

70



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

CAMPUS - IZTACALA

"EL PAPEL DEL PSICOLOGO COMO CAPACITADOR  
EN UN MUNDO TENDIENTE A LA GLOBALIZACION"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N

**GARDUÑO MAYA BIBIANA ELIZABETH**

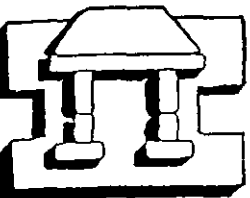
**PILLONI MARTINEZ ALEJANDRA**

ASESORES:

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZAREZ

LIC. ROCIO TRON ALVAREZ



IZTACALA

ENERO 2001

291748



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE

	PAGINA
RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
CAPITULO I <i>Psicología Organizacional</i>	13
1.1. Antecedentes Históricos: Contexto bajo el cual surge la Psicología Organizacional.	13
1.2. Qué es la Organización	19
1.3. Funciones del Psicólogo en la Organización	27
CAPITULO II <i>El Mundo Global</i>	32
2.1. Proceso de Globalización	32
2.2. Exigencias del Mercado	38
CAPITULO III <i>Capacitación</i>	44
3.1. Definición de Capacitación	44
3.1.1. El papel del Psicólogo en el Proceso de Capacitación	48
3.2. Necesidad de las Organizaciones para capacitar y la contribución de la capacitación al logro de los objetivos de las organizaciones	57
3.3. Alcances y limitaciones de la Capacitación	60
CAPITULO IV <i>El Psicólogo en el Mundo Global</i>	65
4.1. Retos a los que se enfrentan los psicólogos en el área organizacional debido al nuevo orden mundial	65
4.2. Alternativas metodológicas o tecnológicas para cubrir las demandas del mundo global	71
4.3. El psicólogo egresado de la ENEP-I. Sus alcances y limitaciones	74
CONCLUSIONES	84
REFERENCIAS	89

## RESUMEN

La psicología como disciplina tiene mucho tiempo interviniendo en los problemas que involucran el comportamiento humano, pero es relativamente reciente que la psicología en su quehacer disciplinario aprovecha en su aplicación los conocimientos derivados de la psicología científica. La aplicación de un marco teórico organizado y sistematizado facilita y posibilita el éxito de las intervenciones profesionales del psicólogo, es por ello que a través del tiempo ha venido ganando terreno en todas las instancias en que puedan aprovecharse sus posibilidades.

La psicología en las organizaciones ha conquistado un lugar importante en el manejo de los recursos humanos a partir de las demandas de las mismas organizaciones y de sus posibilidades de respuesta.

En la actualidad, las nuevas condiciones económicas, sociales y políticas (impuestas por la tendencia globalizadora) representan para los psicólogos nuevos retos, especialmente en el área organizacional que requiere de un desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los recursos humanos y para ello se requiere que el psicólogo aproveche sus propias habilidades.

El objetivo del presente trabajo fue definir las habilidades genéricas del psicólogo egresado de la ENEP Iztacala (detección, prevención, planeación y desarrollo, intervención e investigación) y describir cómo éstas le permiten fungir como capacitador en las organizaciones industriales y dar respuesta a las demandas de un mundo tendiente a la globalización. La revisión bibliográfica y hemerográfica así permitió llegar a concluir que las habilidades que se adquieren en la formación recibida en la ENEP-I son esenciales para el desempeño del psicólogo como capacitador, le permiten adaptarse a nuevas condiciones y tener mayor posibilidades de generar respuestas originales y creativas a los problemas a los que se enfrenta la organización a la que preste sus servicios.

# INTRODUCCIÓN

Con el acelerado acercamiento entre las naciones que implica la globalización debida a los avances tecnológicos y principalmente de comunicación han surgido nuevos retos para los países, las organizaciones y los individuos. Con estos cambios, todas las disciplinas se enfrentan al problema de adecuar sus marcos conceptuales, tecnológicos y de intervención con la finalidad de mantenerse vigentes en un mundo en constante cambio que exige flexibilidad, adaptabilidad e innovación. La reestructuración de los procesos productivos y los nuevos modos de establecer relaciones inter y extra organizacionales requieren de las personas que conforman una organización el desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que les permitan en primer lugar conservar su empleo actual y aspirar a promociones y ascensos y en segundo lugar ayudar al mantenimiento de su organización en el mercado actual. El psicólogo es el profesionalista idóneo para que mediante la capacitación pueda lograr que el personal desarrolle ampliamente sus potencialidades.

Blum y Naylor (1985), señala que la Psicología Industrial se inicia hacia 1901 con el discurso del Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la North Western University, donde subraya las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Sin embargo, la versión a la que suele dársele mayor validez respecto a las primeras intervenciones de los psicólogos en las organizaciones es la que afirma que tal intervención fue durante la Primera Guerra Mundial. La función que el psicólogo desempeñaba entonces era la de aplicar pruebas estandarizadas a los reclutas del ejército a quienes había que enviar a combate. Posteriormente surgieron más pruebas que estaban dirigidas no sólo a seleccionar individuos, sino a clasificarlos de acuerdo al puesto que mejor desempeñarían.

que estaban dirigidas no sólo a seleccionar individuos, sino a clasificarlos de acuerdo al puesto que mejor desempeñarían.

Con éstos avances, en 1917 las universidades de Estados Unidos comenzaron a impartir cursos de Psicología Industrial y la Psicología del personal. Así durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial la industria empezó a mostrar interés por la Psicología Industrial, desarrollándose aún más con los estudios de motivaciones y actitudes de la fábrica Western Electric en Hawthorne, puesto que sentaron las bases y el impulso de la Psicología Industrial, más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Gilmer, 1976).

Durante la Segunda Guerra Mundial, el trabajo del psicólogo en otras organizaciones había cambiado gracias a los avances tecnológicos y al mejoramiento de la maquinaria y de los sistemas de producción ; por su parte, la psicología científica hacía sus propias contribuciones al conocimiento teórico-conceptual; sumado esto a su propia experiencia acumulada en las organizaciones desde la Primera Guerra Mundial. Es decir, que por un lado las organizaciones tenían nuevos problemas y necesidades, y por el otro, los psicólogos contaban con la posibilidad de ofrecer su ayuda para resolverlos, dirigiendo su intervención hacia los trabajadores directos y hacia los administradores del proceso productivo; quienes tuvieron que enfrentar problemas que requerían tratamientos y soluciones diferentes debido a que las organizaciones se vieron en la necesidad de imprimir nuevos valores a su filosofía organizacional, ya que sólo así podían hacer frente y sobrevivir a las nuevas condiciones.

Estos cambios no se debieron únicamente a las condiciones económicas, políticas y sociales, sino también al desarrollo de la ciencia en general y en particular de disciplinas como la administración, la psicología, la economía y la sociología que aportaron nuevos enfoques sobre las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento de personas, lo que favoreció el desarrollo de las empresas y la elaboración de otras nuevas filosofías organizacionales. Muchinsky, (en Sánchez, 1997) considera que existen tres teorías sobre las organizaciones: la teoría clásica, neoclásica y la teoría moderna de la organización, mismas que se describen en el primer capítulo del presente trabajo además de dar distintas definiciones de *organización* y enumerar los hechos comunes a todas las organizaciones entre los cuales se incluyen los siguientes:

1. Una organización siempre involucra personas.
2. Estas personas están relacionadas unas con otras de alguna forma, es decir, están interactuando.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas por cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados con sus objetivos personales.

Los miembros de éstos grupos trabajan con miras a éstos objetivos mancomunados y organizacionales con el fin de alcanzar sus objetivos personales. En

consecuencia una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Por su parte Blum y Naylor (1985), señala que los componentes de toda organización son :

1. *Trabajo*. Las funciones a cumplir se deducen de los objetivos establecidos. A partir de tales funciones se forman agrupamientos de actividades basadas en la semejanza de trabajo o eficiencia.
2. *Relaciones*. Se refiere a las relaciones del empleado con su tarea y con otros empleados, además de la vinculación de una unidad de trabajo-empleado con otra unidad de trabajo-empleado.
3. *Ambiente*. Este componente incluye todo lo referente a los medios físicos y el clima general dentro del cual los empleados realizan sus tareas.
4. *Empleados*. En este componente es importante destacar que la tarea indicada se adapte perfectamente al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad del empleado.

Hicks (1997), establece dos clases de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento núcleo y los elementos operantes. El elemento núcleo de cualquier organización lo constituyen las persona, en particular aquellas cuyas interacciones componen la organización.

Los elementos operantes de una organización son los recursos humanos tales como las capacidades de sus miembros y su influencia personal. Ahora bien, si el recurso humano es la pieza clave en una organización, entonces el psicólogo



organizacional debe aprovechar la máximo los recursos humanos y encaminar este trabajo al logro de los objetivos de la organización y la consecución de éstos se logra también con la capacitación (de la que se habla ampliamente en el capítulo 3), pues la exigencia del mundo actual requiere que las empresas cumplan con los estándares internacionales de calidad en sus productos y servicios debido a la apertura de nuevos mercados.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo sea cual sea su giro, además de que existen varias empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, además que nuestro país se enfrenta a una feroz competencia de compañías o empresas transnacionales, y esto agudizado por un hecho concreto: el Tratado de Libre Comercio firmado por nuestro país con Estados Unidos y Canadá, y más recientemente con Israel, Europa y algunos países de Sudamérica.

El comienzo del siglo XXI tiene lugar en un mundo que vive una acelerada transformación en todos los ámbitos. Los cambios afectan a todo el mundo y señalan un futuro cada vez más interconectado, pero también amenazado por retos y nuevos problemas. Los aspectos más destacados son la mundialización de las relaciones entre países, los progresos en la técnica y la ciencia, y la revolución de las comunicaciones que mantienen a la población al día sobre el desarrollo de nuestro mundo tendiente a la globalización que describe una realidad inmediata como una sociedad planetaria, más allá de las fronteras, diferencias étnicas, políticas, geográficas y condiciones económicas, surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más enfática de los procesos económicos y libertad en los mercados.

Así, la *globalización* (tema abordado en el segundo capítulo) es un fenómeno nuevo, y aún resulta difícil predecir sus consecuencias para el siglo XXI, sin embargo, es evidente para las empresas que están pendientes de los cambios que se están generando que la globalización es un fenómeno elcipsante que establece exigencias específicamente en el ámbito de la economía a niveles comercial, organizativo y financiero, de tal forma que dicha globalización económica supone una total libertad para el intercambio, y por ende las empresas que se encuentran organizadas al tener acceso a los mercados globales tendrán que cubrir ciertos requisitos y normatividades que el mundo global establezca, pues las empresas para subsistir y mantenerse en la vanguardia tenderán a la competencia como reto.

El modo en que las organizaciones empresariales logren una adaptabilidad a los cambios del mundo global y logren un lugar competitivo en el mercado es, entre otras cosas tener perfectamente bien definidos sus objetivos, y si es posible (o necesario) adaptarlos a las exigencias mundiales. Sin embargo, esto constituye sólo una parte del éxito de la organización empresarial ya que teniendo en cuenta que para alcanzar las metas y objetivos de ésta es indispensable establecer un plan de acción que defina a la organización y sus partes e interdependencia, puesto que las personas que forman parte de ella al hacer su trabajo efectivamente contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización y al logro de la meta principal de dicha empresa. Este razonamiento se vincula con el de Applegarth (1992), que señala que para que los empleados desempeñen con efectividad sus tareas y funciones ineludiblemente deberán saber qué es lo que se supone que deben hacer, y cómo se supone que deben realizarlo. Ahora bien, ¿cuál es la forma en que la organización asimilará el qué y el cómo cumplir tareas y funciones de manera eficiente?, la respuesta se deriva esencialmente de los factores que influyen en el logro de los objetivos de la

organización, las de ésta y los factores que interfieren u obstaculizan el camino al logro de las metas u objetivos.

Es aquí donde la labor del psicólogo cobra mayor importancia dentro de la organización, ya que la moderna gestión industrial y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales. El comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura, siendo ineludible que la psicología de cada individuo, de los grupos, la actitud hacia el trabajo y hacia la organización, y sus expectativas de vida influyen en la consecución de metas de la organización empresarial.

