema de metas.

El aprendizaje de habilidades mediante el modelamiento es importante, sin embargo la creencia en las propias capacidades y en cómo éstas son utilizadas eficazmente es igualmente importante. En la mayoría de los casos el modelamiento infunde esa confianza en las propias capacidades, y si no lo hace, proporciona las bases para que el trabajador la desarrolle.

Por tal motivo, Wood y Bandura (1989) reconocen que la motivación en las personas es uno de los principales efectos de la Autoeficacia en el comportamiento, ésta es alimentada por ciertos factores que pueden ser administrados en el contexto organizacional; por consiguiente, una de nuestras mejores ventajas sobre otras disciplinas es el conocimiento de éste y otros principios de la Teoría del aprendizaje social. En contextos organizacionales, los propósitos de dicha teoría van enfocados a la comprensión de los factores que influyen en el logro de metas y objetivos propios del corporativo.

Por otra parte, la evaluación de la personalidad y de sus factores predominantes se ha convertido en una de las principales herramientas para el psicólogo inmerso en organizaciones, ya que da pie a la predicción del comportamiento del individuo en distintos ámbitos (Díaz, 1998). Estas respuestas esperadas van enfocadas a la productividad, eficacia, liderazgo, satisfacción laboral, entre otras.

Dicha evaluación y predicción de la conducta resulta ser un tema en boga para los profesionales involucrados en la selección, capacitación y manejo de personal en sus distintos rangos; es por este motivo que se ha visto de igual manera la participación de otras disciplinas en dicho ejercicio. Sin embargo, se debe abogar por el manejo cuidadoso de la información que se obtenga así como promover el uso de pruebas psicométricas adaptadas al contexto organizacional seleccionado.

El conocimiento de los conceptos involucrados en la medición, evaluación y predicción de la personalidad para fines laborales es de suma importancia en el ejercicio profesional dentro de las organizaciones. Se puede comprender cómo esta medición de la personalidad es posible si se contemplan los rasgos predominantes que determinan el esperado buen desenvolvimiento del trabajador. Dichos rasgos se mantienen a través del tiempo y de igual manera se espera sean contemplados sin importar el contexto en el que se apliquen (Salgado 2003).

La estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a la experiencia, la amigabilidad y la conciencia en suma construyen a la mayoría de los instrumentos utilizados para la medición de la personalidad.

Sin embargo los sesgos en dicha medición son casi inevitables; una de las principales dificultades por las que atraviesa el psicólogo inmerso en las organizaciones es la llamada "Deseabilidad Social" (Salgado, 2005). El conocimiento de dicha tendencia a "responder lo que esperan que responda" se puede controlar si el profesional que aplica los instrumentos cuenta con flexibilidad

de criterio en la selección de éstos y en la emisión de sus conclusiones sobre el desempeño del candidato en la prueba.

Hasta este punto se han mencionado los principios teóricos a nivel intrapersonal que marcan la pauta para el trabajo del psicólogo organizacional. Por otra parte, la interacción del individuo a nivel interpersonal trae consigo otra serie de fenómenos y fundamentos psicológicos que guían el proceder de los profesionales de la psicología en la evaluación e intervención que se desarrolla a lo interno de las organizaciones.

En primera instancia, la diferenciación entre grupo, organización y empresa es necesaria, ya que los objetivos de nuestras intervenciones tendrán un alcance distinto para cada uno. Por una parte, se puede entender a un grupo como dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos; así mismo se puede entender al grupo formal como un tipo de grupo con tareas y actividades definidas para el cumplimiento de metas establecidas (Chiavenato, 2009, p. 272))

Por otra parte, una organización se entiende desde el punto de vista administrativo como una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, la cual ya está definida, al igual que las personas que la integran así como su estructura interna (Robbins & Coulter, 2005).

Con base en estas dos definiciones, se puede apreciar que una organización se compone de recursos materiales, intelectuales y humanos, lo cual implica que su objetivo sea lo que lo diferencia de una empresa. Se dice que la empresa es una organización que buscara objetivos relacionados con la satisfacción de alguna necesidad del mercado, al igual que la consecución de fines lucrativos (RAE, 2001). Por consecuencia, una empresa es una organización, pero no en sentido estricto una organización es una empresa.

Gracias esta distinción de conceptos se puede apreciar los componentes principales de sus estructuras; sin duda alguna, el factor humano es y será la pieza clave del funcionamiento en cualquier tipo de organización. Su desarrollo o

estancamiento repercutirá directamente en la obtención de los objetivos o en el fracaso institucional.

Una de las variables fundamentales para el éxito organizacional es la eficacia en su comunicación, la cual está entendida como el flujo de información y su comprensión entre dos o más personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. (Chiavenato, 2009, p. 308).

Este flujo de información puede ser interno o externo, entendiéndose la comunicación externa como el uso de las relaciones públicas y de la publicidad institucional para que se refleje una buena imagen de la empresa en sus clientes externos. En cambio, la comunicación interna se puede entender como flujo de información mediante procesos y medios tecnológicos internos de la organización para mantener la unión entre los miembros y la obtención de objetivos primordiales (Forero & García, 2012)

Garantizar el flujo de información e impulsar las actividades de comunicación eficaz, ya sea interna o externa, supone un reto organizacional al observar en perspectiva lo complejo del proceso y lo altamente influenciable que puede llegar a ser para otros procesos como lo son el liderazgo, la delegación de actividades, el trabajo en equipo, el entendimiento y apropiación de los objetivos y valores organizacionales, etc.

La eficacia en la comunicación debe de verse más allá del acuerdo al que se pueda llegar con ésta, debe de ser entendida como la comprensión del mensaje o significado más que la obtención del fin a través del medio (Robbins & Judge, 2004). Esta correcta decodificación del mensaje garantizará para la empresa las indudables bondades de las organizaciones comunicativas a un nivel interno, éstas son (Chiavenato, 2009, p. 309):

1. Control del comportamiento de los miembros de la organización.
2. Motivación por medio de la definición de objetivos, retroalimentación sobre el avance y el refuerzo del comportamiento deseable.

3. Expresión de emociones así como de la satisfacción de las necesidades sociales.
4. Información sobre los datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos en la toma de decisiones.

Será importante entender los dos tipos de comunicación organizacional que se desarrollan entre los miembros; por una parte tenemos la “comunicación formal”, la cual se puede definir como la transmisión de mensajes oficiales y establecidos por la organización a través de canales de comunicación ya definidos. Por otra parte, al hablar de sistemas formales de comunicación interna, se puede entender el porqué de la aparición del otro tipo de comunicación hacia lo interno: la “comunicación informal”. Ésta cumple con objetivos arraigados puramente a la interacción social más que al cumplimiento de metas institucionales, presentándose como una necesidad de los miembros por interactuar con sus similares fuera de los canales ya establecidos para el flujo de la información (Sánchez, 2002).

Debido al gran peso que la comunicación informal tiene en las organizaciones, se puede distinguir como uno de los factores primordiales para el desarrollo de la conducta de Chisme o Rumor. Sánchez (2002, p. 332) citó a Guetzkow (1965) para definir al rumor como “Diseminación de información no oficial la cual despierta un gran interés entre los miembros del grupo a través de comunicaciones personales de carácter informal”.

La conducta de rumor se puede clasificar según su naturaleza o el motivo de aparición: criterio de contenido, motivos comerciales, satisfacción de necesidades como deseos y anhelos, miedos y ansiedades, agresivos y expresivos. De igual manera el entorno ofrecerá las condiciones necesarias para que el rumor se origine, se difunda y genere conflictos; entre dichas causas situacionales destacan: situaciones de crisis, privación de la información, distorsiones del mensaje así como emociones y necesidades (Sánchez, 2002).

Esto supone que otros factores desencadenantes de esta conducta tiendan a agravar la situación, sin embargo, el tipo de comunicación que la empresa implemente, entre otras estrategias, influirá en sobre manera para el alcance de metas institucionales y la inmunidad contra los efectos del rumor. Si el canal de comunicación es deficiente o no garantiza el entendimiento del mensaje, sería lo mismo que actuar sin seguridad y andar a la deriva, lo cual provocaría los medios idóneos para la generación de conductas de rumor.

Hasta este punto se ha descrito a grandes rasgos los fenómenos psicológicos que la naturaleza humana presenta en situaciones generales de interacción con semejantes y cómo dichos fenómenos parten de procesos psicológicos que se desarrollan de manera individual.

Es deber del psicólogo actuar de manera analítica ante las demandas específicas de la organización para ser capaces de proporcionar estrategias y procedimientos a seguir con el fin resolver las consecuencias negativas que los problemas internos de las organizaciones podrían suponer; dicho análisis debe de estar fundamentado en la teoría y los fundamentos que nuestra profesión ha reunido a consecuencia del quehacer científico.

En el siguiente apartado haré mención de las actividades que el psicólogo realiza en el campo gracias al conocimiento de las aportaciones teóricas propias de su ramo así como de modelos administrativos que responden a las necesidades de la empresa en la que se desenvuelve.

### **1.3. Funciones de un Psicólogo en las Organizaciones:**

La psicología en las organizaciones cumple con objetivos enfocados al establecimiento de prácticas eficaces en el ambiente laboral de los individuos. Las actividades de los psicólogos van en relación al cumplimiento de los requerimientos organizacionales, los cuales evolucionan a la par de la sociedad.

Uno de los principales objetivos de los psicólogos organizacionales hace referencia a la intervención en la interacción de los individuos con la organización o empresa, esto es tanto en la adecuación como en la adaptación del sujeto al puesto de trabajo. Es por eso que la organización y desarrollo de recursos humanos es el área más estereotipada de un psicólogo para su desenvolvimiento en las organizaciones (Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra [COPN]).

En esta idea concuerdan Enciso y Perilla en el 2004, al señalar las principales funciones del psicólogo en las organizaciones: gerencia de la gestión humana, dirección de reclutamiento, selección y capacitación del personal, asistente en el área de compensación y beneficios al trabajador al igual que la salud ocupacional de los empleados.

Por lo tanto se puede comprender que los conocimientos en materia de personalidad y medición que los psicólogos poseen por formación (abordados anteriormente), sean unos de los más valorados por las organizaciones, ya que estos aportan la facilidad para la generación de perfiles y la selección de personal para los mismos. Complementando dicha valoración están las habilidades de análisis, planeación y evaluación de estrategias de aprendizaje, comúnmente conocidas como capacitaciones, que dotan al psicólogo de las destrezas suficientes para adecuar a los empleados a los puestos ya establecidos, fomentando en estos la mejora en el desempeño y por consiguiente, la eficiencia en la organización (Ministerio de Salud, 1998).

Enciso y Perilla en el 2004 reconocen el papel del psicólogo como agente de cambio, el cual contribuye en gran medida a desarrollar y potencializar el recurso humano de la organización, lo cual trae consigo un desarrollo

organizacional importante al valorar las conductas del personal como factor de peso para la obtención de los objetivos empresariales. Es por esto que el psicólogo tiene la capacidad de recomendar mejoras en materia de calidad y proponer a los mandos gerenciales estrategias enfocadas al liderazgo, toma de decisiones y negociación, conocimientos basados en la formación inherente del psicólogo.

Resumiendo lo anterior, la SIOP (Society for Industrial & Organizational Psychologic, Inc.) indica las principales tareas del psicólogo laboral:

- Reclutamiento, selección y colocación del personal en el puesto de trabajo: Desarrollo de los procedimientos de contratación, desarrollo de los procedimientos de selección, validación de pruebas, optimización de la colocación de personal y la identificación del potencial de gerencia.
- Capacitación y desarrollo: Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo, formulación y ejecución de programas de capacitación, entrenamiento de empleados, evaluación de la efectividad de los programas de formación y desarrollo y planificación de carreras.
- Medición del desempeño: Desarrollo de criterios, la determinación de la utilidad económica de los resultados y la evaluación de la efectividad organizacional.
- Sistemas de Motivación y recompensa: Desarrollo, implementación y evaluación de programas de motivación y recompensa como los programas de fijación de objetivos o planes de pago por rendimiento.
- Desarrollo organizacional: Análisis de las estructuras y el clima laboral, la maximización de la satisfacción y la eficacia de los individuos y grupos de trabajo, y facilitación del cambio organizacional.
- Calidad de vida laboral: Factores asociados con actitudes de trabajo, diseño e implementación de programas para reducir el estrés y tensión laboral, programas que promueven comportamientos seguros en el trabajo al igual que desarrollo de planes para la prevención de accidentes, enfermedades y lesiones, y el diseño de programas para mejorar la vida laboral/familiar.

- Comportamiento del consumidor: Evaluación de las preferencias del consumidor, evaluar la satisfacción del cliente con los productos y servicios, y el desarrollo de estrategias de segmentación del mercado.
- La estructura del trabajo y factores humanos: Diseño de puestos de trabajo, la optimización de la eficacia persona-máquina, y las tecnologías de desarrollo de sistemas.

Podemos observar que a grandes rasgos las funciones del psicólogo van desde gerencia de Recursos Humanos, diseñador de programas de capacitación y desarrollo del personal, asesor en cuanto al rendimiento laboral del empleado así como diseñador de campañas o programas de optimización de distintas áreas de la organización.

La justificación de la gran mayoría de los distintos procederes del psicólogo va en función del cumplimiento de necesidades organizacionales, pues no podemos olvidar que dichas necesidades evolucionan conforme lo hace la sociedad, su economía y política.