Debido a lo anterior el psicólogo organizacional cumpliendo sus funciones dentro de la empresa aplica sus conocimientos hacia la consecución de una meta compartida en la organización en el sentido de qué y cómo. Teniendo en cuenta bien definida la meta organizacional, es posible recurrir a la capacitación como acción que influya para lograr el desarrollo a nivel individual y organizacional tendiendo presentes todas y cada una de las partes que definen una organización y interdependencia. De tal manera que las personas que forman la empresa constituyen el recurso humano y el psicólogo es el profesional indicado para apoyar a la organización pues es el experto en el estudio de éste.

El psicólogo para aumentar el nivel de productividad del recurso humano, dentro de una empresa se vale de una herramienta que es la capacitación, de la cual a continuación se ofrece una breve definición, así como las ventajas que pueden aprovecharse para incorporar a las empresas al mundo global.

De acuerdo con Rodríguez (1993), la capacitación es el conjunto de actividades que proporciona los conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes del personal a todos los niveles para que se desempeñen mejor en su trabajo. Por lo anterior toda organización que tenga como objetivo subsistir en el mercado se ve obligada a vivir en un permanente proceso de educación a través del cual se modifican y desarrollan actitudes y conductas con la finalidad de optimar las capacidades de sus recursos humanos, y que las personas estén capacitadas para hacer bien su labor y se identifiquen con la cultura y objetivos de la organización a la que pertenecen logrando así mayores niveles de productividad, lo cual se traduce en una mejor calidad de sus productos y/o servicios y manteniendo a la empresa a la vanguardia en el mercado.

Muchas empresas creen que destinar recursos a la capacitación no es una buena inversión, sin embargo, el no hacerlo trae como consecuencia encontrar personas que hacen mal su tarea, o que la hacen a medias porque nunca se les dio instrucción de cómo hacerla. También es posible encontrar personas indisciplinadas, no responsables, o que no se identifican con la empresa porque nadie trabajó en la formación de qué hacer y cómo hacerlo (Mahon, 1991).

Los principales beneficios de la capacitación en las organizaciones según McGhee y Tayen, 1986 y Muchinsky (en Sánchez, 1997) son: asegurar la permanencia de la organización en el cambio de valores, incrementar la productividad personal y laboral, reducir el ausentismo y rotación del personal, incrementar el aprendizaje, mejorar la calidad del desempeño, además de disminuir los accidentes de trabajo y los desperdicios.

Las empresas enfrentan en la actualidad, gracias a la apertura de nuevos mercados una lucha por ganar clientes y conservarlos con el fin de sobrevivir y para ello es indispensable lograr una optimización empresarial a partir de todos sus componentes comenzando por sus recursos humanos mediante la capacitación.

Indudablemente las empresas contemporáneas están llamadas a vivir en un mundo cambiante. El cambio es permanente en lo social y en lo tecnológico, por lo tanto las empresas que quieren el éxito deben tener la capacidad de adaptación al cambio, y eso equivale a innovación y creatividad en oposición a conducta repetitiva o rutinaria.

Innovar implica cambiar, y dichos cambios no tienen que ser exclusivamente técnicos, sino que deben abarcar todos aquellos recursos de baja productividad y rendimiento. Los cambios en lo técnico incluirían la modernización de la maquinaria y la automatización. Los cambios en los recursos humanos se refieren a transformar a los hombres de hombres rutinarios en hombres innovadores.

Por tales motivos, la capacitación tiene su primordial valor en este proceso de aprendizaje, y el profesional que se encarga de éste proceso es el psicólogo, sin embargo, es necesario conocer las principales habilidades con que debe contar el psicólogo como especialista en la conducta humana independientemente del área profesional en que se desempeñe ; y la base de ese ejercicio profesional es una lógica teórico-conceptual en la que el objeto de estudio es la conducta. La existencia de una base teórico-conceptual permite que el conocimiento científico se adapte mediante la elaboración de metodologías a los sectores específicos en que se ejerza. Y justamente,

los psicólogos egresados de la ENEP Iztacala se forman con base a un plan de estudios modular que correlaciona los aspectos teóricos, experimentales y aplicados del análisis conductual en las áreas de investigación, social, educativa, educación especial y clínica.

La forma en que están organizados los contenidos y secuencia de las asignaturas permiten que el egresado cuente con una serie de habilidades genéricas que le ofrecen la habilidad de desempeñarse profesionalmente en los distintos sectores sociales y responder ante las demandas específicas de manera efectiva.

Tales habilidades genéricas son: detección, prevención, planeación y desarrollo, investigación e intervención. Para el tema que nos ocupa, éstas habilidades sirven para lo siguiente :

- ⇒ *Detección*: Detección de necesidades de capacitación (D. N. C.).
- ⇒ *Prevención*: Elaboración de programas que eviten el surgimiento de problemas que pueda presentar la organización (una alternativa es la filosofía de Calidad Total).
- ⇒ *Planeación y desarrollo*: Elaboración de programas de capacitación, adiestramiento, instrucción e inducción.
- ⇒ *Investigación*: Detección de variables relacionadas con el rendimiento y productividad.
- ⇒ *Intervención*: Poner en práctica los programas de adiestramiento, capacitación y reingeniería.

La ventaja que tiene el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala con respecto a otros psicólogos es poseer un fundamento teórico correlacionado con habilidades prácticas (detección, prevención, planeación y desarrollo, investigación e intervención) que le permiten adaptarse fácilmente a cualquier sector específico de incidencia profesional, ya que en cualquiera de éstas habilidades son esenciales y por ser habilidades básicas estarán vigentes para satisfacer las demandas del mundo actual.

De los argumentos anteriores es que se deriva y justifica el objetivo del presente trabajo que es definir las habilidades genéricas (ya mencionadas) del psicólogo egresado de la ENEP Iztacala y describir cómo éstas le permiten fungir como capacitador en las organizaciones industriales y dar respuesta a las demandas de un mundo tendiente a la globalización.

# CAPÍTULO I

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

### 1.1. Antecedentes Históricos: Contexto bajo el cual surge la Psicología Organizacional.

La psicología no siempre ha estado vinculada con las organizaciones del mismo modo que lo está en la actualidad, y debido al objetivo que se persigue en este trabajo, resulta conveniente hacer una revisión histórica sobre los inicios de la Psicología en las organizaciones; su desenvolvimiento y evolución a lo largo del tiempo.

La incursión de la ciencia de la psicología en las organizaciones responde a necesidades que en los distintos momentos históricos han tenido que satisfacerse, así como a las respuestas que la Psicología podía brindar. Poco a poco las necesidades de las organizaciones han venido modificándose al mismo tiempo que las capacidades de la Psicología se amplían. Sin embargo, precisar con exactitud el inicio de la Psicología Organizacional no es tarea fácil, ya que al revisar la literatura que hace referencia a la historia que ahora nos ocupa, es común encontrar que diferentes autores ubican el origen de la Psicología Organizacional en distintos momentos. Como ya se señaló, en este capítulo sólo se hará una breve revisión histórica que no pretende ser exhaustiva, pero sí brindar un marco de referencia general que permita entender la importancia del



tema central de este trabajo, teniendo como base las versiones que convergen sobre la aparición de la Psicología Organizacional.

La mayoría de los autores coinciden en ubicar el inicio de la Psicología Organizacional el 20 de diciembre de 1901 cuando el Doctor Walter Dill Scott analizó la probabilidad de aplicar los principios psicológicos al campo de la publicidad (Blum y Naylor, 1985).

Otra importante aportación que contribuyó al surgimiento y desarrollo de la psicología organizacional fue por parte del norteamericano F. W. Taylor, conocido como el padre de la Administración que se dedicó al estudio de la economía de los movimientos, trabajando como ingeniero en una compañía de fundición, ahí observó la frecuente ineficacia del modelo tradicional de enfocar y realizar el trabajo, se dio cuenta también de que el empresario sólo conoce la capacidad de rendimiento de la mayoría, pero no tiene una idea clara de las capacidades y limitaciones del rendimiento de los obreros (Chruden y Sherman, 1970).

Estas observaciones lo llevaron a realizar una investigación en la Reethlem Steel Company teniendo tres premisas fundamentales : 1) seleccionar a la gente adecuada para un puesto determinado; 2) instruirla en métodos más eficientes y movimientos más económicos de aplicación en su trabajo; y 3) conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores (Brown, 1977).

La investigación de F. W. Taylor consistía en capacitar a un conjunto de obreros en cuanto a la forma de cargar cajas para ahorrar tiempo y fatiga de los obreros ; antes de la capacitación, la empresa tenía 500 empleados y con las aportaciones de Taylor

se logró que el número de trabajadores se redujera a 140, los cuales realizaban la misma cantidad y calidad de producción en el mismo tiempo. Los beneficios que obtuvo la empresa repercutieron en mejor salud de los trabajadores y en su desempeño, y su economía, ya que se les proporcionaba un incentivo adicional por buen desempeño (Katz, 1977).

Así como estas investigaciones, se realizaron muchas otras enfocadas en un primer momento a las aptitudes de los empleados de las organizaciones (industria, escuela, etcétera) para desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados adecuados. Posteriormente cobraron interés los problemas relacionados con grupos de trabajo; estudiando temas tales como: liderazgo, motivación, estructura organizacional, etcétera.

Durante la Primera Guerra Mundial el ejército estadounidense solicitó apoyo a un grupo de psicólogos para aplicar pruebas a sus reclutas y diseñar procedimientos para seleccionar oficiales. Los psicólogos además idearon pruebas de inteligencia para identificar a aquellos individuos que contaban con las características indispensables para involucrarlos en los programas de adiestramiento. Desarrollaron también el Army Alfa, para personas que sabían leer, y el Army Beta para analfabetas. Según Blum y Naylor (1985) es en este momento en que surge la Psicología Industrial.

Para 1917 aparece el *Journal of Applied Psychology* al mismo tiempo que comienzan a darse cursos de Psicología Aplicada en las Universidades, después de Psicología Industrial, Psicología del personal, Psicología vocacional y Psicología de la publicidad.

Posteriormente y antes de la Segunda Guerra Mundial se popularizó en el medio administrativo el concepto de que los trabajadores son seres humanos, lo que aumentó la complejidad y el alcance de la Psicología. Un ejemplo que ilustra lo anterior es el siguiente : "El Comité de Iluminación Industrial fue establecido en 1924 por el Consejo Nacional de Investigación bajo la presidencia honoraria de Thomas A. Edison. En dicho comité tomaron parte muchos físicos, fisiólogos y oftalmólogos, e ingenieros electricistas prominentes, con el fin de demostrar en forma experimental los efectos sobre la producción de una iluminación más adecuada en las fábricas. Se elaboraron y se llevaron a cabo una serie de experimentos piloto. Al principio todo marchó de acuerdo con el plan. Cuando en los talleres Hawthorne de la Western Electric Company se aumentó la iluminación para un grupo de prueba aumentó la producción. La sorpresa se produjo al rebajarse la iluminación a su nivel original: El mismo aumento se observó con un grupo de la línea de montaje al introducir pausas de descanso y suprimirlas posteriormente. Los grupos de control entre los cuales no se modificaron las horas de trabajo, la iluminación y el descanso, también aumentaron su producción. La producción continuó aumentando aún en el caso de las condiciones físicas adversas. Por el hecho de tener la oportunidad de comunicar sus ideas a la Administración durante el curso de los experimentos, los empleados habían desarrollado una sensación de considerable satisfacción. Habían llegado a experimentar la sensación de que se tomaba en cuenta su opinión en lo referente a las decisiones que los afectaban" (Bass, 1972 p. 34,35).

Así, a partir de la década de 1920, la psicología en la industria comenzó a interesarse no sólo en el trabajador manual, las problemáticas relacionadas con el trabajo reiterativo y los factores físicos que distraen la atención sino también en los

impedimentos de índole social, lo tecnológico, y el ambiente laboral en el sentido más amplio e integral (Bass, 1972).

Todavía hasta la década de 1930 la Psicología en la Industria se aplicó casi exclusivamente como una técnica destinada a tratar los problemas vocacionales o del personal y en segundo lugar las diferencias que prevalecían en las actitudes y eficiencia individuales, y los factores físicos del trabajo. Se dio muy poca importancia en la industria a los elementos sociales, pero poco a poco se fue desarrollando el estudio completo del individuo como miembro de un grupo de trabajo en la organización (Bass, 1972).

En la década de los setenta la Psicología en las organizaciones había alcanzado tal nivel que no sólo se interesaba en las características del trabajo y disposiciones físicas sino también en las características de las redes de comunicación en las que se involucra el trabajador, además en los efectos de las normas históricas que prevalecen en el ambiente de trabajo. Todos los alcances obtenidos hasta ese momento en la actualidad sirven de base y sustento en el ejercicio de la Psicología en las organizaciones, sin embargo, existen nuevas necesidades en las empresas que rebasan el limitado ambiente de trabajo dentro de la organización y se interesa ahora en su supervivencia como competidor y en las condiciones que prevalecen fuera de su territorio. Estas nuevas condiciones representan nuevos desafíos que orientan a la Psicología organizacional a seguir evolucionando, sin embargo, el tema de las nuevas demandas de las empresas hacia el psicólogo se atenderán en el capítulo cuatro de éste trabajo.

En resumen, la Psicología como disciplina en las organizaciones ha cambiado de tal forma que en sus inicios era denominada como Psicología Industrial, cuya aplicación se puede observar tanto en la Industria pública como en la privada; al principio la Psicología Industrial se refería más al estado de trabajo y en especial a su medición, así como a la eficiencia del empleado, para elevar la producción, por lo tanto se ocuparía de aspectos referentes a pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño; su finalidad primordial era tratar de predecir la conducta del individuo dentro de la empresa para lograr su completa integración al medio laboral.

El término Psicología Industrial evolucionó al de Psicología Organizacional, la diferencia entre ambos términos se centra en que su mayor preocupación (del segundo) es por los aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en las diversas situaciones de trabajo, es decir, se interesa por el comportamiento de las personas que componen la organización.

Mientras que la Psicología Industrial es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que trabajan en la empresa, la Psicología Organizacional amplía su quehacer intentando adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y a la inversa. Por lo que una de sus principales contribuciones es enseñar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer a una persona; debido a lo cual centra su interés en predecir el comportamiento humano en el trabajo y su relación con las organizaciones intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos (Arias, 1989).

Hasta aquí se ha hablado de la Psicología Organizacional e intentado plantear el marco histórico bajo el cual surge, sin embargo, resulta indispensable saber qué es una

organización, lo cual se describe en el siguiente apartado, además de delimitar las funciones del psicólogo en las organizaciones.

## 1.2. Qué es la Organización

Cuando se hablaba del surgimiento de la Psicología industrial no se definía la disciplina a partir de la existencia de la organización y aunque la organización está presente desde las primeras relaciones del hombre con su entorno ambiental y en concordancia con otros individuos aún no se centraba en la organización como tal.

Nuestra sociedad, es una sociedad organizacional; nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas, y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones (Etzioni, 1972).

La organización tiene razón de ser debido a que el trabajo a realizar resulta excesivo para una sola persona. Por lo tanto, se buscan colaboradores de modo que surge el problema de lograr una acción colectiva eficaz. Muchas inteligencias, manos y capacidades deben aunarse; se las ha de coordinar, no sólo para cumplir la tarea asignada, sino también para procurar satisfacer a cada integrante, sus respectivas necesidades, su capacidad y conocimientos.

De acuerdo con Clay y Wakeley (1997) desde sus comienzos las organizaciones humanas se han enfrentado al problema de las reglas, por ejemplo, los egipcios que

construyeron pirámides desde hace 1000 años, y los que hoy día construyen presas en el Nilo han tenido que resolver el mismo tipo de problemas en relación al cómo dividir el trabajo entre la gente que disponible para ello, cómo conseguir a los trabajadores, cómo escogerlos y adiestrarlos, qué normas los gobernarán, qué recibirán a cambio de sus esfuerzos, cómo distinguir a los trabajadores eficientes de los ineficientes cómo evolucionara la organización con la contribución de su trabajo. Aunque estas respuestas varíen, las preguntas siguen siendo las mismas.

Para comprender esta dinámica de las organizaciones es primordial definir qué es una Organización y los elementos que la componen.

De acuerdo con Clay y Wakeley (1997) se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas.

Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Estos problemas básicos son comunes a todas las organizaciones. La necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos.

De manera similar Etzioni (1972) señala que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos. Otra definición la ofrece Chiavenato (2000), que complementa las anteriores, pues define a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Con base en las definiciones anteriores aquí se ofrece la siguiente:

*Una organización existe cuando dos o más personas se unen y coordinan sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común, en donde cada quien tiene delimitadas sus funciones en interacción, y además existen reglas que norman su comportamiento en pos de la meta compartida.*

En términos generales y con base en las definiciones anteriores, se deduce que los componentes de toda organización son:

- 1) *Trabajo.* Las funciones a cumplir se deducen de los objetivos establecidos. A partir de tales funciones se forman agrupamientos de actividades basados en la semejanza del trabajo o eficiencia.
- 2) *Relaciones.* Se refiere a las relaciones del empleado con su tarea y con otros empleados, además de la vinculación de una unidad de trabajo-empleado.
- 3) *Ambiente.* Este componente incluye todo lo referente a los medios físicos y el clima general dentro del cual los empleados realizan sus tareas.
- 4) *Empleados.* En este componente es más importante destacar que la tarea indicada se adapte perfectamente al interés, la conducta, la



experiencia y la capacidad del empleado. Además, este elemento es fundamental, ya que es el que hace funcionar a los demás.

En otros términos Etzioni (1972) afirma que las organizaciones se caracterizan por: 1) las divisiones del trabajo, y del poder y de las responsabilidades de la comunicación, éstas divisiones son deliberadamente planteadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura donde es necesario para aumentar su eficiencia; 3) sustitución del personal, es decir, que las personas que no satisfacen los requisitos necesarios, pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar el traslado y la promoción.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales; organizaciones de servicios (Bancos, Universidades, Hospitales, Tránsito, etcétera); organizaciones militares y públicas (Ministerios, etcétera), que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etcétera) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicinas, divulgación o conocimiento, planeación y control de tránsito, etcétera), y todas ellas tienen como denominador común el reto de sobrevivir a la competencia teniendo como recurso más valioso al capital humano.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento del personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un

distanciamiento gradual entre las personas con sus objetivos individuales y la cúpula de la organización con sus objetivos organizacionales.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y posiblemente mañana en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores.

Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividad y tecnologías diferentes para producir bienes y servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados y a consumidores distintos. Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos.

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las persona.

Según Chiavenato (2000) durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de industrialización neoclásica y la de información. Estas fases se describen a continuación:

### *1) Era de la Industrialización clásica (1900-1950).*

Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales.

A las personas se les consideraban recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre estaba cambiando, aunque lo hacía despacio, los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos progresivos, paulatino, previsible.

### *2) Era de la Industrialización neoclásica (1950-1990).*

Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsible; las transacciones comerciales se desplazaron

del campo local al campo regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes, se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal utilizado en las estructuras organizacionales se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial, la cual proporcionó una mejoría necesaria en la organización pero no fue suficiente porque no acabó con los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a centrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación.

La vieja concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la administración de recursos humanos : las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes. Entre tanto, el mundo continuaba cambiando a velocidades mucho mayores.

### *3) Era de la Información (o del conocimiento) (1990).*

Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió al mundo en una aldea global. La información de un lugar a otro del planeta

tarda solo milésimas de segundos en llegar. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía : la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se ha vuelto más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para viajar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque sean transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales cobran mayor importancia que los órganos que conforman las organizaciones. Los órganos sean dependientes o divisiones no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes cuyos hábitos ahora son mudables y exigentes.

La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio ni distancia; se dará un uso diferente al espacio físico; las oficinas unipersonales darán paso a locales colectivos de trabajo, y las funciones de retaguardia serán realizadas por los empleados en sus casas. Las personas y sus conocimientos y habilidades intelectuales se han convertido en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio un paso a un nuevo enfoque : la administración de personas, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. La cultura organizacional experimentó un fuerte impacto del mundo exterior y empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios rápidos que se producen sin

continuidad con el pasado crean un ambiente de turbulencia e imprevisibilidad. En consecuencia, la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en ésta era de la información.

### 1.3. Funciones del psicólogo en la organización.

El psicólogo organizacional tiene como misión tratar de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones complejas y de las interacciones humanas que las incluyen. Su disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, y como señalan Dunnette y Kirchner (1982), es el esfuerzo más sólido hasta ahora para entender la conducta humana en las organizaciones laborales, en donde su eficacia está profundamente influenciada por el comportamiento humano. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly, (1994) el mejoramiento de la productividad no encierra ningún misterio y un factor importante para lograr el incremento de la productividad es la dirección apropiada de los Recursos Humanos.

En la actualidad las organizaciones laborales (al menos algunas de ellas) destinan mayores recursos y brindan más apoyo al psicólogo para investigar e intervenir en los problemas más difíciles puesto que se reconoce que el psicólogo es el profesional que está capacitado para crear las circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos. El psicólogo organizacional atiende una amplia gama de problemas que van desde la motivación, productividad y moral hasta el manejo de

conflictos interorganizacionales tales como se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

Todas esas nuevas necesidades se han venido gestando a raíz de los avances tecnológicos y de comunicaciones, la ampliación de los mercados y el paralelo crecimiento en teoría, e investigación por parte de la Psicología (Schein, 1982).

Las tareas del psicólogo comprenden en general, aprovechar al máximo los recursos humanos de la organización. Según Dunnette y Kirchner (1986), el psicólogo se puede desempeñar dentro de las organizaciones en diferentes aspectos, según las demandas específicas del lugar donde laboren. Al respecto, Dunnette y Kirchner (1986) ofrecen una clasificación ilustrativa sobre el quehacer del psicólogo según los requerimientos de la organización en que preste sus servicios:

#### 1) Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

##### A) Selección de personal.

Es necesario estudiar cuáles son los requerimientos específicos del puesto, lo que a su vez llevará a precisar las cualidades con que debe contar el individuo de modo que pueda ejecutar el trabajo de modo eficiente. Posteriormente se seleccionan a los solicitantes y se utilizan pruebas que midan sus cualidades relacionadas con la ejecución requerida para el puesto y luego se asignan para obtener una máxima eficiencia en la organización.

## B) Adiestramiento y desarrollo personal.

Es una plática individual con el empleado cuando sus capacidades y aspiraciones no son del todo compatibles con la empresa; en estos casos, primero se determinan las discrepancias y después se brindan soluciones como podría ser el colocarlo en un puesto más apropiado o un programa de aprendizaje que lo apoye para desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos.

## 2) Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

### A) Ingeniería psicológica.

Se encarga de estudiar las características de los operadores humanos a fin de tener una base de cómo diseñar el equipo de trabajo para evitar accidentes, es decir, realiza modificaciones en el sistema industrial para que se adecuen a las capacidades del humano y provoque un trabajo eficiente.

### B) Motivación humana.

La labor del psicólogo es descubrir las condiciones en el medio industrial que den como resultado, una motivación alta en los empleados y sugerir los cambios pertinentes.



### C) Psicología organizacional.

El psicólogo trata de detectar la influencia de un tipo de sistema en la productividad del empleado y si hay un conflicto, brindar soluciones que propicien una adecuada interacción.

### 3) Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

### A) Comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales.

El trabajo radica en realizar una investigación psicológica de los canales de comunicación entre la industria y los empleados detectando dónde se presentan conflictos por intereses dispares entre las partes.

### B) Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

El psicólogo diseña y aplica cuestionarios con el fin de conocer al público consumidor en lo referente a un producto o servicio de la empresa y los resultados los dirige para estructurar sugerencias en toma de decisiones, en desarrollar estrategias de mercado, modificar productos y mejorar los servicios de la empresa.

A través del tiempo, las funciones del psicólogo en la organización han venido ampliándose, a medida que las condiciones de dentro y fuera de la misma se modifican

haciendo más complejas las tareas por resolver. Por otra parte, la psicología ha tenido que crecer a un ritmo acelerado habiendo como consecuencia una evolución paralela de las organizaciones y de la psicología. El papel de los psicólogos dentro de las organizaciones no surgió de modo fortuito, fueron las necesidades de las organizaciones en un momento histórico lo que determinó su inserción en ésta área. Sin embargo, las condiciones siguen cambiando creando nuevos retos para el psicólogo. En la actualidad estos nuevos retos han tomado forma a partir de un fenómeno conocido con el nombre de *globalización*. Este fenómeno se describe en el siguiente capítulo destacando su impacto dentro del campo de la psicología en las organizaciones.