Es así que el psicólogo inmerso en las organizaciones debe actuar como facilitador para los empleados y empleadores en la adaptación a los nuevos retos organizacionales, procurando desarrollar en ellos las habilidades necesarias para el ajuste a los cambios (Verón, 2009).

Por tal motivo a continuación se describen los retos del psicólogo para afrontar dicha evolución en un nicho tan importante y rico en funciones como lo es la vida laboral del individuo.

### **1.3.1. Adaptación del Psicólogo a los retos organizacionales de la Actualidad:**

Se puede entender que el quehacer del psicólogo, como ya se analizó en su desarrollo histórico, ha evolucionado y evolucionará conforme las pautas político-sociales de la época. Hoy en día el fenómeno de globalización orillarà a cada organización con visión de competencia, a la optimización de sus recursos y a la adaptabilidad del mercado creciente; todo esto con base en un principio primordial básico: la satisfacción de necesidades del consumidor.

Según Gofee y Jones (2001), los cambios en las organizaciones van en función de cuatro factores principales:

- La globalización que incide en la expansión territorial y la participación de distintos nichos culturales para la obtención de objetivos empresariales.
- La creciente tendencia del uso de tecnologías de la información, mas popularmente el internet, para el establecimiento de la comunicación, haciendo prescindible el “contacto humano”.
- La intensa competencia en el mercado, que provoca la reducción del tamaño organizativo, eliminación de capas jerárquicas y la contratación de personal externo.
- La diversificación de productos que se ofertan en el mercado que elimina la cohesión que suele darse en compañías que venden un solo producto.

En este sentido, el psicólogo deja de ser sólo un gestor del capital humano, para convertirse en un asesor de optimización de procedimientos administrativos con el fin de la adaptación de la empresa a su contexto. Una de las principales preocupaciones organizacionales es el de perecer en el intento de adaptación, lo cual está relacionado con un concepto híbrido de la administración y la psicología: el aprendizaje organizacional.

Chávarri (2001, p. 123), expresa tal dificultad al decir “La causa de la elevada mortalidad empresarial y escasa vida media está en la poca capacidad de aprendizaje de las organizaciones...las organizaciones empresariales aprenden

despacio y mal, estando contaminadas por modelos mentales (prejuicios) que impiden la flexibilidad y la innovación”.

Dicho aprendizaje organizacional permitirá a la organización trascender a través del tiempo adaptándose cada vez que sea necesario a lo que su contexto le demanda. Es en este punto donde el psicólogo debe de ser flexible en cuanto a sus labores en las organizaciones, ya que el conocimiento que se tiene sobre el factor humano puede facilitar el mencionado aprendizaje organizacional y la preservación en el mercado de la organización.

La tendencia marca la entrada de nuevos conceptos y conocimientos que el psicólogo está obligado a manejar para su rentabilidad en el mundo globalizado. El progreso ya no está ligado solamente al manejo del recurso humano, es aquí cuando el psicólogo se involucra en los procesos mismos de la organización y en la optimización de éstos para la innovación tecnológica que es demandada por la sociedad.

En la actualidad el psicólogo debe de convertirse en un gestor organizacional, que garantice la realización de las tareas ya mencionadas, así como la propuesta e intervención en planos más propios de la gestión, como lo son las actividades, procesos y tareas relacionadas con la administración. Dicha evolución aporta al psicólogo un sinnúmero de tareas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de actividades y procesos organizacionales (ACCA, 2010).

La evolución del quehacer psicológico más allá de las pautas establecidas históricamente sobre las funciones correspondientes del área de recursos humanos, es una manera integral de la solución de problemas, con la cual se toman en cuenta todos los actores del cambio y se involucran a éstos para la mejora continua de la organización a la cual se prestan los servicios.

La forma en que se hace consultoría, obliga a los profesionales de la conducta humana a participar en los procesos más básicos de la organización con

el sustento teórico-metodológico que demanda el sentido globalizado de las empresas en la actualidad.

A continuación se planteará la importancia de incluir en el desarrollo profesional de los psicólogos la visión holística de abordaje en las organizaciones, donde los conocimientos teórico- metodológicos se equilibren con la capacidad de analizar las problemáticas e idear estrategias adaptativas, todo esto con la perspectiva psicológica propia de la formación.

#### **1.4. El carácter Profesionalizante de la Maestría en Psicología Residencia en Gestión Organizacional:**

La Residencia en Gestión Organizacional, impartida en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México, y bajo el programa único de Maestría y Doctorado de Psicología, tiene por objetivo responder a las necesidades de las organizaciones independientemente de que su naturaleza sea la generación de productos o de servicios, o sean privadas o públicas (Vega, 2013).

La estructura del programa académico proporciona a los alumnos sólidos conocimientos, metodológicos y prácticos lo que al final permite a los egresados contar con herramientas para dar respuestas oportunas a los conflictos que experimentan las organizaciones sin importar si su naturaleza es interna o externa o si involucran aspectos personales, grupales o culturales, mismos que se ha comprobado inciden en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El programa de la Residencia en Gestión Organizacional, presta especial atención a la formación de sus alumnos, llevándolos a escenarios que los enfrenten a la solución de problemas reales en donde puedan aplicar de manera directa los conocimientos teórico-prácticos para la detección y solución de las necesidades organizativas (Posgrado UNAM, 2012).

En la práctica supervisada, la maestría brinda a los alumnos la oportunidad de desarrollar una serie de competencias que les permiten contar con una visión holística de los problemas, realizando una efectiva toma de decisiones. Entre los objetivos de dicha práctica requerida para la obtención de grado por el programa de posgrado de la UNAM, Residencia en Gestión Organizacional (2012a) se encuentran:

- Adquirir experiencia en el manejo de habilidades básicas en la solución de problemas organizacionales.
- Adquirir competencias para la incorporación del talento humano en la organización.

- Adquirir competencias para usar la metodología en desarrollo organizacional y formación del talento humano (capacitación) en la organización.
- Adquirir competencias para gestión organizacional privada mediante las diferentes actividades donde tiene incidencia el psicólogo.

Como alumna inscrita en la Maestría en Psicología con Residencia en Gestión Organizacional, enfrente la situación que le da su carácter de Maestría Profesionalizante. Los escenarios que he abordado en mi práctica me permiten la implementación del conocimiento teórico, ampliando mi visión y generando un panorama futuro para la práctica en contextos reales y aplicados.

La revisión de teorías psicológicas con su respectivo análisis práctico permite plantear al psicólogo las estrategias futuras de acción. La Residencia en Gestión Organizacional (2012c) plantea los siguientes objetivos de la revisión teórica como parte del plan curricular:

- Identificar las principales contribuciones de las disciplinas de la ciencia del comportamiento al ámbito de las organizaciones.
- Identificar los fundamentos del comportamiento de los grupos y su relevancia en el ámbito de las organizaciones.
- Analizar las implicaciones en el comportamiento que tienen los distintos diseños organizacionales.

Aunado a esto, la revisión de los modelos administrativos generan las directrices de una amplia gama de procedimientos organizacionales. Dicho conocimiento se toma a conciencia de la importancia de no olvidar la aportación como psicólogos en la solución de conflictos organizacionales.

Se puede afirmar que el posgrado ofrece la oportunidad de complementar el ejercicio profesional con flexibilidad y adaptabilidad, esto gracias al aporte administrativo que brinda el plan curricular. Sin embargo, el éxito de la intervención en contextos reales será con base en la habilidad de integrar estos conocimientos en función del respectivo análisis que haga de ellos.

Hay que aclarar que el conocimiento teórico desarrollado a lo largo de este trabajo no serviría de nada sin el criterio final de nosotros los psicólogos para su aplicación. En añadidura, el conocimiento metodológico que se ofrece a lo largo de la residencia otorga la capacidad de discernimiento en cuanto al proceder del psicólogo en las organizaciones. Entre los objetivos que el plan curricular de la Residencia en Gestión Organizacional (2012b) plantea en cuanto a saberes metodológicos se encuentran:

- El alumno conocerá y seleccionará los elementos metodológicos adecuados a las actividades de evaluación, planeación, intervención y seguimiento de programas en organizaciones.
- El alumno conocerá, seleccionará y desarrollará los elementos metodológicos adecuados a las actividades de evaluación, planeación, intervención y seguimiento de programas en organizaciones.

Resulta importante aclarar que el ejercicio profesional se debe de llevar a cabo con ética de trabajo y responsabilidad social, ya que un proceder inadecuado y sin fundamentos contamina la percepción de la sociedad sobre la aportación real del psicólogo en contextos organizacionales.

No está de más hacer hincapié en que el uso de los conocimientos sobre los modelos administrativos y su aplicación en las organizaciones así como los conocimientos teórico - metodológicos propios del psicólogo, proveerán al gestor organizacional un panorama más amplio de acción para la resolución de conflictos laborales, regulando estas dos disciplinas, la psicología y la administración, y proporcionando a los psicólogos herramientas valiosas en el desenvolvimiento profesional. Se debe valorar dicha aleación, ya que fortalecerá la formación y rentabilidad del psicólogo en ámbitos organizacionales.

Lo mencionado con anterioridad da la pauta a abordar los escenarios reales de práctica en donde se utilizan las herramientas teórico-metodológicas propias de la carrera profesional del psicólogo en conjunto con el conocimiento multidisciplinario que el contexto organizacional demanda.

A continuación se describirá la práctica supervisada requerida en la Residencia en Gestión Organizacional, con la cual es posible hacerse de experiencia y formación en el campo, dándole la razón a Enciso y Perilla en el 2004: “La formación del psicólogo organizacional debe enfocarse en el desarrollo del ser, el saber y el saber hacer...y para ello debe de estar abierto a nuevas formas de trabajo” (p. 20).

## **2. PRÁCTICA SUPERVISADA: INNOVA UNAM**

En conformidad con lo señalado en el plan de estudios de la Maestría en Psicología, a lo largo del posgrado se realizaron actividades de práctica supervisada con valor curricular; una de las prácticas a señalar se desarrolló del primer al tercer semestre de la residencia en la organización InnovaUNAM, la cual se dio por concluida al reportar la lista de entregables que la organización requería. A continuación se especifican las características de la organización así como las actividades que se desarrollaron a lo largo de 12 meses en respuesta a las necesidades organizativas.

**2.1. Generalidades de la Organización:**InnovaUNAM es el sistema de nueve incubadoras de negocios de la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus unidades de incubación están ubicadas físicamente en la FES Acatlán, en la FES Cuautitlán, en la FES Aragón, en la Facultad de Ingeniería, en la Facultad de Contaduría y Administración, en la Facultad de Economía, en la Escuela Nacional de Artes Plásticas, en la Facultad de Arquitectura y en la Coordinación de Innovación y Desarrollo; la mayoría de actividades se desarrollaron en ésta última, y es mejor conocida como Unidad Central, ubicada en Av. Cerro del Agua #120, Col. Manuel Romero de Terreros Del. Coyoacán, C.P. 04310, México, D.F.

### **2.1.1. Objetivo y Política de la Organización:**

El objetivo de InnovaUNAM es “apoyar la creación y desarrollo de empresas de valor agregado mediante procesos de incubación para la comunidad universitaria; así como, contribuir a la formación de empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de su comunidad.” (InnovaUNAM, s.f.).

Por consiguiente, para mostrar congruencia con su objetivo, InnovaUNAM guía sus actividades con la misión y visión de la organización (Coordinación de Innovación y Desarrollo, 2012):

- Misión: Ofrecer a los alumnos, académicos y egresados de la UNAM apoyo estratégico y oportuno para la creación, desarrollo y consolidación de nuevos negocios basados en conocimiento, capaces de ofrecer productos y servicios de alto valor agregado útiles para la sociedad.
- Visión: Ser un apoyo útil y expedito para la formación de empresas basadas en conocimiento, con un modelo reconocido nacionalmente y el mejor paquete de servicios disponible en el país, consolidándose como un programa institucional sustentable.

### **2.1.2. Servicios y Beneficiarios:**

Por consecuencia y en correspondencia a su política organizacional, InnovaUNAM brinda capacitación, asesoría y consultoría a los emprendedores inscritos en el sistema de incubación, promoviendo de esta manera la consolidación de las ideas emprendedoras en proyectos empresariales; esto mediante el acompañamiento y preparación en temas que serán indispensables para el fortalecimiento de su proyecto de negocio. Los temas de las distintas actividades giran en torno a contenidos administrativos, operativos, legales, financieros y fiscales, entre otros.

Los servicios de incubación están dirigidos a los siguientes sectores de la comunidad universitaria:

- a. Estudiantes de nivel licenciatura, maestría o doctorado de la UNAM.
- b. Egresados de la UNAM.
- c. Profesores, investigadores y técnicos académicos de la UNAM.

Sin embargo, los interesados en ser acreedores de los servicios de InnovaUNAM deberán contar mínimamente con una idea innovadora de negocio la cual será evaluada por un comité interno y por uno externo en cuanto a la viabilidad del proyecto, en donde el producto o servicio debe mostrar ser capaz de comercializarse y representar competitividad frente al mercado al que se inserta.