## CAPÍTULO II

### EL MUNDO GLOBAL

#### *2.1. Proceso de Globalización.*

Existen, hasta ahora, diferentes teorías o enfoques sobre el fenómeno de globalización a nivel mundial. Algunas de las más representativas son: La teoría de la Economía-mundo, la de la Internalización del Capital, la de la Interdependencia de las Naciones, la de La Occidentalización de Mundo, la de La Aldea Global, la de La Racionalización de Mundo, y la de la Modernidad-Mundo. Cada uno de éstos enfoques ofrecen explicaciones sobre la globalización, destacando aquellos elementos, que según sus autores, son los más importantes en el proceso globalizador. Así, mientras que algunos dan prioridad a los aspectos tecnológicos, otros consideran que lo fundamental es lo cultural, otros más lo ecológico, la cultura de masas, lo político, etcétera. Las diferencias entre las distintas teorías se deben principalmente a que el fenómeno de globalización es muy complejo y no existe consenso por parte de los teóricos al momento de ofrecer argumentos que expliquen el proceso de globalización sustentados en distintos componentes del mismo proceso.

Las definiciones de globalización abarcan diferentes ámbitos con sus correspondientes implicaciones. Pero en éste trabajo se hará referencia a la globalización como el fenómeno actual que implica un libre movimiento a través de las

fronteras territoriales (Wallestein, 1990) haciendo énfasis en lo relacionado con las organizaciones comerciales.

En términos generales, la idea de globalización implica un intercambio mundial sin fronteras territoriales, tal intercambio abarca la integración de todos los elementos de la vida social (Wallestein, 1990) que es el resultado de la cultura mundial, entendida como un mercado de bienes culturales que incluyen el comercio de ideas, patrones y valores socioculturales y formas de pensar. Bajo este contexto el desarrollo de los medios electrónicos e informativos a nivel mundial ha sido un medio importante de comunicación, información, comprensión y explicación de lo que sucede por el mundo.

Los avances tecnológicos han sido un elemento esencial para que las distintas sociedades estrechen sus contactos y relaciones a la vez que amplían sus influencias y dependencias mutuas. Giddens (en Sabludovsky, 1997) considera a la globalización como resultado del intenso proceso de comunicación entre diferentes regiones por el cual éstas se vinculan a través de redes de intercambio en todo el mundo.

En la enciclopedia Encarta 2000, se define a la globalización como un concepto que pretende describir la realidad inmediata asentada en una sociedad planetaria más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socioeconómicas o culturales.

El término globalización está asociado con diversos acontecimientos que son representativos de la dinámica mundial, y del mismo modo se habla de globalización cuando se quiere hacer referencia a procesos de liberación económica que cuando se habla de las comunicaciones, contaminación ambiental, intercambio de ideas, etcétera.

En cuanto a la asepción económica de la globalización, Zapata (1994), la define como la interdependencia, el encadenamiento de las economías nacionales, las redes de vinculación entre actores e intereses económicos y sociales, que cruzan o pasan por encima de las fronteras nacionales, es decir, que un producto no importa cual haya sido su origen, puede ser manufacturado y consumido indistintamente en cualquier parte del mundo. Vista de éste modo, la globalización aparece como un concepto económico-político que comprende tanto la universalización de la economía y los procesos productivos como la integración planetaria en términos sociales y políticos. Las sociedades modernas se inscriben en la globalización sobre la base de condiciones de competitividad y eficiencia.

Para la gestación de una economía global ha sido indispensable un cambio en las dinámicas de las políticas culturales y sociales a nivel local que a su vez han creado la posibilidad de intercambio sostenida en la existencia de una auténtica y real diversidad y pluralidad de las civilizaciones, (Strassoldo, 1991). Estos elementos de orden social participan de modo paralelo con el rápido proceso de internacionalización de la producción y transacciones, que vienen ocurriendo entre países desarrollados a partir de la segunda post guerra. Según Dabat (1994), este proceso conjuga los siguientes componentes fundamentales :

- a) El altísimo nivel alcanzado por el comercio internacional en relación a la productividad mundial.
- b) El nuevo papel de las empresas multinacionales en la producción y el comercio mundial.

- c) El surgimiento de una nueva división internacional del trabajo.
- d) La revolución de las comunicaciones.
- e) La unificación de los mercados financieros internacionales y nacionales en un espacio operativo unificado.
- f) El altísimo nivel alcanzado por las migraciones internacionales y los mercados transnacionales de la fuerza de trabajo.
- g) Los primeros intentos de coordinación permanente de las políticas económicas de las grandes potencias capitalistas.

Por su parte, Ramírez (1993) considera que los determinantes de la dinámica de la economía mundial actual se pueden resumir en tres factores. El primero de ellos se refiere a la creciente participación del comercio intraindustrial e intrafirmas que se establece principalmente entre los países industrializados. El segundo se refiere al sostenimiento del despliegue del capital financiero sin fronteras, que le ha dado un nuevo impulso a la inversión extranjera no crediticia. El tercero tiene que ver con el notable crecimiento y desarrollo de las nuevas tecnologías dentro de las que el manejo de información ha tenido un papel fundamental en la transformación de la economía. Estos tres factores han sido dinamizados por políticas económicas de corte neoliberal que apoyadas en el principio de la desregulación, la privatización y la apertura de los mercados que han introducido reformas sustanciales en los modos de organizar la producción y su distribución.

Además de los factores responsables que se conjugan en la gestación de un proceso global, es indispensable hacer notar que tales factores no existen en sí mismos, pues el mismo proceso globalizador implica la idea de la existencia de un marco convencional de reglas o decretos que regulen el intercambio social, cultural y económico entre los países. Este marco convencional de decretos en el proceso de globalización que ha cobrado auge en estos últimos años ha tenido una evolución intensificada a partir del fin de la guerra fría, la cual impuso un modelo de relaciones de los países de Latinoamérica con el resto del mundo y particularmente con los Estados Unidos.

Chalmers (1992) afirma que dicho modelo hace posible tratar las influencias internacionales entre relaciones interestado y proporciona a su vez un marco de referencia que condiciona todos los intercambios, y por ello el impacto de la guerra fría, el cambio de roles del Estado en la economía y el rápido crecimiento de la tecnología y la comunicación ha guiado la multiplicación e intensificación de los decretos de ley internacionales y un debilitamiento de la centralidad del Estado.

Esta aproximación a las políticas de globalización sugiere la necesidad de divorciar la noción de barreras territoriales que definen áreas de soberanía y jurisdicción legal de los límites del sistema político. En este sentido, el avance en las comunicaciones ha jugado un rol destacado en la negociación de los grupos representativos y diplomáticos de diversos países del mundo para elaborar una perspectiva convencional de decretos que regulen los intercambios económicos o comerciales entre las naciones involucradas.

En relación con lo anterior, Rogowsky (en Chalmers, 1992), sugiere que es indispensable hacer estudios sobre las posibilidades y caminos de los factores económicos que funcionan en el mundo, y las condiciones que dominan en el mercado y el funcionamiento del capital como una respuesta a las demandas del mercado internacional, también, los países pueden elaborar políticas inteligentes que ejerzan poder sobre la estabilidad del régimen (entiéndase de economía global) que según Wallestein (1990) es por sí mismo la fuerza dominante.

Lo anterior puede entenderse con mayor claridad si se considera que una de las características del sistema capitalista es su capacidad de acumular y reproducir capitales y por lo tanto, la expansión del capital financiero requiere normas que regulen los intercambios comerciales.

En la última década y a favor de una mayor competitividad y rentabilidad, el proceso productivo de algunas ramas manufactureras se está realizando en diversos ámbitos espaciales (división internacional del trabajo), lo que determina en alguna medida el auge del comercio intra industrial e intrafirmas destacándose aquellas organizaciones transnacionales que operan simultáneamente en varios países con el fin de cubrir el mercado mundial mediante una vasta organización multinacional, una extensa red comercial, un sofisticado sistema de comunicación electrónico y recursos financieros del más diverso origen y a los que, aún en los lugares más apartados se puede tener acceso inmediato (Rodríguez, 1993 y Aguilar, 1995).

En resumen, el proceso de globalización surge como consecuencia de la internacionalización cada vez más acentuada de los procesos económicos, conflictos



sociales y los fenómenos político-culturales. La causa primigenia de la globalización de la economía mundial es la transformación del capitalismo con su aumento en la capacidad de penetración en los distintos mercados. En el caso de los países de América Latina, entre ellos México, la apertura hacia la globalización comenzó hacia mediados de los ochenta en su política comercial. Se inició la apertura o liberalización de su mercado interno abandonando las políticas de sustitución de importaciones que hasta entonces habían orientado su desarrollo industrial por más de tres décadas. Esta liberalización implica la privatización, desregulación y reestructuración de la industria (Rivera, en Dabat, 1994).

En México la liberación comercial unilateral comenzó en 1985, pero la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte llevó después al proceso a una mayor profundidad al desgravar centenares de productos de manera inmediata o escalonada; la apertura comercial pretende lograr una nueva vinculación con el mercado mundial de modo que se favorezca la introducción del progreso técnico y tecnológico y el aumento de los patrones de eficiencia y competitividad de la industria local (Dabat, 1994). Para lograr esto, es necesario aceptar la disciplina del mercado global y con ello los nuevos retos a los que se enfrentan las organizaciones nacionales. Estas exigencias y retos del mercado global a las organizaciones se revisan en el siguiente apartado.

## 2.2. Exigencias del mercado.

Los esfuerzos para disminuir barreras comerciales y abrir mercados globales a la libre circulación de bienes, servicios y capital entre las naciones han creado tres

zonas de actividad económica. En América del Norte, el T. L. C. (Tratado de Libre Comercio) se creó para facilitar el comercio entre México, Canadá y Estados Unidos. En los mercados del Hemisferio Occidental, la Unificación Europea (U. E.) se centra en la integración de Europa, y la Cooperación Económica, Asia - Pacífico (C. E. A. P.) ha ayudado a establecer un comercio más libre entre los países de la cuenca del Pacífico (Sherman, Bohlander, Snell, 1998). Todos estos tratados y negociaciones permiten controlar los cauces de intercambio entre los países involucrados, sin embargo, aunque existe un control de flujo es evidente que la supervivencia de las empresas puede verse amenazada ya que no sólo se amplía el mercado de oferta para sus productos sino también aumenta su competencia con otras empresas que se dedican a producir y vender los mismos productos.

La verdadera supervivencia de los negocios depende de lo bien que puedan aplicar sus talentos gerenciales a una base transnacional más que a una simplemente local. Requiere también una manera de pensar completamente nueva, una que considere al mundo entero como un solo mercado (Kossen, 1995) y se definan en la sociedad modos de comportamiento universal (Zapata, 1994).

La situación mundial de cambios vertiginosos por los que atraviesan individuos y organizaciones, ha provocado tal competitividad que ser líder hoy en día, no garantiza el éxito del mañana. Es así, que la alternativa es prepararse para adquirir conocimientos y habilidades que permitan hacer frente a éste contexto.

Al ir evolucionando las economías, se va exigiendo a los individuos una mayor participación en el fenómeno de cambio y mejora continua como único modo para permanecer dentro de los mercados nacionales, y en el mejor de los casos, lograr la

competitividad a nivel internacional. Ya quedó superada la etapa en que los fabricantes no eran presionados a producir calidad y vendían lo que podían producir y el consumidor aceptaba lo que podía comprar. En la actualidad los papeles se han invertido, el consumidor exige calidad, por lo tanto, busca, clasifica y exige al proveedor que le proporcione lo que necesita (costo, calidad, servicio, disponibilidad, tiempo de entrega, etcétera).

Lograr la permanencia en el mercado, presupone entender que la calidad del producto ofrecido no puede ser el resultado de un departamento aislado dentro de la cadena de producción sino del esfuerzo acumulativo de todos en un trabajo coordinado para la obtención de calidad. El contexto empresarial está rodeado de un alto grado de competencia. El cambio se ha generado a un ritmo impresionante, donde las decisiones exigen una visión precisa del mercado y una habilidad de respuesta acorde a las necesidades del mismo.

La existencia de la competitividad lleva al cuestionamiento de las capacidades y conocimientos, elementos indispensables de los que depende cualquier organización en la carrera empresarial. Implica hablar de actitudes para competir con otras organizaciones que se esfuerzan por ganar terreno a través de sus productos y servicios.

Competir en este mercado global requiere contar con una capacidad de apertura y flexibilidad para pasar de un estado de competencia nacional a otra a nivel mundial ; de otra manera no será posible estar al nivel de las exigencias y requisitos impuestos por la globalización.

Para muchas compañías importantes globalizar sus operaciones es una cuestión de supervivencia, y esto significa modificar en forma radical sus sistemas de trabajo (Main, en Kossen 1995). Las organizaciones no sobrevivirán en este mercado global sin una capacidad de adaptación al cambio.

Algunas empresas con la finalidad de adaptarse al cambio, han adoptado una filosofía de calidad total, en la que se considera a la calidad como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo. Es una estrategia de supervivencia que exige ofrecer productos y servicios cuyas características satisfagan las expectativas de los clientes. Por otro lado, también se han buscado otras formas de estandarizar las normas de calidad, por ejemplo, la ISO 9000 que tiene por objeto la búsqueda de criterios comunes para el establecimiento y negociación de especificaciones de calidad entre clientes y proveedores de productos industriales. Esta surge en el seno de la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization, ISO) que vio la necesidad de uniformar las normas referentes a los sistemas de calidad a través de los cuales se asegura el cumplimiento de los requerimientos del cliente. La ISO 9000 abarca básicamente cuatro aspectos: a) diseño del producto o servicio; b) ingeniería y control del proceso; c) inspección; y d) valoración, medición de la calidad del servicio y rediseño (Acle, 1994).

Esto quiere decir que la globalización rebasa aunque le sea implícita, la orientación exportadora empresarial y requiere de una reestructuración de sus procesos productivos (tecnológica y espacialmente) de su organización corporativa, de

sus métodos y fuentes de financiamiento y de sus capacidades mercadotécnicas (Dabat, 1994).

De acuerdo con Zapata (1994) los retos importantes que enfrenta América Latina, y muy especialmente México, se pueden resumir de la siguiente manera :

1) Reto de modernización tecnológica, con los consecuentes esfuerzos de investigación, protección y transferencia de tecnología.

2) Mejora de la Capacitación de su fuerza laboral para elevar su productividad (Desarrollo de Recursos Humanos).

3) Eficiencia administrativa, tanto en el aparato público como en la gestación empresarial privada, superando practicas tradicionales que cobijan procesos obsoletos o inaceptables en el mercado internacional.

4) Superación de importantes cuellos de botella en la dotación de infraestructura necesaria para la transformación productiva.

5) Mejora en el acceso a los medios de producción.

Propiamente dicha, la globalización implica el aprovechamiento y la conjugación de las ventajas comparativas a nivel mundial, de diversos mercados, de capital, fuerza de trabajo, materias primas, productos semiterminados y terminados como insumos en la elaboración de un producto final para su comercialización internacional (Thorow, 1992 y Reich, 1992 en Dabat 1994).

Según Dabat (1994), las evidencias de la reestructuración comprenden, en el caso de los grupos empresariales mexicanos, dos aspectos fundamentales: a) su posicionamiento directo en la producción y la comercialización de sus productos en el exterior; y b) la adquisición de la tecnología y el "know-how" (saber cómo hacer) necesarios para la competencia de los mercados internacionales.

Especialmente en el caso de las corporaciones mexicanas implica superar su rezago tecnológico y administrativo para la competencia internacional y su inexperiencia en la operación directa de empresas en el exterior. Esto obliga a que México se modernice y la conclusión inmediata parece ser que hay que proceder a un manejo racional, económico, a una mecánica social que permita enfrentar estas necesidades del mundo y las urgencias propias que tiene el país, derivadas de una población que aumenta de manera acelerada.

Son muchas las exigencias que la globalización a las organizaciones y los alcances de los psicólogos no las abarcan todas, sin embargo, es necesario destacar que el elemento fundamental, el que hace funcionar a todos los demás es el capital humano y es con éste con quien el psicólogo trabaja para optimar sus capacidades y potencialidades, echando mano de distintos recursos entre los cuales destaca la capacitación como medio para alcanzar los objetivos de la organización.

En el siguiente capítulo se define la capacitación, su proceso, alcances y limitaciones; y se amplía la contribución de la capacitación al logro de los objetivos de las organizaciones.

## CAPÍTULO III

### CAPACITACION

#### 3.1. Definición de Capacitación

Tal parece que cuando se hace referencia a los términos adiestramiento o capacitación, se les utiliza y entiende de modo indistinto, sin embargo, vale la pena precisar las diferencias que existen entre ambos conceptos.

En primer lugar, el adiestramiento se define como una instrucción o entrenamiento de tipo práctico o motor, y se le ubica en un primer nivel o nivel básico en cuanto a que los individuos desarrollen habilidades prácticas en el trabajo preponderantemente físico (Flores , Covarrubias, y Alarcón, 1996 y Siliceo 1995).

La capacitación por su parte, incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos ; es de carácter teórico y usualmente se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante ( Flores, Covarrubias y Alarcón, 1996).

Marroquín (1978), define a la capacitación como un conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas

y habilidades de los individuos para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (en su desarrollo de habilidades al hacer).

Calderón (1992) coincide con Marroquín (1978), al definir a la capacitación como una actividad sistemática encaminada a brindar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar las actitudes de los individuos, y además agrega que: a) la capacitación es un proceso educativo; b) está dirigida a desarrollar habilidades y adquirir conocimientos; c) se imparte de forma extraescolar y está dirigida específicamente a trabajadores; d) forma parte de la educación y formación integral de los trabajadores tendiente al cambio personal; e) tiene que ser planeada y diseñada para lograr los objetivos organizacionales; y f) está orientada a la inducción, la promoción, y al desempeño directo en el trabajo.

En suma, la capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización para dar respuesta a sus propias necesidades para provocar un cambio positivo en las actitudes, conocimientos y habilidades de su personal. El objeto de toda acción de capacitación, es en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo, es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido por el puesto (Aquino, Vola, Arecco y Aquino, 1996).

Aquino, Vola, Arecco, Aquino (1996), enumeran los siguientes elementos que conforman o deberían conformar a la capacitación :



## I. Transmisión de conocimientos y habilidades

II. Estar organizada y para ello un programa de capacitación debería comprender los siguientes factores.

1.- Ser uniforme. Esto quiere decir que deben evitarse contradicciones. De preferencia, el instructor-capacitador debe contar con una guía escrita que detalle los contenidos del curso así como el "know-how" (saber cómo hacer). Algunos recursos de apoyo para mantener la organización de un programa de capacitación pueden ser los siguientes :

- Usar una guía, permite al instructor-capacitador dar continuidad a la acción y permite también que el contenido temático de la acción pueda ser supervisado y aprobado por los especialistas de la empresa.
- Hacer entrega a los participantes del material escrito que contenga el desarrollo del tema.
- Usar materiales de apoyo (transparencias, diapositivas, rotafolios, cuadros resumen, gráficos, etcétera).

2.- Un programa de capacitación debe ser planificado. Las acciones de capacitación deben tener vinculación directa con las necesidades de operación de la organización, es decir, aplicable al trabajo y ser coherente con un plan que asegure una acción funcional orientada al objetivo perseguido en la carrera del capacitando.

III. Otro de los elementos que debería conformar a la capacitación es que los resultados puedan ser evaluables.- La acción de capacitación no evaluable es un gasto para la empresa y no se sabe si tiene sentido o no.

Mantener capacitado al personal es mantener actualizado al capital humano y las empresas que no capacitan se descapitalizan.

Básicamente la capacitación se orienta al cambio de conocimientos, habilidades y/o actitudes, a continuación se definen cada uno de estos factores que se pretenden modificar mediante la capacitación:

*- Los conocimientos:*

Son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos, sistemas, derivados de la experiencia directa y comprobados como ciertos y funcionales, y que constituyen generalmente los contenidos que se transmiten (cursos, libros, películas, etcétera) de unas personas a otras, de generación en generación.

*- Habilidades:*

Consisten en la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario. Las habilidades, a diferencia de los conocimientos no pueden transmitirse ; cada individuo debe aprenderlos según sus propios esquemas de

percepción, juicio y respuesta, y según su propio ritmo y velocidad. Naturalmente las habilidades podrán perfeccionarse con el entrenamiento.

*- Las actitudes:*

Son aquellos marcos de referencia, de naturaleza predominantemente emocional, a través de los cuales juzgamos la realidad y condicionamos nuestra conducta. Son predisposiciones para actuar. Las actitudes son criterios automáticos de juicio que sirven a las personas para valorar o evaluar las situaciones de la misma manera que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona. Las actitudes constituyen entonces el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona. Por ello, la importancia en los programas de desarrollo de personal de los seminarios con metas operativas actitudinales, que transmiten la cultura de la empresa o la posibilidad de modificar la misma a través de los nuevos valores, ideas u opiniones para adaptarse a los desafíos del futuro.

Para lograr todos los cambios que se pretenden mediante la capacitación es indispensable que esta esté a cargo del profesional más preparado para ello. En este trabajo se propone que el profesional con la formación adecuada es el psicólogo y en el siguiente apartado se dan los argumentos que respaldan ésta propuesta.

### **3.1.1. El papel del Psicólogo en el proceso de capacitación.**

El mejoramiento de la productividad no encierra ningún misterio. Un factor importante para lograr el incremento de la productividad es la dirección apropiada de

los recursos humanos. La eficacia de cualquier organización está profundamente influenciada por el componente humano ya que la gente es un recurso común a todas las organizaciones (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994; Mc Gehee y Thayer, 1986).

Parte de la dirección de los recursos humanos contempla a la capacitación ya que por medio de ésta se logra que las personas sepan qué hacer y cómo hacer.

Según Bentley (1993) todo proceso efectivo de capacitación debe contemplar:

- quién es responsable de la capacitación
- cómo deben llevarse a cabo sus deberes
- cómo participan los individuos en la capacitación
- la capacitación que realmente se produce; es decir quién, qué y cuándo
- la forma de contabilizar los costos de capacitación
- la forma de cómo perciben la capacitación las personas de la organización

Todo lo anterior debe considerarse ya que aunque la capacitación pueda ser benéfica para el individuo podría no apuntar a áreas claves de desempeño y por lo tanto no pueda verse su impacto en las utilidades. Es decir, que la inversión de la organización destinada a la capacitación sería estéril.

En términos generales los pasos a seguir para lograr una capacitación efectiva son los siguientes :

*1.- Detección de Necesidades de Capacitación :*

Esta se orienta a precisar las necesidades reales de los individuos dentro de su puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo que puede verse satisfecho mediante la capacitación. Este paso implica una evaluación de las situaciones y áreas problema, es decir, se elabora un diagnóstico mediante la evaluación del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes contenidos en el perfil del puesto.

*2.- Programación :*

Se programan las actividades de capacitación considerando al lugar en que se impartirán los cursos, una calendarización que incluye el número de sesiones y la duración de cada una y la preparación de recursos de apoyo. Debe tomarse en cuenta el escenario en que se llevarán a cabo, las necesidades, el mobiliario, la iluminación, la ventilación y en general todos los elementos que influyen en el éxito de la capacitación.

*3.- Desarrollo :*

Es la implementación del programa desde su apertura hasta su cierre. El capacitador es el responsable de llevar a cabo cada una de las sesiones planeadas haciendo uso de todos los recursos con los que cuente que puedan producir un mejor efecto en los participantes.

#### *4.- Evaluación :*

Esta se realiza al final del curso o programa para valorar el grado de aprendizaje de los participantes y para ello se utilizan instrumentos de evaluación que el mismo capacitador puede elaborar. Esta evaluación es muy importante porque permite saber si el programa de capacitación cumplió con los objetivos y satisface las necesidades de la empresa.

#### *5.- Seguimiento :*

Es una evaluación del desempeño de los participantes en su puesto de trabajo, estableciendo una comparación con los datos obtenidos antes y después de la implementación del programa de capacitación.

Para llevar a cabo este proceso (que es cíclico) es necesario que lo realice alguien que tenga una formación que le permita concluir exitosamente esta tarea.