Los servicios que involucren los proyectos empresariales dependerán de la complejidad de la idea de negocio; la duración del proceso de incubación será en

función de esta complejidad. Es por esto que los proyectos se dividen en tres grandes sectores (Secretaría de Economía, s.f.):

- **Negocios tradicionales:** Ofrecen servicios y/o productos en sectores tradicionales, cuyas exigencias tecnológicas, instalaciones y elementos de operación son básicos. Por ejemplo: locales de comida, papelerías, comercializadoras, distribuidoras, abarrotes, consultorías, etc. La duración del proceso de incubación para este tipo de negocios va de 3 a 6 meses.
- **Tecnología intermedia:** Este tipo de empresas cuentan con requerimientos semi-especializados de infraestructura y tecnología, en añadidura, involucran elementos de innovación al mercado, como por ejemplo: aplicaciones web, telecomunicaciones y software semi-especializados. La duración de incubación para este tipo de negocios es de 6 a 12 meses como máximo.
- **Alta tecnología:** Una empresa de este tipo oferta servicios y/o productos en sectores avanzados del mercado, por ejemplo: TIC, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros; el proceso de incubación para este tipo de negocios tiene una duración de 12 a 24 meses como máximo.

### **2.1.3. Proceso y Modelo del Servicio:**

Una vez el proyecto de negocio haya sido evaluado y aceptado, el emprendedor o emprendedores consolidarán su proyecto en el proceso de Incubación. Este se divide en tres periodos principales (Coordinación de Innovación y Desarrollo, 2012):

1. **Preincubación.** Busca fortalecer los proyectos empresariales desarrollando un plan de trabajo conforme a las necesidades de la empresa, constitución legal, identificación de áreas de oportunidad para consultoría, definición de entregables, entre otras cosas.
2. **Incubación.** Se refiere a la puesta en marcha de todos los mecanismos del sistema antes planeados, enfocándose en el desarrollo de la estructura

financiera, diseño de la imagen corporativa, diseño de la cadena de producción y/o lanzamiento, y demás actividades ejecutivas. Además, en esta etapa se vincula al emprendedor y su empresa con organismos gubernamentales y redes empresariales para fortalecer el proyecto.

3. Postincubación. En esta fase la empresa estará operando comercialmente, por lo que se llevan a cabo actividades de acompañamiento, asesoría y apoyo específico una vez que la empresa en cuestión se ha consolidado y ha cumplido con los criterios de graduación del proceso completo. De igual manera, en esta etapa como en la anterior se vincula a la empresa con organismos gubernamentales los cuales fortalecen la constitución financiera y de operaciones del negocio.

Cabe señalar que el modelo de incubación con el que opera InnovaUNAM combina elementos propios basados en las necesidades de la comunidad universitaria UNAM y elementos de un modelo del Instituto Politécnico Nacional, el cual fue transferido con el respaldo de un convenio formal. Dicho modelo es revisado y evaluado actualmente para lograr una certificación y la consolidación de un modelo operativo propio de la Universidad Nacional Autónoma de México.

De esta condición surge la necesidad de la organización por la que se trabajó durante la práctica supervisada, ya que en su afán de constituir y consolidar un modelo de incubación propio y diseñado para universitarios de la UNAM, se planeó la construcción de un instrumento de evaluación para las primeras fases de incubación, en donde se detectara la probabilidad de que el emprendedor concluyera y mantuviera su proyecto de negocio, de lo cual se hablará en las secciones siguientes.

## **2.2. Necesidad de la Organización**

### **2.2.1. Antecedentes:**

Al formar parte de la Universidad Nacional Autónoma de México como organismo interno y dependiente, y además estar dirigida a la comunidad universitaria, INNOVA UNAM se enfrenta a un reto administrativo debido a la eficiencia y efectividad con la que tiene que distribuir sus recursos en los proyectos que sean seleccionados para incubación; llámense tiempo, dinero, material, personal, etc.

El éxito en esta distribución estará relacionado con la implementación de filtros especializados, lo cual traerá consigo la consecución de objetivos y realización de su misión y visión organizacional.

En caso contrario, una deficiente distribución de recursos a causa de una selección de emprendedores no rigurosa y un derroche de recursos a proyectos empresariales cuyos emprendedores no concluirán, puede causar problemas de inconsistencia institucional y desfase en los objetivos, lo cual trae consigo el desprestigio de la incubadora y de la universidad misma al faltar a su fin primordial, ser útil a la sociedad, lo cual se encuentra estipulado en la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México (Diario Oficial de la Federación, 1945).

Aunado a esto, el desarrollo de una herramienta de selección propiamente institucional, fortalece el modelo de incubación que INNOVA UNAM consolida para y por los universitarios.

Es en este punto donde la residencia en gestión organizacional interviene, ya que con los conocimientos teórico-metodológicos reforzados por medio de seminarios, se aplican estrategias de intervención organizacionales que involucren la resolución de la necesidad planteada y la consecución de objetivos institucionales.

### **2.2.2. Objetivos de la Práctica en INNOVA UNAM:**

Por lo anterior, se describe a continuación el objetivo de la práctica supervisada en INNOVA UNAM:

#### **Objetivo General:**

- Desarrollar un instrumento de medida el cual permita predecir la conclusión exitosa de los objetivos en los emprendedores de INNOVA UNAM.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los patrones conductuales de los emprendedores universitarios en distintas fases de incubación.
- Diseñar la serie de reactivos que detecten la presencia o ausencia de dichos patrones conductuales.
- Someter a análisis de validez y confiabilidad el instrumento realizado.
- Implementar el instrumento a la población de universitarios emprendedores.

Lo anterior supone un rastreo en la literatura sobre las bases teóricas que sustenten el trabajo dentro de la organización, con lo cual el producto entregable argumente su construcción y metodología, otorgándole valor, funcionalidad y efectividad al resultado de la práctica.

A continuación se abordará el marco teórico que rodea la construcción y lógica del instrumento diseñado para INNOVA UNAM.

### 3. MARCO TEÓRICO

La sociedad actual se enfrenta a retos político-económicos que amenazan con afectar la estabilidad financiera de las familias mexicanas. Dichos retos van en función de las demandas cada vez más crecientes de un mundo globalizado, el cual exige, no sólo la preparación profesional para posicionarse en el mercado laboral, sino la adaptación a las exigencias de competitividad abierta nacional e internacionalmente hablando.

El Instituto Nacional del Emprendedor (2013), creado recientemente por consecuencia directa de lo antes mencionado, reconoce que en la actualidad el contexto político, económico y social de nuestro país requiere de personas que emprendan su propio negocio generando empleos a terceros y propiciando el crecimiento económico del país. Al respecto, Varela (2010a), menciona que el desarrollo de un país depende más de la capacidad empresarial de sus habitantes que de los recursos físicos o naturales que tenga la nación en cuestión.

Esta condición conlleva a señalar que cualquier país que aspire a mejorar su economía y potencializar su desarrollo, debe exigir a sus instituciones de educación superior que enfoquen sus esfuerzos en formar profesionistas que cumplan con los criterios teórico-prácticos, lo cual permitirá a los egresados insertarse de manera exitosa en el mercado laboral, ofertando sus servicios a una sociedad ávida de alternativas para satisfacer sus diversas necesidades (Varela, 2013).

Por tal razón, Varela (2010a) menciona la importancia de cambiar el paradigma educativo que rige en las universidades y pugnar por el desarrollo de una educación empresarial que permita a los alumnos integrarse al nuevo mundo global y de negocios que les espera.

Dicha educación debe fomentar en los profesionistas la capacidad de logro, la cual es entendida como la tendencia de una persona para enfocarse a la eficiencia y consecución de sus objetivos, ajustando su comportamiento a los requerimientos que el medio le impone, produciendo un cambio en el medio,

pasando de ser un agente reactivo o pasivo a uno totalmente interactivo (Ibáñez, 1994; Ribes, 2007). Esta capacidad ha sido ampliamente estudiada y asociada con la formación de profesionistas exitosos v. gr., Moreno y Espíriru (2011), Betancourt (2004), Varela (2010b, 2010c), Entrialgo, Fernández y Vázquez (2001), entre otros, concluyendo que la capacidad de logro es de vital importancia para explicar el éxito de los proyectos en los que se encaminen los profesionistas.

Es posible fomentar la capacidad de logro en etapas formativas mediante el desarrollo de habilidades, como lo son la solución de problemas, autorregulación, motivación, control emocional, toma de decisiones, habilidades cognitivas de análisis y síntesis de la información disponible, autoeficacia, tolerancia a la frustración, tolerancia a la ambigüedad, persistencia al logro y por su puesto un amplio dominio teórico-práctico del campo del conocimiento en que se desarrollará su labor profesional (Ribes, 2007; Varela 2010a, 2013; Chacón, 2005).

Como se señala, la solución de problemas, es una de las competencias que se asocian con el éxito, ésta consiste en analizar las causas de un conflicto y las posibles opciones para atender al mismo. Al poner en práctica esta competencia, cada alternativa es valorada en términos de sus pros y contras, su viabilidad y su pertinencia; de esta manera se llega a tomar la decisión que puede sopesarse como la mejor, lo cual es vital para cualquier actividad que se emprenda.

Vera-Villarroel y Guerrero (2003) clasifican los pasos involucrados en la solución de problemas como: orientación positiva a los problemas, definición y formulación del problema, generación de alternativas, toma de decisiones, y puesta en práctica de la solución y verificación. En esta misma línea, D'Zurilla y Nezu (1999, cit. en Vera-Villarroel & Guerrero, 2003), identifican dos estilos involucrados en la solución de problemas: a) Orientación positiva hacia el problema, la cual explica que un problema es visto como un desafío que puede resolverse con habilidades personales; b) Orientación negativa hacia el problema, en donde por el contrario, se ven los problemas como un desafío que es muy poco probable que se logre resolver con las habilidades personales.

Retomando dicha clasificación, se puede comprender que el enfoque positivo sea el deseado para los profesionistas-emprendedores en su desenvolvimiento laboral, lo cual tiene una estrecha relación con otra de las capacidades esperadas: la autoeficacia.

La autoeficacia es un término acuñado por Bandura en su Teoría Social Cognitiva (1988), la cual establece que el comportamiento de un individuo está condicionado por el conocimiento que tiene dicha persona acerca de su capacidad para lograr conseguir objetivos previamente establecidos. Es así que la percepción de resultados por parte del individuo desarrollará una serie de expectativas que determinará la manera en que se actuará en el futuro para el logro de objetivos (Wood & Bandura, 1989).

Por otra parte, Valle, Canabach, Rodríguez Núñez y González-Pineda (2006) resaltan la importancia de la autorregulación en la capacidad para lograr las metas propuestas, sobre todo si éstas representan un beneficio para el individuo. Los sujetos con un alto grado de autorregulación tienden a ser más autónomos, siendo capaces de controlar su comportamiento sin necesidad de amenazas y/o castigos, produciendo mayores resultados y en menores tiempos ya que logran adaptarse a los criterios y condiciones del trabajo (Valdés & Campos, 2008).

En añadidura, se considera que la motivación para lograr objetivos se relaciona con el deseo de realización personal y profesional, dominar habilidades y progresar alcanzando un estatus alto (Pereles, 2012). Es así que las personas que tienen una baja motivación para lograr sus objetivos se enfocarán en tareas sencillas y que no desafíen sus habilidades, mientras que los individuos con una alta motivación aceptarán tareas difíciles y que impliquen de ellos una mayor destreza y esfuerzo. De esta manera, quienes presenten valores bajos de motivación tendrán problemas para innovar y enfrentar retos que en principio resultan desafiantes para ellos.

Continuando con este planteamiento, podemos citar otro constructo que se ha asociado con el éxito, este es la persistencia al logro, la cual según Ribes

(2007; 2008), es la capacidad de la persona de mantener su comportamiento aun cuando se incrementa la cantidad y/o complejidad del trabajo que se requiere realizar para conseguir los objetivos inicialmente planteados. Dicho autor nos indica que la persona debe mantener su comportamiento estable en situaciones en las cuales se: a) Incrementa la cantidad de trabajo requerido; b) Incrementa la complejidad del trabajo solicitado y/o pide mayor trabajo para lograr un objetivo que inicialmente requería menor esfuerzo.

Siguiendo con esta lógica, podemos distinguir otra de las variables o patrones de comportamiento que se asocia al logro: la tolerancia a la ambigüedad; misma que hace referencia a la capacidad que tiene la persona de ser efectiva aun cuando una instrucción no especifique de manera clara el comportamiento esperado, o cuando la ejecución de una conducta requerida no ayude a conseguir algún objetivo en particular. Es así que la persona debe ser capaz de tener un comportamiento que resista a la extinción en situaciones en las que: a) no existe relación entre la instrucción y el resultado deseado; b) se cambia constantemente la relación entre la instrucción y el objetivo meta; c) cambia una relación establecida entre instrucción y objetivo estableciendo una relación opuesta; d) es imposible realizar una relación entre la instrucción y el objetivo a conseguir.

Por otra parte, y en estrecha similitud, se encuentra la tolerancia a la frustración; la cual establece que el comportamiento de una persona se mantiene aun cuando no obtenga los resultados que esperaba o que reciba los beneficios después de un largo tiempo, teniendo la persona que ajustar su comportamiento a situaciones en que: a) se pierden los objetivos logrados; b) existen complicaciones para lograr los objetivos; c) disminuye la probabilidad de lograr los objetivos; d) existe una demora para recibir los beneficios del trabajo realizado; e) una circunstancia no permite que la persona realice su trabajo; f) existe un castigo aun cuando se cumple con el trabajo.

Sintetizando lo que se ha planteado hasta el momento, se puede afirmar que un individuo que cumple con las características enumeradas anteriormente, es una persona que tiene capacidad de logro, y por ende, podremos predecir el éxito

que tendrá en cualquier actividad que emprenda. Sin embargo, es menester señalar que la capacidad de logro y los conocimientos teóricos-metodológicos deben desarrollarse a lo largo de la vida de una persona en los distintos contextos en que se inserte laboral o académicamente.