De acuerdo con Smith y Delahaye (1995) un capacitador es un agente de cambio que promueve la eficiencia de la organización mediante su transformación y agregan que la capacitación puede ser responsabilidad de los gerentes o los supervisores de un departamento separado del departamento de Recursos Humanos, y según estos mismos autores, cualquiera que lleve a cabo este papel (ya sea por una hora, un día o como carrera) es un capacitador.

Es cierto que el capacitador es un agente de cambio, sin embargo, es poco probable que supervisores o gerentes de cualquier área puedan llevar a cabo un

adecuado proceso de capacitación ya que éste por sí mismo es muy complejo y es necesario que esté bajo la responsabilidad de alguien que tenga una formación adecuada y sea experto en comportamiento humano, pues la capacitación implica un proceso de enseñanza-aprendizaje sobre el cual el psicólogo tiene un marco teórico y conoce los principios básicos que lo rigen, además de contar con la metodología apropiada, lo que lo hace el profesional idóneo para llevar a cabo el proceso de capacitación.

Según Siegel y Lane (1980) la capacitación es un factor clave para el desarrollo y la modificación de la conducta, incluyendo las actividades relacionadas con el desempeño del empleado. En un programa de adiestramiento y/o capacitación es necesario tomar en cuenta ciertos principios básicos psicológicos del aprendizaje, entre los cuales se destaca la motivación porque :

1.- El que aprende lo impulsa una motivación. Su propósito es alcanzar un objetivo u objetivos.

2.- El educando responde del modo mediante el cual calcula que alcanzará sus objetivos. No obstante, sus reacciones iniciales pueden verse limitadas por los elementos conocidos que lleva consigo a la situación de aprendizaje. Entre esos principios iniciales establecidos se cuentan :

- a) el total de sus conocimientos y habilidades anteriores ;
- b) su manera de interpretar el objetivo.

3.- El educando se comporta de manera que alcance los objetivos.

4.- Al hacerlo, se le retroalimenta la información concerniente a las consecuencias que tienen sus reacciones. Él evalúa tales reacciones en lo referente a su duración para el logro de sus objetivos.

5.- La instrucción queda terminada cuando el educando puede alcanzar sus objetivos valiéndose de reacciones que no estaban comprendidas dentro de su repertorio de conocimientos.

En otras palabras, una persona sólo aprende cuando tiene algún motivo para ello, además, la importancia de la motivación como condición previa para aprender tiene dos implicaciones primordiales. La primera es que todo programa de capacitación debería ir precedido de una sesión o sesiones de orientación con la finalidad de discutir y poner en claro los objetivos del programa, y la segunda implicación es que el programa mismo debe suministrar una motivación continua durante el desarrollo de la capacitación (Siegel y Lane, 1980; Smith y Delahaye, 1995). Tomando en cuenta que existen factores que obstaculizan el desarrollo de dicho proceso; uno de esos factores es el temor. Según Bentley (1993) la perspectiva de aprender algo nuevo causa desconfianza porque:

- Los individuos tratan con algo nuevo o extraño.
- Se sienten inadecuados y sin preparación.
- No saben qué esperar.
- Han oído rumores acerca de dificultades y problemas.



Por otra parte, existen barreras psicológicas que deben ser eliminadas porque también obstaculizan el desarrollo de los programas de capacitación. Bentley (1993) enumera las siguientes barreras psicológicas de carácter decisivo que dificultan todas las formas de cambio:

- *Miedo a lo desconocido*
- *Dudas acerca de sí mismo, particularmente en lo relacionado con el cuestionamiento: ¿seré capaz de salir adelante?*
- *Miedo al ridículo.*
- *Motivación negativa.*
- *Miedo al fracaso y a la censura.*

Para eliminar estas barreras psicológicas el primer paso es reconocer que éstas existen y deben eliminarse ; Bentley, (1993) sugiere que los capacitadores hagan lo siguiente :

- a) Conviertan lo desconocido en conocido.
- b) Que motiven a las personas a concentrarse en sus fortalezas.
- c) Que desarrollen una motivación positiva.

A este respecto la función del capacitador consiste en hacer todo lo necesario para simplificar lo que ha de aprenderse y vincularlo todo lo que sea posible con el conocimiento y las experiencias previas de las personas a quien se dirige la capacitación. De este modo, al estrecharse la distancia entre las personas y lo que se aprende habrá menos barreras psicológicas.

Hasta aquí se ha tratado de explicar que debido a la complejidad del comportamiento humano, es el psicólogo el mejor candidato para conducir un proceso de capacitación, aunque también tiene que estar al tanto de las responsabilidades legales de capacitar al personal de las organizaciones independientemente de la misión, los objetivos, y la tecnología con que cuenta la empresa. Pinto (1994) dedica un apartado especial a este respecto señalando que uno de los productos del proceso de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación. Y aunque el psicólogo formalmente no tiene una formación en materia legal, es necesario que conozca el procedimiento que se sigue para registrar los planes y programas de capacitación.

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro, en conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F.

Según estos ordenamientos, las empresas que cuenten con contrato colectivo de trabajo, deben presentar sus planes y programas para registrarse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas que no se registran bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares Pinto (1994).

Para que los planes y programas de capacitación puedan ser registrados, es necesario que cubran los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la ST y PS.

Según Pinto (1994) desde el punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa debe cumplir con lo dispuesto en el artículo 153-F en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal en sus actividades, además de proporcionar la información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar sus aptitudes.

El conocimiento de las implicaciones legales de la capacitación no es algo que el psicólogo suela conocer gracias a la formación que tiene, sin embargo, es una exigencia de las organizaciones para los psicólogos, pero sobre este tema se profundizará en el siguiente capítulo. Por lo pronto en el siguiente apartado se abordarán las necesidades que tienen las organizaciones para capacitar a su personal, además de la contribución de la capacitación para que las organizaciones cumplan con sus objetivos.

### 3.2. Necesidad de las organizaciones para capacitar y la contribución de la capacitación al logro de los objetivos de las organizaciones.

Durante los últimos años ha venido dándose una acelerada evolución científica y tecnológica que a su vez ha propiciado cambios importantes en otras áreas, tales como las industriales, económicas y sociales. Estos cambios no serían posibles sin la intervención del capital humano en la evolución y desarrollo de las organizaciones ya que los recursos humanos son el elemento más valioso de toda organización. Es por eso que cada vez se le da mayor importancia a la capacitación y al entrenamiento dentro de las empresas. La capacitación se lleva a cabo para facilitar la integración del personal y para que éste se identifique con sus funciones y con los objetivos de la empresa.

En el caso de los países con alto nivel de industrialización, llevan más tiempo invirtiendo recursos para desarrollar investigaciones y generar nuevas ideas para aplicarlas en sus empresas con la finalidad de tener mayores posibilidades de competir. Sin embargo, el uso de la capacitación en las organizaciones mexicanas es relativamente reciente, pues al parecer es en 1940 que en el país surge la necesidad de considerar a la capacitación como una función organizada y sistematizada, y hasta la década de los 70's en México las empresas públicas y privadas se interesaron en la capacitación pero no por los beneficios en reducción de costos o aumento de productividad que podrían obtener mediante la capacitación sino porque es en esta

década que el gobierno mexicano elevó a la capacitación y el desarrollo al rango Constitucional y del Derecho Obrero (Siliceo, 1982).

Con el crecimiento científico que se acelera en la década de los 70's nuevos países compiten en el mercado mundial con otras naciones tradicionalmente industrializadas. Para México, esta nueva condición le lleva a modernizarse para tener la posibilidad de participar en los mercados internacionales. Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas (públicas y privadas) tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para cumplir con los siguientes propósitos :

- a) Incrementar la calidad.
- b) Entregar a tiempo el producto.
- c) Reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima para reducir los costos de producción.

Lo anterior trajo como consecuencia la necesidad de impulsar la capacitación y actualizar los métodos y técnicas.

Aquino, Vola, Arecco, Aquino, (1996) enumeran los siguientes beneficios que las organizaciones pueden obtener mediante la implementación de un proceso de capacitación :

- Alcanzar los objetivos principales : productividad y calidad (continuo mejoramiento de productos y/o servicios).

- Establecer una competitividad local.
- Promover cambios en los recursos humanos y la adaptación de sus conocimientos a las nuevas condiciones de modernidad.
- Evolución de la tecnología tanto en productos como en procesos.
- Promover la versatilidad en las funciones de los empleados de modo que se adapten a las exigencias actuales.
- Establecer competitividad a nivel internacional que le permita en primer lugar sostenerse dentro del mercado y luego destacarse entre la competencia.

De lo anterior se deduce que la calidad del producto o servicio es indispensable en la competencia local o internacional. Según Aclé (1994) los aspectos fundamentales en la implementación de un programa de capacitación hacia la calidad son los siguientes :

- 1) Definir y entender con claridad el concepto de calidad y las metas o estándares de calidad que persigue la organización.
- 2) Tener claros sus alcances y limitaciones.
- 3) Contar con un liderazgo efectivo que provenga no sólo de las gerencias sino de la alta dirección y que desde ahí se promueva un proceso de mejora continua.
- 4) Tener un plan o una estrategia.
- 5) Promover el desarrollo de todo el personal involucrándolo en el sentido de mejora hacia la implantación de calidad.

Son muchos los beneficios que la capacitación puede brindar a las organizaciones para que éstas puedan lograr un sostenimiento dentro de un mercado

cada vez más competitivo, sin embargo, la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores cuando las carencias se localizan en otros sectores la capacitación pierde alcance. Es por ello que el siguiente apartado se dedica a describir las limitaciones y los alcances que tiene la capacitación para el logro de los objetivos organizacionales.

### 3.3. Alcances y limitaciones de la Capacitación.

Hasta aquí, pareciera ser que la capacitación es la panacea y que con ella se pueden resolver una vasta cantidad de problemas relacionados con los recursos humanos dentro de la organización, y muchos autores llevan este optimismo a niveles extremos llegando a considerar que la capacitación tiene un impacto decisivo en el desarrollo integral del país. A continuación se ofrece un listado de alcances de la capacitación según varios autores :

- La capacitación contribuye al aumento de la productividad y su calidad (Marroquín, 1978).
- La capacitación efectiva según Bentley (1993) mejora el conocimiento, destrezas actitudes y el comportamiento de las personas y por lo tanto su desempeño.

- Bentley (1993) afirma que ese mejoramiento en el desempeño del personal conduce directamente a las ganancias. La capacitación por su propia naturaleza genera beneficios para el individuo y la compañía.

- Calderón (1992) considera que la capacitación es una forma de desarrollo extraescolar de aprendizaje que contribuye al desarrollo de la economía nacional.

- A través del desarrollo integral de los empleados, trabajadores y directivos de la organización según, Valdés (1996) se logra el alcance de objetivos institucionales.

- Según Siliceo (1995) los alcances de la capacitación son :

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

b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

c) Elevar la calidad de desempeño de toda la organización y resolver problemas, ya que el proceso de capacitación sirve de apoyo para la solución de conflicto.

d) Habilitar promociones para alcanzar puestos de mayor categoría.

e) Crear en los individuos un sentimiento de lealtad hacia la organización.

f) Contribuye al desarrollo de la economía nacional.



- g) Permite elevar el nivel de vida y la productividad de las personas.
- h) Eleva la productividad del país.

Por su parte Pinto (1994) considera que los alcances de la capacitación son los siguientes :

- a) Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- b) Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- c) Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- d) Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.
- e) Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigida.
- f) Logra objetivos si éstos son realistas y se diseñan y conducen técnicamente.
- g) Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- h) Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

Al revisar los alcances que según estos autores tiene la capacitación podría pensarse que el desarrollo económico de todo el país podría verse incrementado mediante la capacitación, pero es necesario tener clara la realidad ya que en la práctica no lo resuelve todo. Las cosas que la capacitación no puede lograr según Pinto (1994) son las siguientes :

- La capacitación no cambia a las personas o las convierte si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- No produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- No sustituye costumbres o hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- No suple aspectos o carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.
- No produce buenos resultados sin una adecuación de las estructuras, sistemas filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- No es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- No logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.
- Puede ser peligrosa si se emplea a la ligera y no se apoyan sus resultados.