En ese sentido, como se ha observado, es medular que los alumnos de instituciones de educación superior cuenten con dichas competencias, mismas que en distintos momentos de su vida deberán ponerse en práctica y su presencia o ausencia permitirá predecir cierta probabilidad de éxito o fracaso en los proyectos escolares, laborales, de negocio, etc. Por lo tanto, en la medida en que los egresados reciban una sólida formación profesional y manifiesten su capacidad para lograr sus objetivos, estarán en condiciones de convertirse en profesionistas exitosos.

Si bien las aportaciones teórico-prácticas que se han hecho en torno al comportamiento orientado al logro contemplan diversas herramientas de medición que identifican, miden y categorizan dichas competencias, la manera en que se abordan los distintos constructos varía, permitiendo así que la línea de investigación se enriquezca y contribuya al desarrollo científico de la psicología.

Lo que más ha predominado en dicha línea de investigación es la medición de conceptos tales como motivación. Es así que se puede reconocer el trabajo de La Rosa (1986), el cual aporta una de las principales escalas utilizadas en México para medir la motivación al logro, centrándose en la manipulación del medio físico y social del individuo para la superación de obstáculos y consecución de metas. Al igual que el autor anterior, Manassero y Vázquez (1998), abordan el estudio del comportamiento orientado al logro desde el entendimiento de la motivación como constructo de potencia explicativa y predictiva de la conducta. En su instrumento denominado “Escala de Motivación de Logro” ofrecen la oportunidad de evaluar las causas singulares de logro percibidas en contextos escolares desde una perspectiva motivacional, siendo ésta una de sus principales cualidades.

Sin embargo, la carencia de instrumentos que midan a lo que se ha denominado “capacidad de logro” representa una oportunidad de trabajo. Particularmente, diversos autores han abordado de manera aislada los componentes de la conducta orientada al logro, pero sin llegar a contemplar un constructo más grande y complejo como lo es la capacidad de logro, la cual funge como cualidad primordial para la consecución exitosa de objetivos.

Uno de los aportes que ejemplifica lo anterior lo realiza Aguilar y Valencia con su “Escala de Autoeficacia” (1996). Dicha escala evalúa la percepción de confianza en las propias capacidades así como la expectativa de éxito. De igual manera, la “Escala de Esperanza – Autoeficacia” de Vargas (1995), se orienta a evaluar las expectativas que tiene el individuo para la consecución de sus metas. Ambas escalas cuentan con confiabilidad aceptable y contemplan a la Autoeficacia como factor influyente de la obtención del logro.

Estas aportaciones nos direccionan a la importancia de la evaluación en el campo aplicado de la psicología. Silva y Nava (2004) señalan que un aspecto importante en toda evaluación es el isomorfismo, siendo éste la correspondencia en una medición o evaluación con el resultado de la misma en términos numéricos y las características reales del mismo; concepto que hace referencia a lo que se conoce como validez. Esta característica es algo con lo que deben contar los instrumentos que use o desarrolle el Psicólogo para cualquier proceso evaluativo; esto es importante dado que la evaluación es la principal herramienta del Psicólogo para la toma de decisiones.

De igual manera, dichos autores indican que la validez es la certeza de que un instrumento sirve para el objetivo de su aplicación. Es así que el analizar la validez de un instrumento permite evaluar si en verdad es de utilidad para medir una serie de comportamientos o fenómenos en particular.

Siguiendo con la misma línea, Kerlinger y Lee (2002), indican que la validez por si sola es compleja, controvertida y sumamente importante en la investigación del comportamiento; sintetizando su definición en la pregunta ¿Estamos midiendo

lo que suponemos que estamos midiendo? Lo cual coincide con lo que plantean Namakforoosh (2000) y Clark-Carter (2002). La validez a su vez se relaciona con la confiabilidad, la cual debe de formar parte de las propiedades psicométricas de los instrumentos de medición utilizados; se define como la estabilidad en una medición, o la consistencia interna de un instrumento (Namakforoosh, 2000 Clark-Carter 2002 y Kerlinger y Lee, 2002). Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia procurar la validez y confiabilidad para la construcción de instrumentos de medida en la psicología, esto además de un sólido respaldo teórico que sustente su lógica y objetivo primordial.

La construcción de instrumentos que cuenten con un vasto sustento teórico y un respaldo estadístico, contribuye al desarrollo de la psicometría, ya que dichos instrumentos arrojan datos válidos y confiables que permiten identificar características conductuales presentes en las personas. Otra de las características de las herramientas de evaluación es su naturaleza predictiva, ya que identifican comportamientos futuros que pueden ser benéficos o perjudiciales para el evaluado o para la institución que evalúa.

En este sentido, para responder directamente a la necesidad planteada por la organización INNOVA UNAM, se retomó el constructo de “Capacidad de Logro” para crear la herramienta de medida que permitiera predecir la conclusión exitosa de los objetivos en emprendedores universitarios. A continuación se describirán cada una de las fases que constituyó la práctica supervisada, en las cuales se construyó y analizó estadísticamente el entregable de la práctica: la Escala de Capacidad de Logro (ECL).

#### **4. PRIMERA FASE.-**

##### **Construcción y Validación de la Escala de Capacidad de Logro (ECL)**

La construcción de los reactivos que constituyen la escala se fundamentó en el marco teórico antes expuesto, lo cual fue corroborado con entrevistas a emprendedores en distintas fases de incubación. La escala resultado de este seguimiento teórico se sometió a análisis de confiabilidad y validez; sin embargo, el número de emprendedores disponibles para someter la ECL al análisis correspondiente no era el adecuado, ya que no cumplía con los requisitos de número ni aleatoriedad.

Una de las alternativas metodológicas para compensar el bajo número de población objetivo de la ECL, fue someter a análisis la escala en una población con características similares a las encontradas en los emprendedores y con un mejor número de muestra.

A continuación se describe el proceso de validación de la ECL, sus resultados y discusión pertinente.

##### **4.1. Participantes:**

Se contó con la participación voluntaria de 467 alumnos de educación a distancia, ya que se reconoció en su naturaleza formativa la presencia de cualidades semejantes a las encontradas en los emprendedores. Conformaron una muestra no aleatoria intencional de calidad. La edad de los mismos oscila de 18 a 62 años con una media de 37 años ( $s= 9.68$ ), 114 (24%) mujeres y 353 (76%) hombres.

##### **4.2. Instrumento:**

La Escala de Capacidad de Logro (ECL), constó de 60 reactivos en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Estos reactivos pertenecen a dos áreas, la primera consta de 50 reactivos donde las opciones de respuesta van de “Nunca” a “Siempre” y se orientan a medir la capacidad de logro; mientras que los restantes 10 reactivos van de “Totalmente en Desacuerdo” hasta “Totalmente De Acuerdo”, y se orientan a evaluar competencias teóricas-prácticas (véase anexo 1). Las

dimensiones contempladas, están a su vez divididas en cuatro subescalas para capacidad de logro y una para las competencias teóricas-prácticas:

- I. Persistencia al Logro: Habilidad que permite al individuo mantenerse enfocado en el objetivo de sus actividades sin perder su constancia.
- II. Tolerancia a la Ambigüedad: Habilidad que asegura que el individuo no actuará de manera impulsiva ante una situación de la cual no conoce su desenlace.
- III. Tolerancia a la Frustración: Capacidad del individuo que garantiza niveles controlables de estrés e impulsividad debido a situaciones de las cuales carece de control.
- IV. Autorregulación: Capacidad del individuo para autoadministrar sus esfuerzos y actividades para la consecución de objetivos personales sin intervención o penalización de terceros.
- V. Competencias Teóricas y Prácticas: Competencias que han sido formadas a lo largo de la vida del sujeto que garantizan el conocimiento y manejo de la información necesaria para la conclusión de sus objetivos académicos y/o laborales:
  - a) Competencias Teóricas: Competencias específicas referentes a lo que debe de saber el sujeto para la solución de conflictos en su ramo y la realización de sus objetivos.
  - b) Competencias Prácticas: Competencias específicas referentes a lo que se debe saber hacer para la solución de problemáticas de su ramo y la realización de sus objetivos.

#### **4.3. Procedimiento:**

La aplicación de la escala fue a través de la plataforma que emplean los estudiantes de psicología a distancia programada en Moodle v.2.1.; en la página principal de su portal se publicó un aviso, el cual invitaba a la población estudiantil del programa de licenciatura en psicología a distancia contestar la ECL con fines de investigación. A la invitación se agregó un link donde ubicarían la escala la cual

se programó a modo autoaplicable, permaneciendo disponible en el sitio durante una semana.

#### **4.4. Resultados:**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 20, se exponen dichos análisis en el siguiente orden: en primer lugar se presentan los análisis de fiabilidad para garantizar las propiedades psicométricas de la ECL y avalar su consistencia interna. En segundo lugar se muestra el respectivo análisis factorial con la finalidad de identificar los distintos factores que componen a la escala, describiendo cada uno.

Para determinar la fiabilidad de la ECL se realizó un análisis de consistencia interna a través del cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach. La escala en general obtuvo un alto nivel de confiabilidad al presentarse un índice de Alpha de Cronbach de .927, lo cual quiere decir que la escala es fiable en un 92%. Se eliminaron dos ítems (21 y 45) por presentar niveles de saturación por debajo de .25.

Por otra parte se realizó un análisis factorial identificándose cuatro factores para la ECL los cuales fueron nombrados como: Persistencia al Logro, Tolerancia a la Frustración/Ambigüedad, Autorregulación y Competencias Teórico/Prácticas. Dichos factores son congruentes con la teoría y responden a las necesidades de validación del instrumento al explicar el 39% de la varianza acumulada (véase figura 1).

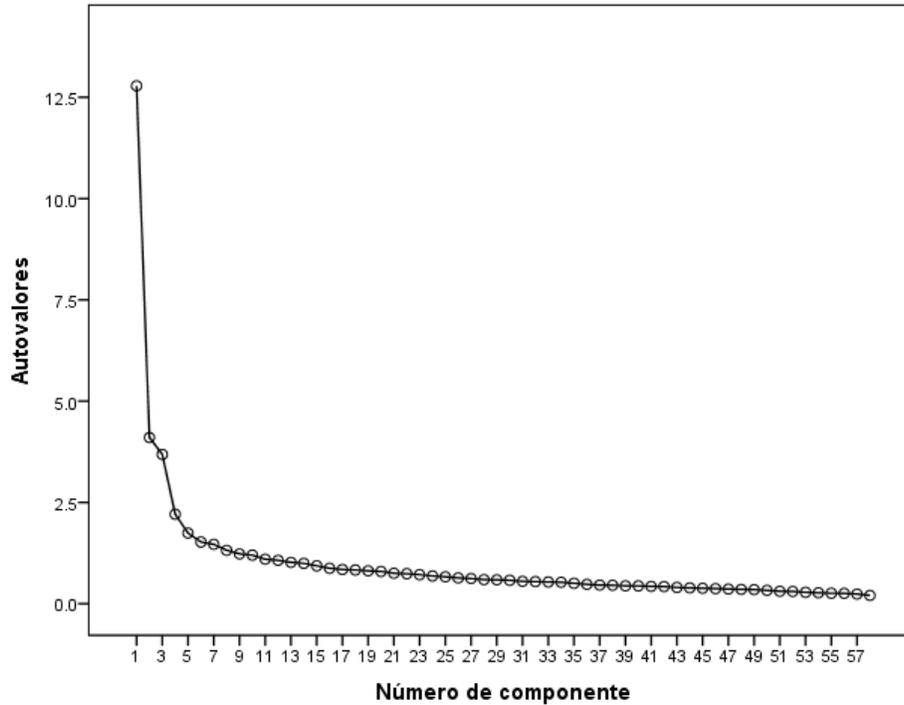


FIGURA 1.- Gráfico de sedimentación para la distribución de los factores en la ECL.

Los primeros tres factores quedaron constituidos por 16 ítems cada uno y 10 ítems el último de ellos. El factor “Persistencia al Logro” alcanzó un Alpha de Cronbach de .868. El segundo factor nombrado “Tolerancia a la Frustración/Ambigüedad” presentó un Alpha de Cronbach de .863. El tercer factor denominado “Autorregulación” obtuvo una confiabilidad de .871. El cuarto y último factor nombrado “Competencias Teórico/Prácticas” presentó un coeficiente de .867 (véase tabla 1).

TABLA 1.- Matriz de componentes rotados

Ítems	Componente			
	1	2	3	4
C1.34	.728			
C1.41	.707			
C1.33	.653			
C1.35	.592			
C1.32	.571			
C1.42	.567			

C1.14	.523		
C1.23	.522		
C1.37	.516		
C1.15	.510		
C1.25	.471		
C1.12	.465		
C1.04	.449		
C1.13	.447		
C1.09	.292		
C1.18	.280		
C2.39		.735	
C2.28		.718	
C2.26		.710	
C2.38		.678	
C2.19		.647	
C2.50		.638	
C2.43		.569	
C2.24		.558	
C2.29		.533	
C2.02		.489	
C2.40		.485	
C2.30		.452	
C2.36		.396	
C2.10		.364	
C2.01		.354	
C2.16		.334	
C3.20			.678
C3.47			.668
C3.06			.661
C3.27			.615
C3.03			.589
C3.48			.558
C3.46			.537
C3.44			.530
C3.22			.495
C3.07			.474
C3.31			.474

C3.11		.453	
C3.49		.448	
C3.05		.406	
C3.08		.406	
C3.17		.365	
C4.58			.804
C4.59			.765
C4.57			.728
C4.53			.686
C4.51			.682
C4.56			.662
C4.60			.637
C4.55			.564
C4.54			.511
C4.52			.411

Se identifica al factor y a sus elementos por su clave y número de ítem. La clave C1 corresponde al factor "Persistencia al Logro", la clave C2 pertenece a al segundo factor "Tolerancia a la Frustración", C2 hace referencia a "Autorregulación" y C4 a "Competencias Teóricas/Prácticas".