Por otro lado, en México los líderes empresariales no suelen contar con una conciencia que permita considerar a la capacitación como un medio que promueva el mejoramiento de las organizaciones, de hecho en muchos casos se capacita al personal exclusivamente porque es una obligación constitucional, y por lo mismo no se le da la importancia que merece y por consiguiente el apoyo a los departamentos de capacitación es insuficiente. Esta falta de apoyo se refleja en la falta de material y de recursos económicos para realizar el proceso de capacitación, además es común que exista poco personal en el departamento de capacitación, así como la contratación de personas que fungen como capacitadores sin tener una preparación adecuada para ello. En resumen en México suele verse todavía a la capacitación como un gasto innecesario y no como una inversión.

Aparentemente las limitaciones de la capacitación se ven reducidas siempre y cuando se tengan muy en claro los objetivos que se pretenden alcanzar y que el proceso de capacitación esté a cargo de un profesional que cuente con la formación necesaria para concluir exitosamente la capacitación. El proceso de capacitación es muy complejo por todo lo que implica y es por eso que deben cuidarse todos los detalles para que los resultados obtenidos sean efectivos. El psicólogo puede desempeñarse muy bien como capacitador pero es necesario que de a conocer su trabajo a la organización mediante resultados que puedan medirse. En el siguiente capítulo se abordarán los nuevos retos que los psicólogos tienen que enfrentar en un mundo empresarial globalizado y cada vez más competitivo, así como las posibilidades que tiene el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala para insertarse en este ámbito de ejercicio profesional.

## CAPITULO IV

### EL PSICOLOGO EN EL MUNDO GLOBAL

#### 4.1. Retos a los que se enfrentan los psicólogos en el área organizacional debido al nuevo orden mundial.

Los cambios acelerados que se han venido gestando durante los últimos años han dado forma a las nuevas condiciones a las que se enfrentan los individuos y las organizaciones en todo el mundo. En este capítulo se abordan las tendencias del papel del psicólogo según las nuevas condiciones a nivel empresarial en México.

En el caso particular del psicólogo como capacitador su quehacer se ha ampliado de modo tal que en el comienzo de su intervención en las organizaciones las necesidades de formación eran casi absolutamente funcionales, como las relacionadas única y directamente con una habilidad, función o tarea impuesta por la máquina u otras operaciones implicadas. Estas necesidades proporcionaban al capacitador los parámetros entre los que tenían que desarrollarse los programas de formación (Roe, 1994). Posteriormente se amplió su campo de actividad al involucrarse en la percepción, la personalidad, el entrenamiento de liderazgo, las fuerzas motivacionales, la satisfacción del trabajo, los procesos de toma de decisiones y la evaluación del desempeño (Robbins, 1987).

En la actualidad, las necesidades de las organizaciones han cambiado porque las demandas y condiciones empresariales a nivel mundial también han cambiado, por ejemplo, se está haciendo cada vez más frecuente la existencia de fusiones entre empresas que antes eran competencia; y también ocurre frecuentemente que la división internacional del trabajo llegue al extremo de que las partes de un mismo producto se diseñen, manufacturen y ensamblen en distintas partes del mundo para venderse indistintamente en cualquier sitio del planeta (Aquino, Vola, Arecco y Aquino, 1996), determinando en alguna medida el comercio intraindustrial e intrafirmas. Todas estas nuevas condiciones sumadas representan un reto para los empresarios y en particular para los psicólogos encargados del manejo del capital humano, especialmente en México que es un país con muchos rezagos que necesita superar para poder competir dignamente con otros países. Uno de esos rezagos por superar es la falta de una cultura que promueva a la capacitación como un vehículo que incremente la productividad y su calidad; pues es un hecho que en muchas organizaciones nacionales se diseñan e implementan programas de capacitación con la finalidad fundamental de evitar las sanciones económicas a las que se verían sometidas en caso de no cumplir con lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, apartado A, fracción XIII, y XXXI que obliga a las empresas a capacitar constantemente a su personal.

En contraste, en otros países (en los altamente industrializados) la capacitación forma parte de la cultura, lo que favorece los cambios que se promueven y generan que en sus organizaciones los cambios promovidos sean *proactivos*, lo que quiere decir que aprovechan las nuevas condiciones (internas y externas) y surgen innovaciones y mejoras por sí mismas lo que les ocasiona fuertes ventajas en relación con la

competencia. Al respecto plantea Jack Welch, funcionario ejecutivo en jefe de General Electric : "Debes estar en el filo del cambio. No puedes limitarte a mantener el status quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance tecnológico. Si no eres rápido y adaptable eres vulnerable. Esto es cierto para cualquier segmento de cualquier negocio en cualquier país del mundo".

En el caso de México sucede que los cambios son más bien *reactivos*, lo que quiere decir que la evolución de sus organizaciones ocurre sólo después de que fuerzas externas han afectado su desempeño y lo obligan a cambiar, justo cuando otros ya le llevan ventaja, y esto sin duda se suma a los rezagos por superar. Un ejemplo claro de esto es que las alianzas económicas y la fuerte tendencia globalizadora han sido el "estímulo" que han obligado a las empresas y al gobierno a volver sus ojos hacia la calidad, la competitividad y el mejor aprovechamiento de sus recursos, y en especial de sus recursos humanos que son el motor que mueve al resto del aparato productivo (Acle, 1994 ; Castaño y Orta, 1985).

A lo largo de este trabajo se ha intentado destacar la importancia del capital humano en las organizaciones y al respecto Sherman, Bohalander y Snell (1998), agregan que existen cuatro criterios con los que debe contar el personal de toda empresa mediante los cuales esta pueda lograr una ventaja competitiva en el mercado. Estos criterios son :

1. Los recursos deben ser valiosos y su valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos y proporcionar algo único a los clientes.

2. Los recursos deben ser únicos. Las personas son fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, capacidades no están al alcance de la competencia.

3. Los recursos deben ser difíciles de imitar. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando la competencia no puede imitar las capacidades y contribuciones.

4. Los recursos deben estar organizados. Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

El cumplimiento de estos cuatro criterios depende de una administración estratégica de los recursos humanos, debido a que las habilidades y capacidades de los empleados se encuentran entre los recursos más valiosos y distintivos con que puede contar una empresa, al respecto Thomas J. Watson, fundador de IBM dice : "Es posible obtener capital y construir edificios, pero se requieren personas para construir una empresa".

En el área de Administración de Recursos Humanos el psicólogo debe contar con las siguientes habilidades con la finalidad de que el personal alcance los criterios antes mencionados y la empresa pueda competir eficazmente a nivel internacional :

1. Los capacitadores tendrán que exhibir considerable imaginación y creatividad para ajustarse a los cambios que indudablemente ocurrirán (Bentley, 1993).

2. Tener capacidad de predicción o anticipación al cambio (planeación a futuro) (Siegel y Lane, 1980).

3. El capacitador deberá desarrollar aún más la habilidad de investigar las tendencias del mercado, el cambio tecnológico, la legislación laboral, las nuevas prácticas educativas y de capacitación, etcétera, para elaborar buenos programas de capacitación (Castaño y Orta, 1985).

4. El capacitador deberá capacitarse continuamente, y aprender nuevas habilidades que le permitan como agente de cambio promoverlo adecuadamente en la organización (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).

5. Las organizaciones demandan al capacitador ser innovador y trabajar en cooperación con otros profesionales (Ordoñez, 2000).

6. Incorporar los avances de la tecnología de la computación en el quehacer del psicólogo organizacional (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).

7. Promover que el personal de la empresa se involucre con el empleo de nueva tecnología, (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).



8. Hacer una traducción eficaz de los objetivos organizacionales (Sikula y Mackenna, 1989).

9. Desarrollar las potencialidades del capital humano, desarrollando estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).

10. Conocer las expectativas y necesidades del mercado. (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).

11. Reconocer que las necesidades futuras de Recursos Humanos pueden satisfacerse en parte, si se capacita a los empleados actuales para que realicen trabajos que dominarán en el futuro, pues la variabilidad de funciones de la organización exige una versatilidad por parte de los empleados para cumplir más de una función o tarea (Sikula y Mackenna, 1989).

12. El especialista en personal de hoy y sin lugar a dudas del mañana, se enfrentará a temas y problemas que requerirán una perspectiva menos etnocéntrica y más global (Sikula y Mackenna, 1989).

13. Tener un dominio del negocio de su organización. Requiere comprender sus capacidades económicas y financieras (Sherman, Bohlander, y Snell, 1998).

14. Uno de los trabajos más desafiantes a los que enfrentarán los especialistas en capacitación es mantenerse al corriente de las necesidades de

la organización y las tendencias de las condiciones del mercado laboral externo, que demandan el incremento de la calidad, entrega del producto a tiempo, producción compartida bajo normas globales (Bentley, 1993).

Estas demandas forman parte de las exigencias que implanta el sistema global o mundial que define un comportamiento organizacional mundial, la adaptación al cambio y una producción compartida entre los países, lo cual se puede lograr por medio de la capacitación constante (Kossen, 1995; Ducker, 1980 en Sikula y Mackenna, 1989). El cambio permanente en el lugar de trabajo exige que los instructores o capacitadores adopten una visión con espíritu de aventura y apertura al cambio. En el siguiente apartado se definen y describen algunas alternativas metodológicas y tecnológicas de las que puede echar mano el psicólogo para elevar su desempeño y cubrir las demandas del mundo empresarial tendiente a la globalización.

#### 4.2. Alternativas metodológicas o tecnológicas para cubrir las demandas del mundo global.

Según Bentley (1993) el éxito corporativo depende de contar con personal talentoso y poder conservarlo. A partir de ello, la toma de conciencia de los capacitadores acerca de la estrecha relación entre capacitación y utilidades hace que el capacitador tenga la filosofía de *cambio* por medio de la capacitación, la cual no es una inversión puntual, sino continua, pues es necesaria para mantener en el personal un alto nivel de destreza requerido por el siempre cambiante lugar de labores. "No

basta con cambiar de mentalidad, sino ejercer el oficio con nuevos modos y modelos" (Ordoñez, 2000). Esto quiere decir que se requiere de una actitud y conducta de innovación como clave del desarrollo de la organización; versatilidad para la adaptación al cambio, capacitación continua; formación pluridisciplinar; una comprensión del fenómeno empresarial en sus múltiples dimensiones de mercado cambiante, de producto, de cliente y consumidor, de proveedor, normas globales, avances en la comunicación y tecnología; ya que al mundo global le es inherente el uso de alta tecnología principalmente aplicada en las comunicaciones pues este factor es el que ha acelerado la eliminación de fronteras comerciales e intercambio en todos los niveles entre los países. El uso de tecnología (aparatos de cómputo) se ha convertido en un requisito para todas las organizaciones que pretendan ingresar o mantenerse en el mercado comercial. Esta tecnología no sólo se emplea en el mejoramiento de maquinaria y técnicas de producción sino que abarca a todas las áreas y todos los niveles incluyendo a la de los Recursos Humanos en donde se ha vuelto cada vez más popular el uso de la Internet y en general el uso de todas las posibilidades tecnológicas actuales.

En Estados Unidos de Norteamérica se utiliza un Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) que es un método computarizado que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones. La información de este sistema incluye el archivo de registro de los trabajadores la supervisión de la nómina, el manejo de registro de ausentismo y vacaciones y la administración de programas de reclutamiento y selección (Sherman, Bohlander y Snell, 1998).

Aunque este uso de tecnología está más arraigado en los países altamente industrializados no debe descartarse la posibilidad de que ya se esté usando en nuestro país, incluso en la actualidad muchas compañías en especial las que tienen orientación técnica anuncian la oferta de puestos de trabajo en sus sitios Web. En los próximos años habrá un uso más intensificado de la tecnología al irse involucrando más en la globalización.

La tecnología aplicada en los Recursos Humanos han modificado los métodos de recolección de información sobre empleo, acelerando el procedimiento de tales datos y mejorado el proceso de comunicación interna y externa. Esto en relación con las actuales alternativas tecnológicas que más que como alternativas han de plantearse como una necesidad urgente de las empresas.

Por otro lado existen las alternativas metodológicas que en gran medida se derivan de las alternativas tecnológicas porque son las que abren la posibilidad de ampliar las posibilidades y facilitan el trabajo del psicólogo que labora en el departamento de Recursos Humanos.