#### 4.5. Discusión y Conclusiones:

Retomando el objetivo de la primer fase de la práctica supervisada, el cual fue construir y someter a análisis estadístico la validez y confiabilidad de la ECL, podemos señalar que fue cumplido, ya que la escala originalmente fue construida con 60 ítems divididos en dos categorías: la capacidad de logro propiamente dicha (50 ítems); y conocimientos teóricos y prácticos (10 ítems), después de realizar los análisis de confiabilidad se redujo a 58 ítems, obteniendo la ECL alfas que muestran la alta consistencia interna de la escala.

En torno al análisis factorial, éste fue congruente con lo planteado originalmente en la construcción del instrumento, ya que se identificaron las 4 dimensiones contempladas en la capacidad de logro. Los factores identificados

fueron: Autorregulación, Tolerancia la Frustración/Ambigüedad, Autoeficacia y Competencias Teórico Prácticas.

La validación y confiabilización de la presente escala muestra la pertinencia de la aplicación de la misma en contextos cuyo objetivo sea predecir la capacidad de logro de candidatos a ingresar a una institución y/o programa o la evaluación de los miembros con los que ya cuentan. Adicionalmente, se puede afirmar que los resultados obtenidos con este instrumento pueden utilizarse para identificar áreas de oportunidad personal en los miembros de una institución.

Por tal motivo, la siguiente fase de la práctica supervisada va encaminada a la aplicación de la ECL en el contexto de emprendimiento universitario para el que fue creado. Dicho contexto, requiere una identificación de individuos que cuenten con una alta capacidad de logro; de igual manera, el contexto requiere el manejo de una línea base capaz de sustentar la planeación de cursos de capacitación o estrategias de desarrollo que reditúen en un crecimiento personal, profesional y organizacional.

## **5. SEGUNDA FASE.-**

### **Aplicación de la ECL a emprendedores de INNOVA UNAM**

El objetivo de la fase es presentar los resultados a INNOVA UNAM, con el fin de demostrar las propiedades psicométricas de la escala creada y exponer la utilidad de la herramienta para resolver la necesidad en principio planteada.

Por lo tanto, una vez realizado el análisis estadístico pertinente para corroborar la validez y confiabilidad de la escala, se procedió a la aplicación directa de la ECL a emprendedores universitarios pertenecientes al programa de incubación de INNOVA UNAM, de lo cual se hablará en este capítulo.

#### **5.1. Participantes:**

Para esta fase, se contó con la participación voluntaria de 19 emprendedores de INNOVA UNAM, quienes conformaron una muestra no aleatoria intencional de calidad. La edad de los mismos oscila de 20 a 62 años con una media de 38 años ( $s=10$ ), 9 mujeres (47.4%) y 10 hombres (52.6%). 4 son candidatos a incubación (21.1%), 3 se encuentran en fase de pre incubación (15.8%), 11 están en fase de incubación (57.9%) y 1 egresado del programa (5.3%).

#### **5.2. Instrumento:**

Como se mencionó en la primera fase de la práctica, la Escala de Capacidad de Logro (ECL) logró una confiabilidad del 92%; para determinar dicha fiabilidad se utilizó un análisis de consistencia interna a través del coeficiente de Alpha de Cronbach el cual reporta un valor de .927 para la ECL.

Después de su análisis estadístico, la escala quedó conformada de 58 reactivos en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta. Estos reactivos pertenecen a dos áreas, la primera consta de 48 reactivos donde las opciones de respuesta van de “Nunca” a “Siempre” y se orientan a medir la capacidad de logro; mientras que los restantes 10 reactivos tienen opciones de respuesta que van de “Totalmente en Desacuerdo” hasta “Totalmente De Acuerdo”, y se orientan a

evaluar competencias teóricas-prácticas (véase anexo 2). La escala presenta cuatro factores a saber:

- I. Persistencia al Logro: Habilidad que permite al individuo mantenerse enfocado en el objetivo de sus actividades sin perder su constancia.
- II. Tolerancia a la Frustración/Ambigüedad: Habilidad que asegura que el individuo no actuará de manera impulsiva ante una situación de la cual no conoce su desenlace o de las cuales carece de control.
- III. Autorregulación: Capacidad del individuo para autoadministrar sus esfuerzos y actividades para la consecución de objetivos personales sin intervención o penalización de terceros.
- IV. Competencias Teóricas y Prácticas: Competencias que han sido formadas a lo largo de la vida del sujeto que garantizan el conocimiento y manejo de la información necesaria para la conclusión de sus objetivos académicos y/o laborales:
  - a) Competencias Teóricas: Competencias específicas referentes a lo que debe de saber el sujeto para la solución de conflictos en su ramo y la realización de sus objetivos.
  - b) Competencias Prácticas: Competencias específicas referentes a lo que se debe saber hacer para la solución de problemáticas de su ramo y la realización de sus objetivos.

### **5.3. Procedimiento:**

Para la aplicación, se acudió a las sedes de INNOVA en Tlatelolco, Cuautitlán y C.U. en donde previamente se habían citado a los emprendedores para responder la ECL.

Se proporcionó la escala a cada emprendedor, haciendo hincapié en leer cuidadosamente las instrucciones y en asegurarse de responder todas y cada una de las preguntas. Al finalizar, los emprendedores regresaron su escala y se les agradecía la participación en la aplicación de la prueba.

## 5.4. Resultados

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 20, se exponen dichos análisis en el siguiente orden: en primer lugar se presentan los puntajes estandarizados obtenidos en la ECL de manera general y por cada uno de sus factores. En segundo lugar se muestran los porcentajes obtenidos de manera general por los emprendedores en la ECL. Finalmente se exponen los valores encontrados en las subescalas de la ECL.

Con el fin de identificar los niveles generales de capacidad de logro y de los distintos componentes que integran a ésta en los emprendedores de INNOVA, se optó por transformar los puntajes brutos obtenidos en una puntuación estandarizada, y de esta manera examinar la distribución de los datos de manera global. Cada valor se transformó en puntajes  $z$ , lo cual permite observar como los datos se distribuyen con base en la media muestral y hacer líneas de corte para los valores.

De esta manera los criterios de corte se construyen tendiendo varias líneas horizontales para dividir la distribución normal en tres porciones. La primera de esas líneas se ubica en un valor de  $Z = 0$ , que corresponde a la media poblacional de una distribución normal con  $\mu = 0$ ; las líneas que están por encima y por debajo de esta primera corresponden a los valores de 1 y -1, posteriormente se tienen otras líneas en 2 y -2, y finalmente se fijan otras entre 3 y -3, etc. A partir de estas divisiones del gráfico, los rangos de capacidad de logro son:

- Los valores  $2 < z \leq 6$  corresponden a un nivel alto de capacidad de logro.
- Los valores  $-2 \leq z \leq 2$  corresponden a un nivel medio de capacidad de logro.
- Los valores  $-2 > z \geq -6$  corresponden a un nivel bajo de capacidad de logro.

Sin embargo, para obtener valores positivos es necesaria la transformación del puntaje  $z$  a valores estandarizados derivados  $T$ , donde la media muestral está representada con el valor  $T = 50$  presentando una desviación estándar de 10.

Ambas estrategias permitirán analizar de manera visual la distribución de los resultados (véase figura 1).

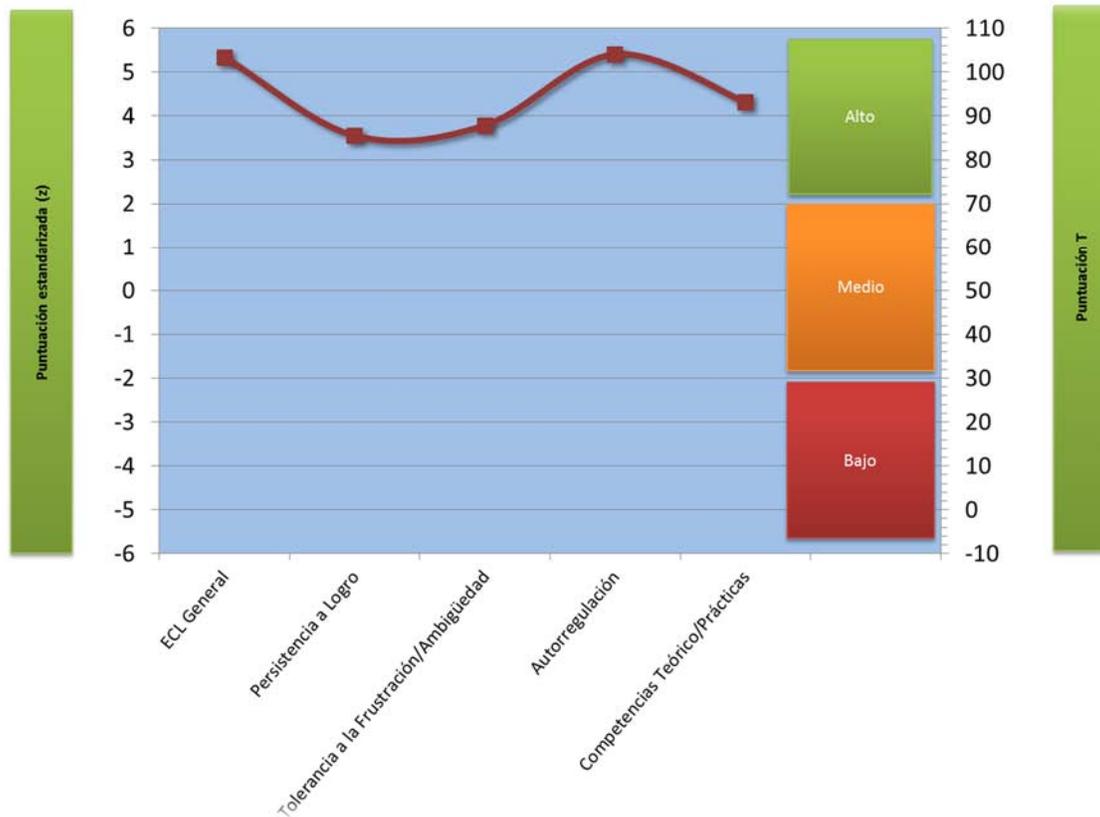


Figura 1.- Distribución de los componentes de la capacidad de logro con base en los puntajes Z y T.

En la figura 1 se observa como los puntajes tienden a distribuirse de manera general en el nivel alto de la gráfica, siendo el factor “Autorregulación” el más sobresaliente con un puntaje T de 104, seguido por el factor de “Competencias Teóricas/Prácticas” con valor T de 93 y el factor de “Tolerancia a la Frustración/Ambigüedad” con puntaje T de 88. El factor de “Persistencia al Logro” registró el valor T más bajo con 85. Finalmente cabe señalar que el puntaje T para la ECL general fue de 103.

Es menester señalar que teóricamente los puntajes T se manejan alrededor de 20 y 80, sin embargo como podemos observar todos sobrepasan el valor de 80 lo que indica que la muestra de INNOVA se encuentra en un nivel sobresaliente de

Capacidad de Logro. Por tal motivo se presenta un perfil general de los puntajes obtenidos por los emprendedores de INNOVA (véase figura 2)

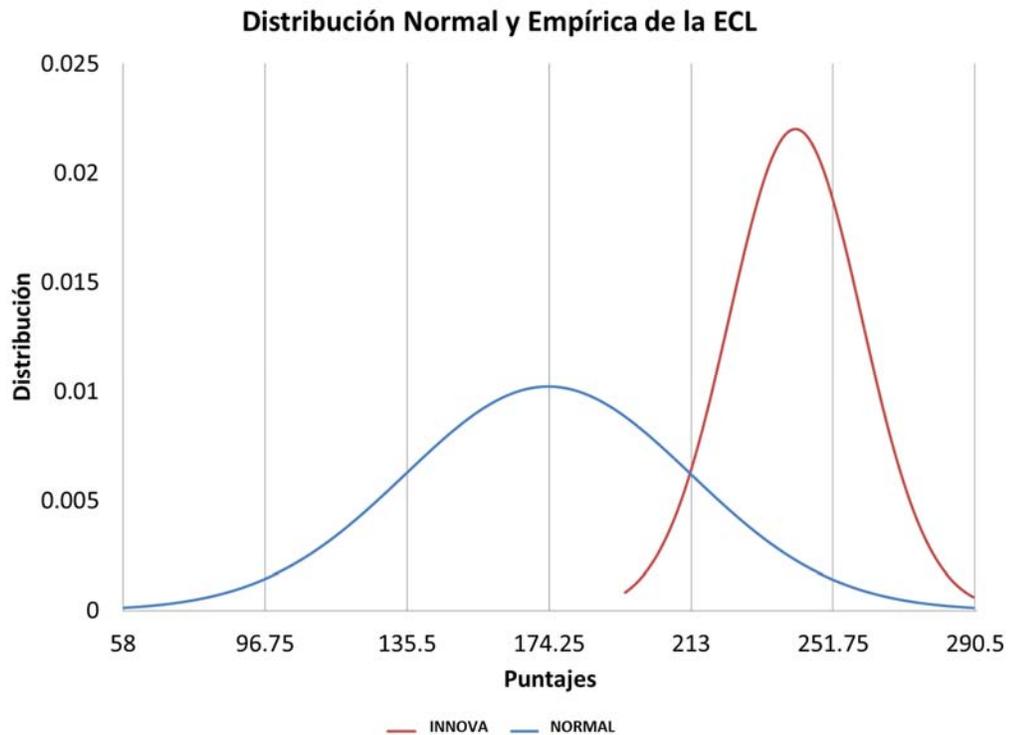


Figura 2.- Distribución normal teórica y empírica de los datos de la ECL.

La figura 2 muestra una distribución normal teórica y la distribución empírica encontrada en la muestra de INNOVA, en la que se puede observar que los datos de los emprendedores se agrupan en el extremo derecho de la curva, por lo que se puede afirmar que la muestra en general tiene un alto nivel de capacidad de logro.

En ese sentido, los resultados brutos que se presentan a continuación deben estudiarse bajo la luz de que toda la muestra se encuentra en un nivel alto y se realiza el análisis ubicándolos en niveles alto-bajo, alto-medio y alto-alto.

En este orden de ideas, los puntajes brutos de la ECL permiten crear rangos que ubican a las personas en un nivel bajo, medio y alto en la capacidad de logro de forma general y en cada uno de sus factores: autorregulación, persistencia al logro, tolerancia a la frustración-ambigüedad y competencias teóricas y prácticas (Véase tabla 1).

Nivel	ECL	Persistencia al logro	Tolerancia a la frustración-ambigüedad	Autorregulación	Competencias teóricas y prácticas
BAJO	104- 177	33-59	21-54	37-63	14-35
MEDIO	178-194	60-66	55-61	64-70	36-42
ALTO	195-25	67-80	62-80	71-80	43-50

Tabla1.- Niveles bajo, medio y alto en la ECL y sus 4 subescalas Persistencia al logro, Tolerancia a la frustración-ambigüedad, Autorregulación y Competencias teóricas y prácticas.

En el análisis de las frecuencias de los niveles obtenidos por los emprendedores en la ECL de manera general se encontró que 5% se ubicó en el nivel bajo, 26% en el nivel medio y 68% en el nivel alto de capacidad de logro (Véase figura 3).

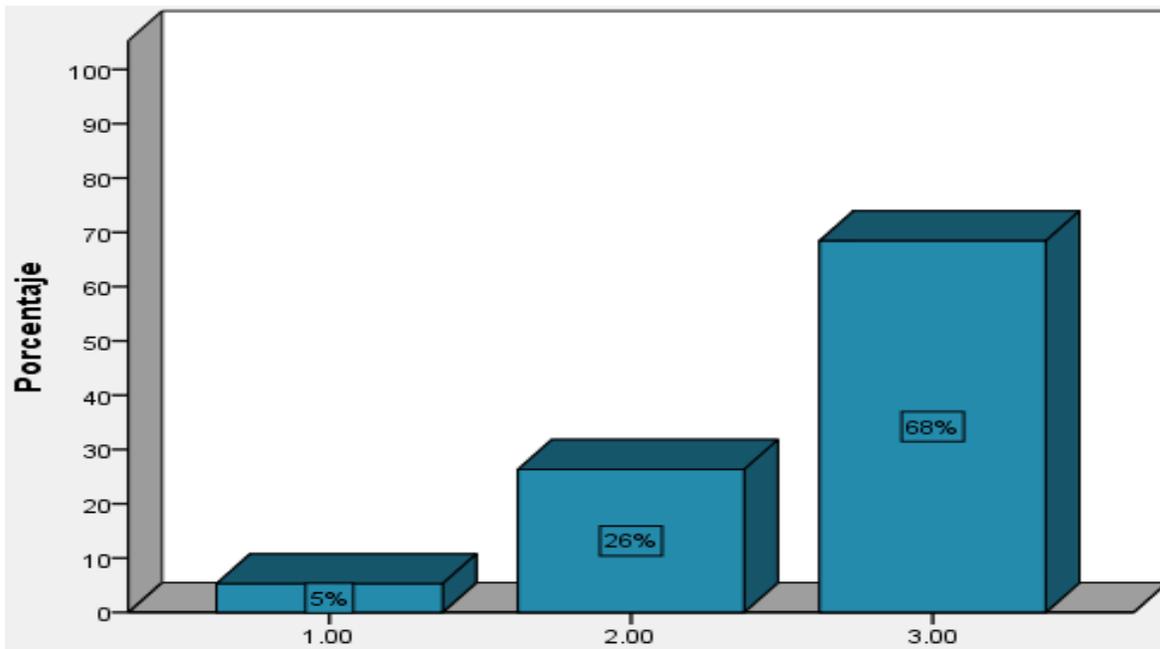


Figura 3.- Porcentaje de emprendedores ubicados en los niveles bajo (1), medio (2) y alto (3) en la ECL

En el caso de las subescalas se encontró que para “Persistencia al Logro” el 11% obtuvo en un nivel bajo, 47% un nivel medio y un 42% un nivel alto (Véase figura 4).

Por otro lado, la subescala de “Tolerancia a la Frustración-Ambigüedad” se encontró que el 5% mostraron un nivel bajo, 42 % un nivel medio y 53 % un nivel alto (Véase figura 5).

Para la subescala de “Autorregulación” se observó un 16% un nivel bajo, un 42% un nivel medio y un 42% un nivel alto (Véase figura 6).

Finalmente en la subescala de “Competencias Teóricas y Prácticas” se obtuvo un 5% un nivel bajo, un 32% un nivel medio y un 63% un nivel alto (Véase figura 7).

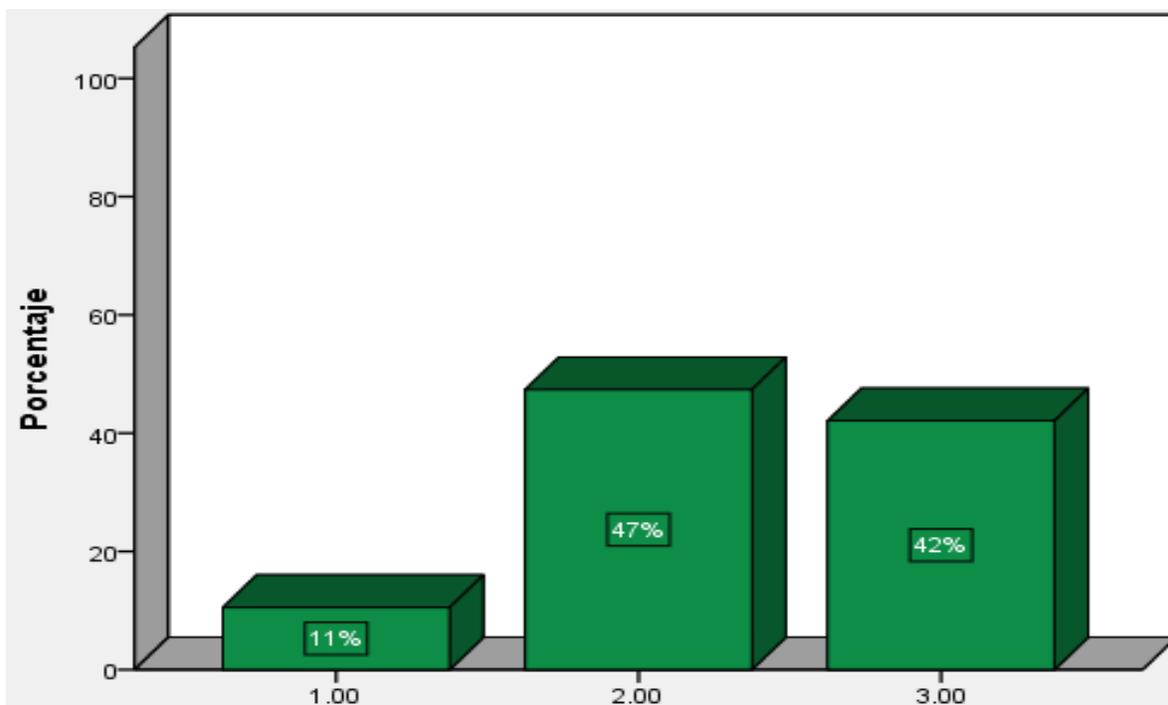


Figura 4.- Porcentaje de emprendedores ubicados en los niveles bajo (1), medio (2) y alto (3) en la subescala de “Persistencia al Logro”.



Figura 5.- Porcentaje de emprendedores ubicados en los niveles bajo (1), medio (2) y alto (3) en la subescala de "Tolerancia a la Frustración-Ambigüedad".

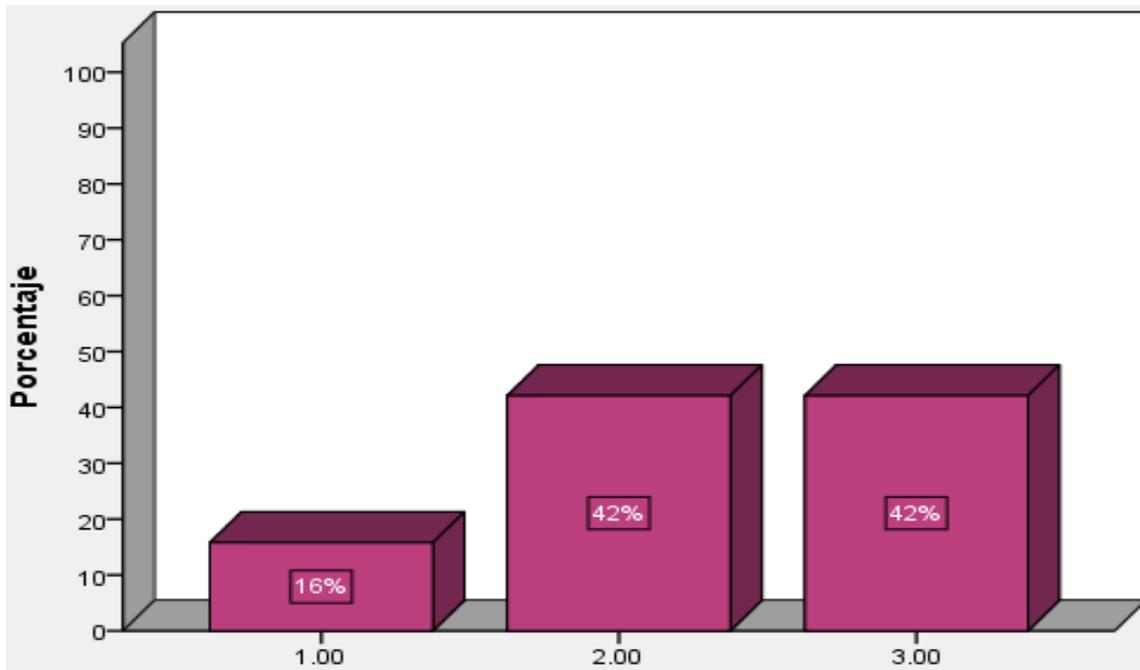


Figura 6.- Porcentaje de emprendedores ubicados en los niveles bajo (1), medio (2) y alto (3) en la subescala de "Autorregulación".

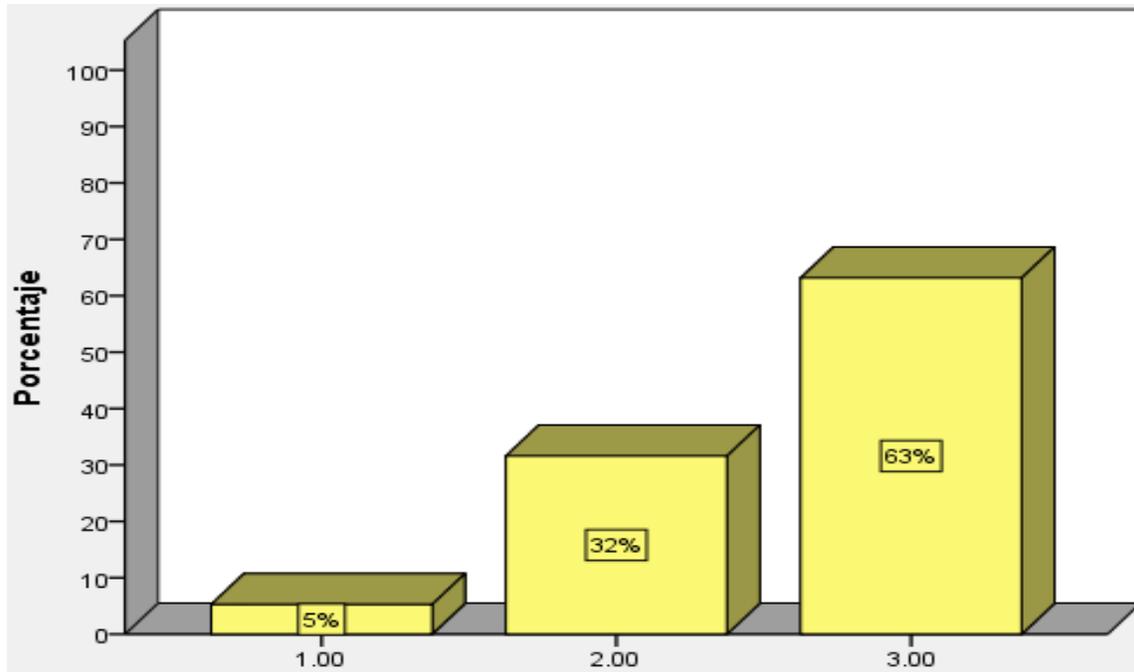


Figura 7.- Porcentaje de emprendedores ubicados en los niveles bajo (1), medio (2) y alto (3) en la subescala “Competencias Teóricas/Prácticas”.

### 5.5. Discusión y Conclusiones:

En los resultados presentados se puede afirmar que los puntajes obtenidos por los emprendedores en la ECL son satisfactorios, ya que todos obtuvieron un nivel alto lo que indica que tienen un alto índice de probabilidad de culminar con éxito su proyecto empresarial.

Esto se debe a las características de la muestra INNOVA, ya que los participantes ya son parte de las actividades de incubación, lo que implica que se han desarrollado profesionalmente, adicionalmente han recibido diferentes cursos que han fortalecido sus competencias personales y profesionales.

Por otra parte, la ECL además de usarse como un filtro para la aceptación de candidatos con base en la alta probabilidad de éxito en su proyecto de negocios, puede aplicarse como un medio de evaluación que auxilie en la detección de áreas de oportunidad personal de los emprendedores, permitiendo fortalecer la capacidad de logro y obteniendo una mayor probabilidad de éxito en sus proyectos de negocios.

## 6. CONCLUSIONES SOBRE LA PRÁCTICA

Retomando las fases de la práctica supervisada y los objetivos del trabajo realizado para INNOVA UNAM, se puede afirmar que resulta de considerable importancia en la práctica del psicólogo, el desarrollar instrumentos de medición que tengan la propiedad de predecir la probabilidad con la cual se presentará un resultado; en este caso en específico, la posibilidad de conclusión exitosa de metas propuestas por el emprendedor.

La construcción y validación de herramientas de medición es sólo una pequeña parte del quehacer del psicólogo en las organizaciones; su importancia radica en el gran peso de la evaluación para la intervención. Esto debido a que, con base en los datos que nos provea la herramienta de medición se identificarán los aspectos sobre los cuales se deben hacer intervenciones o ajustes; por lo tanto, la herramienta de medida debe de contar con las propiedades psicométricas que nos garanticen el isomorfismo requerido para una intervención eficaz. De igual manera, la evaluación permitirá contar con un punto de referencia o contraste a posteriori para identificar si la intervención llevada a cabo tuvo algún efecto, así como calcular la dimensión del mismo.

Aunado a esto, la construcción de herramientas psicométricas debe de aportar un valor agregado a la psicología, y en especial a las organizaciones, las cuales se verán beneficiadas por el aporte teórico-práctico del psicólogo. En este caso, la ECL funge como una herramienta de apoyo para INNOVA UNAM; el uso que dé la organización al trabajo realizado, marcará un precedente en la constitución de la organización como incubadora de negocios, fortalecida por los resultados que provea a la sociedad mexicana.

En este sentido, dado que las condiciones de competitividad exigen un desempeño destacado en las actividades profesionales de los universitarios, la oportunidad de sobresalir en este mundo globalizado dependerá de la habilidad para desarrollar las capacidades pertinentes, en concreto, de un conjunto de

repertorios conductuales que orienten al logro y consecución de las metas planteadas.

Siguiendo esta misma línea, y asumiendo que los patrones de comportamiento son aprendidos en diversos contextos de interacción de los sujetos, las universidades al igual que cualquier institución educativa tienen una responsabilidad enorme, dado que en sus aulas, particularmente en las situaciones de interacción entre docentes y alumnos, es probable incidir en el desarrollo de ciertos patrones de comportamiento, patrones que a futuro incrementarán o decrementarán la probabilidad de insertarse exitosamente en el mercado laboral, ya sea asumiendo un puesto en particular o teniendo la iniciativa de autoemplearse, pero al mismo tiempo generando fuentes de empleos para otros individuos de distintos niveles de formación educativa.

En este último planteamiento encontramos que, la Residencia en Gestión Organizacional, la cual forma parte del programa de Maestría y Doctorado en Psicología de la UNAM, asume su papel de posgrado profesionalizante y formativo, al permitir que sus alumnos desarrollen las capacidades que dan pie a la consecución de objetivos profesionales. Es así que, se puede asumir por resultado directo de la práctica profesional supervisada, que la formación del psicólogo es un proceso constante e importante en el desarrollo de intervenciones eficaces y acertadas.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. y Valencia, A. (1996). La competitividad y sus relaciones con metas de logro. *La Psicología Social en México*, 6.
- Arellano, R. (2002). Todo depende del cristal con que se mire: Las sensaciones y la percepción. En: *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina* (pp. 77 – 128). México: McGraw – Hill.
- Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica, ACCA. (2010). *Manual de Gestión Empresarial* (1ª ed.). Breña – Lima, Perú: Autor.
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 2, 275-302.
- Bandura, A. (1988). Organizational Application of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*. 13(2), 275-302.
- Betancourt, B. (2004). La capacidad emprendedora y el desarrollo de nuevas empresas. *Cuadernos de administración*. Universidad del Valle. 32: 106-136.
- Chacón, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*. 5 (1): 1-30.
- Chávarri, F. (2001). *Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna*. (Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de: <http://oa.upm.es/395/1/09200123.pdf>.
- Chiavenato, I., (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Clark-Carter, D. (2002). *Investigación Cuantitativa en Psicología: Del diseño experimental al reporte de investigación*. Oxford, México.

Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra. (s.f.). *Perfil de profesional de la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Pamplona, España. Recuperado de: <http://www.colpsinavarra.org/images/Doc4.PTO%20Competencias.pdf>

Coordinación de Innovación y Desarrollo (2012). *Lineamientos para la apertura de una nueva Unidad de Incubación*. [Documento no publicado]. Dirección General de Incubadoras y Parques Tecnológicos, Sistema de Incubadoras InnovaUNAM.

Diario Oficial de la Federación (1945). *Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma De México*. (Fecha de consulta: primero de Abril del 2014): [http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion\\_dof\\_26\\_02\\_13.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf)

Díaz, L. (1998). *Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, historia y método*. Recuperado de: <http://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>

Enciso, E. & Perrilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología Organizacional. *Acta colombiana de Psicología*. 11, 5-22.

Entrialgo, M., Fernández, E., y Vázquez, C. (2001). El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME. *Dirección y Organización*. 25: 47-59.

Forero, L. & García, L. (2012). *Aplicación de la Comunicación Organizacional en Produmallas R.C. LTDA*. (Tesis profesional, Universidad EAN). Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/803/4/ForeroLaima2012.pdf>

Furnham, A. (2001). La historia de la psicología organizacional y el estudio del comportamiento organizacional. En: *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega.

Gofee, R. & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. España: Ediciones Granica.

- Ibáñez, C. (1994). Pedagogía y psicología interconductual. *Revista mexicana de análisis de la conducta*. México. 20 (1): 99-113.
- INADEM (2013). ¿Qué es el INADEM? México. Disponible en <http://www.inadem.gob.mx/>. Recuperado el 4/06/2013.
- InnovaUNAM (s.f.). Objetivo de InnovaUNAM. Recuperado en Enero del 2014, de: <http://www.incubadoras.unam.mx/>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*. Mc Graw-Hill, México.
- La Rosa, J. (1986). Escalas de locus de control y autoconcepto: Construcción y validación. Tesis de Doctorado en Psicología Social. Facultad de Psicología, UNAM.
- López, E. (2008). Historia de la Psicología Organizacional: cuando el pasado influye en el presente (de lo particular a lo global). *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac*. Año XXII, 60. Recuperado de: <http://revista.univa.mx/n60/ArtLopez.html>
- Manassero, M., y Vázquez, A. Validación de una escala de motivación de logro. *Psicothema*, 1998, vol. 10, N° 2, pp. 333-351.
- Ministerio de Salud (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones: conceptos básicos*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- Moreno, H. y Espíritu, R. (2011). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Colima. XI Seminario Internacional de Investigación sobre la Cuenca del Pacífico*.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la Investigación*. Limusa, México.

- Pereles, A. (2012). *Motivación de logro y desarrollo personal, académico y profesional de los estudiantes de la primera promoción del Máster universitario en Neuropsicología y Educación de la Universidad Internacional de La Rioja al finalizar el postgrado*. Tesis para obtener el grado de Máster en Neuropsicología y educación. Universidad de la Rioja, España.
- Perlow, R. (2001). Training and Development in Organizations: a review of the organizational behavior management literature. En Johnson, C., Redmon, W. & Mawhinney, T. (Ed.). *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. (pp. 169-190). New York: The Haworth Press.
- Poling, A. & Braatz, D. (2001). Principles of learning: Respondent and operant conditioning and human behavior. En Johnson, C., Redmon, W. & Mawhinney, T. (Ed.). *Handbook of Organizational Performance: Behavior Analysis and Management*. (pp. 23 - 47) New York: The Haworth Press.
- Posgrado UNAM (2012). *Maestría y Doctorado en Psicología*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://www.posgrado.unam.mx/oferta/planes/PSICOLOGIA.pdf>
- Real Academia Española, RAE (2001). Empresa. En *Diccionario de la lengua española* (22 ed.). Madrid: Autor.
- Residencia en Gestión Organizacional (2012a). *Posgrado en Psicología, Residencia en Gestión Organizacional: Estructura gráfica*. [Documento no publicado]. Posgrado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Residencia en Gestión Organizacional (2012b). *Programa metodología aplicada*. [Documento no publicado]. Posgrado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Residencia en Gestión Organizacional (2012c). *Programa teorías y modelos de intervención*. [Documento no publicado]. Posgrado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ribes, E. (2007). *Psicología General*. Trillas, México.
- Ribes, E. (2008). *Psicología y Salud: Un análisis conceptual*. Trillas, México.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. Edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. & Judge, T. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. México: Prentice Hall.
- Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: Implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26(92), 115-128.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76, 323-346.
- Sánchez J., (2002). *Psicología de los grupos: Teorías, procesos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Secretaría de Economía (s.f.). Red de Apoyo al emprendedor: ¿Dónde estoy? Instituto Nacional del Emprendedor. Secretaría de Economía. Recuperado en Febrero del 2014 de: [https://www.inadem.gob.mx/lo\\_dificil\\_no\\_es\\_abrirla\\_sino\\_mantenerla.html](https://www.inadem.gob.mx/lo_dificil_no_es_abrirla_sino_mantenerla.html)
- Silva, A. y Nava, C. (2004). Confiabilidad y Validez. En: A. Silva. (Ed). *Métodos Cuantitativos en Psicología: Un enfoque metodológico*. Trillas, México. 71-98.

Society for Industrial & Organizational Psychology Inc., SIOP (s.f.). *Industrial and Organizational Psychology*. Recuperado de: <http://www.siop.org/history/crsppp.aspx>

Valdés P. y Campos J. (2008). Habilidades personales, satisfacción y productividad en integrantes de equipos de alto rendimiento. *Documento presentado en el XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C.*

Valle A., Canabach R., Rodríguez S., Núñez J. y González-Pineda J. (2006). Metas académicas, estrategias cognitivas y estrategias de autorregulación del estudio. *Psicothema*. 18 (2): 165-170.

Varela, R. (2010a). EDUCACION EMPRESARIAL: ¿Y DE LOS PROFESORES QUE? *Biblioteca Digital - Universidad Icesi*. Colombia: 119-126.

Varela, R. (2010b). El espíritu empresarial y la generación de empleos. *Biblioteca Digital - Universidad Icesi*. Colombia: 1- 13.

Varela, R. (2010c). La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina. *Biblioteca Digital - Universidad Icesi*. Colombia: 1-26.

Varela, R. (2013). Educación Empresarial: un medio para el desarrollo. *Biblioteca Digital - Universidad Icesi*. Colombia: 17-28.

Vargas, B. (1995). Construcción y validación de una escala que evalúe la esperanza en México. Tesis de Maestría en Psicología General Experimental. Facultad de Psicología, UNAM.

Vega, C. (2013). Programa de Gestión Organizacional. UNAM. México.

Vera-Villarroel, P. y Guerrero, A. (2003). Diferencias en habilidades de resolución de problemas sociales en sujetos optimistas y pesimistas. *Universitas Psychologica*. Colombia. 2 (1): 21-26.

Verón, M. (03 de diciembre de 2009). El rol del psicólogo laboral en la nueva cultura del trabajo. *IV Congreso Marplatense de Psicología*. Congreso llevado a cabo en Mar de Plata, Argentina. Recuperado de: [http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong\\_marplatense/iv/trabajos/trabajo\\_331\\_682.pdf](http://www.seadpsi.com.ar/congresos/cong_marplatense/iv/trabajos/trabajo_331_682.pdf)

Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*. 14(3), 361-384.

## ANEXO 1: Escala Capacidad de Logro (ECL).

### Primera Fase

El objetivo de los siguientes cuestionarios es conocer de ti algunas características personales y escolares. Se te informa que tu participación es **ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL**, por lo que te pedimos que respondas los reactivos de la manera más **HONESTA** posible, asegurándote de contestar **TODOS**.

A continuación se te presentarán dos cuestionarios, con sus respectivas instrucciones por lo que se te sugiere que las leas detenidamente y respondas de acuerdo a como se te solicite.

#### CUESTIONARIO 1.-

A continuación se te presentan una serie de oraciones relacionadas con situaciones que pueden ocurrir cuando realizas alguna tarea o proyecto, selecciona la opción que se ajuste a tu persona, en donde cada enunciado tiene cinco posibles opciones de respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Cuando las decisiones que pueda tomar afectarán a algún ser querido, me es difícil saber qué hacer.
2. Cuando ante una pregunta concreta que realizo encuentro por respuesta un “No sé”, “Tal vez” o “Puede ser”, me desespero.
3. Al realizar una actividad, visualizo de manera anticipada cada uno de los pasos o acciones a seguir.
4. Cuando me invitan a emprender proyectos que me desafíen profesionalmente, los acepto porque soy capaz.
5. Cuando obtengo un resultado inferior a lo que esperaba, pienso que puedo hacerlo mejor.
6. Cuando me enfrento a un problema, establezco una serie de pasos a seguir para resolverlo.
7. Planeo cuidadosamente, sin necesidad de supervisión, las actividades que debo realizar para entregar un trabajo complicado.
8. Cuando se cambia sin previo aviso la fecha de entrega de mi trabajo, logro entregarlo a tiempo.
9. Espero a que los demás decidan lo que se debe hacer, para seguir las instrucciones que me den.

10. Me es complicado terminar un trabajo si éste requiere mayor esfuerzo de lo que había planeado.
11. Ante situaciones adversas mantengo presentes mis objetivos.
12. Organizo a mis amigos o compañeros cuando debemos resolver un problema de manera colaborativa.
13. Mis compañeros, amigos o colaboradores, aceptan sin cuestionar las propuestas que realizo.
14. Realizo un trabajo de calidad sin la necesidad de un supervisor.
15. Cuando las cosas no van conforme al plan soy capaz de generar nuevas alternativas.
16. Cuando obtengo éxito en alguna actividad, regularmente no tengo claro que hice bien.
17. Utilizo mis recursos para entender temas en los cuales cuento con poca información.
18. Cuando se me encomienda una actividad desarrollada inicialmente por alguien más, encuentro fácilmente la forma de concluirla.
19. Me enojo cuando las cosas no salen como yo esperaba.
20. Organizo mis actividades de la semana de una manera ordenada.
21. Cuando el resultado de un proceso es incierto, pienso en el éxito obtenido en el pasado.
22. Al enfrentarme a un conflicto, visualizo más de una solución para éste.
23. Aporto ideas innovadoras para el desarrollo de actividades o proyectos en mi trabajo.
24. Por lo regular me dejo llevar por mis sentimientos sin reflexionar sobre las consecuencias de mis acciones.
25. Si alguien me solicita realizar alguna tarea sin darme instrucciones detalladas, utilizo mis recursos para poder solucionar tal situación.
26. Cuando no obtengo un resultado que esperaba, me altero perdiendo el control.
27. Cuando me planteo un objetivo lo separo en sus partes para ir avanzando poco a poco hasta lograrlo.
28. Cuando desconozco el resultado de una actividad que realicé, experimento ansiedad.
29. Si no obtengo lo que me propongo, logro mantenerme en paz.
30. Si me cambian los planes de trabajo pierdo el interés en hacer las cosas.
31. Trabajo tiempo extra para terminar una tarea, logrando entregarla en los tiempos establecidos.
32. Mis amigos o compañeros generalmente me proponen para ser el responsable de diferentes actividades.
33. Cuando no hay método establecido para desarrollar una actividad, puedo improvisar con facilidad.
34. Mis habilidades me permiten realizar proyectos que son complicados para otras personas.
35. Al enfrentarme a un trabajo en equipo, por lo regular doy indicaciones sobre lo que hay que hacer.
36. Cuando una persona me da en momentos diferentes dos instrucciones que se contradicen, logro adaptarme a la situación sin problema.

37. Realizo eficientemente mi trabajo, aunque éste sea muy difícil.
38. Al obtener un resultado negativo en alguna actividad, me siento inmediatamente desanimado.
39. Experimento tristeza cuando no encuentro el resultado esperado.
40. Al enfrentarme a situaciones confusas, confío en mis habilidades manteniendo una actitud positiva.
41. Sé que puedo sacar adelante trabajos que otros no pueden.
42. Cuando los planes de trabajo cambian puedo realizar mi labor sin problemas.
43. Ante situaciones en las que desconozco lo que pasará, me logro mantener en calma.
44. Analizo cada posible solución a un problema eligiendo la mejor alternativa.
45. Consulto con personas de mi entera confianza su opinión sobre las posibles alternativas que tengo antes de hacer una elección.
46. Entrego puntual mi trabajo aunque no haya consecuencias negativas por no hacerlo.
47. Cuando pongo en práctica una estrategia para solucionar un problema, siempre analizo los resultados.
48. Si alguien me solicita realizar alguna tarea sin darme instrucciones detalladas, por lo regular busco más información por mi cuenta.
49. Por lo regular no establezco una rutina a seguir en mis actividades.
50. Cuando el resultado final de un proceso puede tener distintas opciones, esta situación me hace sentir estresado.

## CUESTIONARIO 2.-

A continuación se te presentan una serie de oraciones relacionadas con la experiencia escolar que tienes, selecciona la opción que se ajuste a tu persona, en donde cada enunciado tiene cinco posibles opciones de respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente Desacuerdo	en	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1		2	3	4	5

51. Cuento con actividades extraescolares que se relacionan con mi carrera profesional.
52. Logro concluir las tareas y trabajos escolares porque tengo los conocimientos necesarios.
53. He participado de manera activa en algún proyecto relacionado con mi formación profesional pero ajeno a mis actividades escolares.

54. Al solucionar un problema relacionado con algún proyecto escolar, hago uso de mis conocimientos especializados.
55. Manejo el lenguaje técnico de mi profesión.
56. Considero que mis estudios anteriores me aportan experiencia para la carrera profesional que curso actualmente.
57. He tomado cursos o diplomados que enriquecen mi formación profesional.
58. He participado en actividades relacionadas a mi carrera profesional.
59. Las actividades que he realizado en distintos contextos, enriquecen mi formación profesional.
60. Relaciono mi formación estudiantil con la carrera que elegí como profesión.

***Gracias por tu participación!!!***

## ANEXO 2: Escala de Capacidad de Logro (ECL)

### Segunda Fase

El objetivo de los siguientes cuestionarios es conocer de ti algunas características personales y escolares. Te pedimos que respondas los reactivos de la manera más honesta posible, asegurándote de contestar todos.

A continuación se te presentarán dos cuestionarios, con sus respectivas instrucciones por lo que se te sugiere que las leas detenidamente y respondas de acuerdo a como se te solicite.

*Gracias por tu participación.*

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F ( ) M ( )

Estado Civil: *Soltero* ( ) *Casado* ( ) *Viudo* ( ) *Divorciado* ( )

Fase De Incubación: \_\_\_\_\_

*Candidato A Incubación* ( ) *Preincubación* ( ) *Incubación* ( ) *Egresado* ( )

Giro Del Proyecto: \_\_\_\_\_

Tiempo En Incubación: \_\_\_\_\_

Tipo De Proyecto: \_\_\_\_\_

*Tradicional* ( ) *Tecnología Intermedia* ( ) *Alta Tecnología* ( )

### CUESTIONARIO 1

A continuación se te presentan una serie de oraciones relacionadas con situaciones que pueden ocurrir cuando realizas alguna tarea o proyecto, marca con una **X** la opción que se ajuste a tu persona, en donde cada enunciado tiene cinco posibles opciones de respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Cuando las decisiones que pueda tomar afectarán a algún ser querido, me es difícil saber qué hacer.					
2. Cuando ante una pregunta concreta que realizo encuentro por respuesta un “No sé”, “Tal vez” o “Puede ser”, me desespero.					
3. Al realizar una actividad, visualizo de manera anticipada cada uno de los pasos o acciones a seguir.					
4. Cuando me invitan a emprender proyectos que me desafíen profesionalmente, los acepto porque soy capaz.					
5. Cuando obtengo un resultado inferior a lo que esperaba, pienso que puedo hacerlo mejor.					
6. Cuando me enfrento a un problema, establezco una serie de pasos a seguir para resolverlo.					
7. Planeo cuidadosamente, sin necesidad de supervisión, las actividades que debo realizar para entregar un trabajo complicado.					
8. Cuando se cambia sin previo aviso la fecha de entrega de mi trabajo, logro entregarlo a tiempo.					
9. Espero a que los demás decidan lo que se debe hacer, para seguir las instrucciones que me den.					
10. Me es complicado terminar un trabajo si éste requiere mayor esfuerzo de lo que había planeado.					
11. Ante situaciones adversas mantengo presentes mis objetivos.					
12. Organizo a mis amigos o compañeros cuando debemos resolver un problema de manera colaborativa.					
13. Mis compañeros, amigos o colaboradores, aceptan sin cuestionar las propuestas que realizo.					
14. Realizo un trabajo de calidad sin la necesidad de un supervisor.					
15. Cuando las cosas no van conforme al plan soy capaz de generar nuevas alternativas.					
16. Cuando obtengo éxito en alguna actividad, regularmente no tengo claro que hice bien.					

	1	2	3	4	5
17. Utilizo mis recursos para entender temas en los cuales cuento con poca información.					
18. Cuando se me encomienda una actividad desarrollada inicialmente por alguien más, encuentro fácilmente la forma de concluirla.					
19. Me enojo cuando las cosas no salen como yo esperaba.					
20. Organizo mis actividades de la semana de una manera ordenada.					
21. Al enfrentarme a un conflicto, visualizo más de una solución para éste.					
22. Aporto ideas innovadoras para el desarrollo de actividades o proyectos en mi trabajo.					
23. Por lo regular me dejo llevar por mis sentimientos sin reflexionar sobre las consecuencias de mis acciones.					
24. Si alguien me solicita realizar alguna tarea sin darme instrucciones detalladas, utilizo mis recursos para poder solucionar tal situación.					
25. Cuando no obtengo un resultado que esperaba, me altero perdiendo el control.					
26. Cuando me planteo un objetivo lo separo en sus partes para ir avanzando poco a poco hasta lograrlo.					
27. Cuando desconozco el resultado de una actividad que realicé, experimento ansiedad.					
28. Si no obtengo lo que me propongo, logro mantenerme en paz.					
29. Si me cambian los planes de trabajo pierdo el interés en hacer las cosas.					
30. Trabajo tiempo extra para terminar una tarea, logrando entregarla en los tiempos establecidos.					
31. Mis amigos o compañeros generalmente me proponen para ser el responsable de diferentes actividades.					
32. Cuando no hay método establecido para desarrollar una actividad, puedo improvisar con facilidad.					
33. Mis habilidades me permiten realizar proyectos que son complicados para otras personas.					
34. Al enfrentarme a un trabajo en equipo, por lo regular doy indicaciones sobre lo que hay que hacer.					
35. Cuando una persona me da en momentos diferentes dos instrucciones que se contradicen, logro adaptarme a la situación sin problema.					
36. Realizo eficientemente mi trabajo, aunque éste sea muy difícil.					
37. Al obtener un resultado negativo en alguna actividad, me siento inmediatamente desanimado.					

	1	2	3	4	5
38. Experimento tristeza cuando no encuentro el resultado esperado.					
39. Al enfrentarme a situaciones confusas, confío en mis habilidades manteniendo una actitud positiva.					
40. Sé que puedo sacar adelante trabajos que otros no pueden.					
41. Cuando los planes de trabajo cambian puedo realizar mi labor sin problemas.					
42. Ante situaciones en las que desconozco lo que pasará, me logro mantener en calma.					
43. Analizo cada posible solución a un problema eligiendo la mejor alternativa.					
44. Entrego puntual mi trabajo aunque no haya consecuencias negativas por no hacerlo.					
45. Cuando pongo en práctica una estrategia para solucionar un problema, siempre analizo los resultados.					
46. Si alguien me solicita realizar alguna tarea sin darme instrucciones detalladas, por lo regular busco más información por mi cuenta.					
47. Por lo regular no establezco una rutina a seguir en mis actividades.					
48. Cuando el resultado final de un proceso puede tener distintas opciones, esta situación me hace sentir estresado.					

## CUESTIONARIO 2

A continuación se le presentan una serie de oraciones relacionadas con la experiencia que tiene sobre su proyecto empresarial, marca con una **X** la opción que se ajuste a tu persona, en donde cada enunciado tiene cinco posibles opciones de respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
49. En mi currículum cuento con actividades laborales que se relacionan con mi proyecto empresarial					
50. Logro llevar a cabo las actividades propias de mi proyecto empresarial porque manejo los procedimientos adecuados.					
51. He participado en algún proyecto empresarial de manera activa					
52. Al solucionar un problema relacionado con mi proyecto empresarial hago uso de mis conocimientos especializados.					
53. Manejo el lenguaje técnico referente a la naturaleza de mi negocio.					
54. Relaciono mi formación profesional con el proyecto que pretendo desarrollar					
55. He tomado cursos o diplomados que enriquecen mi visión empresarial					
56. He participado en proyectos similares al proyecto que pretendo desarrollar					
57. Las actividades que he realizado en distintos contextos enriquecen mi proyecto					
58. Considero que mis trabajos anteriores me aportan experiencia para el proyecto que pretendo emprender					

***Gracias por tu participación!!!***