Las alternativas metodológicas, es decir, la metodología de trabajo de los psicólogos como capacitadores en el área de Recursos Humanos necesariamente se ve modificada con el uso de nuevas tecnologías, por ejemplo, el uso de la Internet permite conocer técnicas y formas más eficaces de llevar a cabo el reclutamiento, selección y capacitación de personas y puede retomar ideas que tiene la posibilidad de aplicar en su lugar de trabajo adaptándolas a las condiciones de su país y empresa.

### 4.3. El psicólogo egresado de la ENEP-I. Sus alcances y limitaciones.

La psicología es una ciencia del comportamiento humano, y como ciencia trata de descubrir y desarrollar conceptos explicativos que se trasladan a su aplicación práctica para resolver problemas concretos. La aplicación de las teorías y conceptos derivados de la investigación en la solución de problemas ha sido gradual. En un principio la disciplina psicológica estaba desvinculada del respaldo científico y se apoyaba en concepciones médicas, filosóficas o del sentido común. Posteriormente, el surgimiento de una Psicología científica aportó explicaciones que llamaron la atención y algunas de ellas derivaron en su aplicación y con esto se construyó una disciplina/tecnología psicológica basada en el conocimiento producto de la ciencia y ésta es la característica que la diferencia de la Psicología pragmática.

En el caso del plan de estudios de la Licenciatura en Psicología de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus Iztacala (ENEP-I), este se encuentra respaldado por una articulación entre el modelo teórico, experimental y aplicado de la Psicología científica que provee de los criterios necesarios que ubican la vinculación de su contenido con una práctica social que es la que da forma a la determinación del perfil profesional del psicólogo, que en todo caso debe responder a la problemática social del país, contando con los conocimientos teóricos y tecnológicos que le permitan responder a las demandas de su actividad profesional.

Por lo anterior se deduce que una disciplina surge a partir de su respaldo teórico y sus alcances tecnológicos; y también a partir de las demandas sociales a las que puede dar respuesta, es decir, que hablamos de una parte de ;formación y otra de aplicación y ambas partes se describen a continuación en el caso particular del Psicólogo egresado de la ENEP-I.

El plan de estudios de la ENEP-I contempla una formación experimental, teórica y aplicada. Durante los primeros semestres de la licenciatura se da mayor prioridad a la parte experimental y teórica dando al estudiante una formación científica. Para los últimos semestres los módulos de mayor importancia son los prácticos que es en donde se ejerce en distintos ámbitos de aplicación de la psicología, éstos ámbitos son : Psicología educativa, Psicología social, Psicología clínica, y educación especial y rehabilitación.

No existe un módulo en donde se contemple a la Psicología organizacional como tal, sin embargo, los psicólogos egresados de la ENEP-I pueden desempeñarse exitosamente dentro de las organizaciones por haber recibido una formación que le permite contar con una serie de habilidades básicas útiles en cualquier ámbito en que quiera insertarse profesionalmente.

Las habilidades básicas con las que cuenta el egresado de la ENEP-I son las siguientes :

1. **DETECCION.** Comprende lo que se conoce como evaluación y diagnóstico, ésta habilidad se desarrolla gracias a que durante la licenciatura se elaboran tareas destinadas a la detección de problemas e identificación de

variables implicadas en un fenómeno determinado, así como sus interrelaciones. Para ello el psicólogo egresado de la ENEP-I tiene como instrumentos a la entrevista y la observación de las cuales conoce distintas modalidades y es capaz de identificar la pertinencia de usar unas u otras.

2. **PREVENCION.** Ya que el psicólogo egresado del Campus Iztacala es capaz de identificar las distintas variables que participan en un fenómeno determinado puede también en cierta medida predecir lo que puede ocurrir bajo esas condiciones y también proponer un manejo de variables que impida la ocurrencia del hecho no deseado.

3. **PLANEACION Y DESARROLLO.** Esta habilidad se deriva de la capacidad que tiene el psicólogo egresado de Iztacala para diseñar programas organizados y sistematizados con un orden lógico destinados a la solución de un problema específico, es decir, que a partir de un objetivo general (demanda social), el psicólogo puede traducirlo en una serie de pasos a seguir encaminados a dar respuesta al mismo.

4. **INTERVENCION.** A partir de la segunda mitad de la licenciatura los psicólogos de Iztacala intervienen en la solución de casos concretos echando mano de las otras habilidades con las que cuenta y del respaldo teórico y metodológico para brindar soluciones creativas y únicas para los fenómenos que también son únicos y concretos. Además hay que agregar que las mismas características de su formación instruccional favorecen esta habilidad ya que el estudiante participa activamente en el proceso de instrucción, incluso como coordinador de clase, además ejercita su habilidad de trabajar individualmente y

con equipos en donde hay intercambio de ideas y discusiones para la elaboración de proyectos lo que le permite ser flexible en su ejercicio profesional para trabajar individualmente, en coordinación con otros y dirigiendo las actividades de otros.

5. *INVESTIGACION.* Desde el comienzo de la Licenciatura de Psicología en la ENEP-I el psicólogo redacta preguntas de investigación y objetivos generales a los que busca respuesta mediante métodos de investigación entre los cuales el que más se emplea es el método científico, el cual orienta su actividad y lo conduce a la solución de sus interrogantes. Además cuenta con otras metodologías y métodos de investigación y como ocurre en el caso de la habilidad de Detección, puede usar las distintas modalidades de observación y entrevista que conoce. Por otro lado, sabe que no cuenta con todas las respuestas a todas las interrogantes, pero tiene la habilidad de buscar alguna incluso mediante sus habilidades de búsqueda bibliográfica y de otros medios que lo lleven a conseguir su objetivo. Esos otros medios pueden ser revistas científicas, boletines informativos, periódicos, documentales, manuales, investigación de campo en institutos y el uso de la Internet.

Además de las anteriores habilidades básicas a lo largo de la Licenciatura se adquieren otras que son útiles para el desempeño profesional en el área organizacional y en general en cualquier campo de inserción laboral. Estas habilidades secundarias son :



- ⇒ La habilidad de trabajar individualmente o en equipo. Esta habilidad se ejercita a lo largo de toda la Licenciatura y ya para cuando el estudiante se insertó en un ámbito laboral puede adaptarse a trabajar con otros coordinando sus esfuerzos y actividades o puede trabajar sólo.
  
- ⇒ La habilidad de consulta. Desde los primeros días en la Licenciatura el alumno se ve obligado a agotar todas las fuentes posibles que le permitan obtener las respuestas a los problemas planteados en los programas de estudio de las distintas asignaturas. Esta habilidad en el ámbito profesional le permite al psicólogo no tener una visión parcial del fenómeno, ya que busca información en todas las fuentes que le sean posibles.
  
- ⇒ Otra habilidad es la capacidad de adaptación a las distintas circunstancias. El plan de estudios ofrece proporcionar al psicólogo una serie de habilidades básicas (que ya han sido revisadas en este mismo capítulo) que le permiten ser flexible a las distintas condiciones y necesidades de su ámbito laboral. Esta habilidad nos lleva a la siguiente.
  
- ⇒ Las habilidades básicas son requisitos constantes en cualquier ámbito de inserción profesional y favorecen la adaptabilidad a los cambios, lo cual resulta de mucha utilidad en esta época de vertiginosos cambios ya que el psicólogo egresado de Iztacala sigue teniendo la capacidad de ofrecer un servicio de calidad y de respuestas creativas aún bajo las nuevas condiciones ; más aún cuando parece vislumbrarse que en el futuro éstas habilidades básicas seguirán siendo vigentes, útiles y prácticas.

⇒ A partir del cuarto semestre de licenciatura según el plan de estudio de la ENEP-I, el alumno comienza con el servicio social que contempla cuatro áreas de actividad al mismo tiempo que se continúa en el aula con la formación teórica y metodológica. Este paralelo entre las primeras aproximaciones de inserción laboral y la formación teórica permiten verificar o no verificar la vinculación que existe entre la información obtenida en el salón de clases y los retos a los que se enfrenta en la práctica, además de ejercitar una visión crítica al respecto, hace propuestas creativas que le permiten desarrollar, proponer y poner en práctica alternativas para la solución de casos concretos.

Las habilidades que se adquieren en la Licenciatura de Psicología con el plan de estudios de la ENEP-I dan al egresado ciertas ventajas en relación con psicólogos egresados de otras escuelas. Sin embargo, existen ciertas limitaciones que se exponen a continuación :

◆ Manejo de pruebas psicológicas (proyectivas, psicométricas, etcétera). Para los egresados de la ENEP-I esto es un absurdo ya que cuentan con la capacidad de elaborar instrumentos de medición y obtener la validez y confiabilidad del mismo. Pero en el mundo fuera de las rejas amarillas, en las empresas en donde los psicólogos ofrecen sus servicios se pide que manejen y conozcan una serie de pruebas que aprenden sólo mediante cursos de formación extracurricular.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- ◆ En las empresa se pide a los psicólogos el manejo de pruebas que en primer lugar en su mayoría fueron diseñadas en y para otros países (casi siempre son importadas de Estados Unidos de Norteamérica), lo que implica que dichas pruebas no estén adaptadas a las características culturales, sociales, de lenguaje (por lo tanto, es común el problema de hermenéutica al momento de traducir las pruebas lo que afecta su evaluación) ; por otro lado, se usan versiones de pruebas que se formularon en los 50's, así que no solamente se trata de una diferencia cultural sino de un desfase temporal. Además existen pruebas que no miden lo que dicen que miden. Aquí y bajo estas condiciones se convierte al psicólogo en un simple psicometrista (aplicador y calificador de pruebas) cuando sus capacidades le permitirían ser un buen psicometra mediante a partir de realizar una investigación que le sea útil para diseñar instrumentos sensibles que midan lo que pretenden medir, que se adapten a la cultura, el lenguaje y a la época de las personas a quienes se destina la aplicación de las pruebas lo que equivaldría a una mayor calidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ◆ La falta de una asignatura de Psicología Organizacional. Tal parece que ésta limitación no es tan importante considerando las habilidades básicas con que cuenta el egresado de Iztacala, sin embargo, al momento de solicitar empleo, el posible empleador casi invariablemente pregunta si se cuenta con una especialidad o preespecialidad en el área, o si al menos se cursó alguna asignatura sobre éste ámbito. En este caso al psicólogo le corresponde convencer al posible empleador de las capacidades y habilidades con las que cuenta para poder desempeñarse eficazmente en el puesto que se le ofrece.

◆ No conocer la terminología usada en el área organizacional. Esta limitación se deriva de la anterior, pues al no cursar una asignatura de Psicología organizacional se desconocen los términos técnicos que se manejan en esa área y por lo tanto no sabe nombrar lo que sabe hacer, por ejemplo, si a un egresado de Iztacala se le pidiera que elabore un perfil de puesto de un tornero, difícilmente sabría a que se refieren los términos "perfil de puesto", sin embargo, se reiría al enterarse que no es más que una definición operacional de la tarea que debe realizar una persona cuando trabaja en un torno.

◆ Falta de suficientes recursos tecnológicos. Sería conveniente que en la ENEP-I se fomentara intensamente el uso de tecnología y la búsqueda de información la Internet, y para ello es indispensable que la escuela cuente con el equipo necesario y actualizado. Ya que como se revisó en el punto 4.1.1., dentro de las organizaciones se está volviendo un requisito el manejo de equipo tecnológico para el desarrollo del trabajo y egresar con una perspectiva más amplia sobre el mercado de trabajo, las demandas sociales y laborales.

◆ La descalificación de la Universidad publica como generadora de profesionistas capaces. Esta limitación se deriva del manejo de imagen que se ha venido haciendo de unos años a la fecha de las universidades publicas, desprestigiando a sus egresados y promoviendo un rechazo en los centros de trabajo. Esto ha ocasionado que en muchos casos a los egresados se les niegue una entrevista de empleo.

◆ Políticas y rezagos culturales. Otra de las limitaciones del psicólogo como capacitador en el área organizacional de algún modo ya se mencionó a lo largo del presente trabajo y es la falta de una cultura en que se promueva y reconozcan las ventajas que tiene la capacitación. En la literatura extranjera revisada (generalmente de Estados Unidos de Norteamérica) se dan ejemplos de muchas empresas en donde la capacitación y el psicólogo han jugado un papel muy importante en el aumento de la productividad ; en contraste, en los textos nacionales los autores se esfuerzan por convencer al lector de que es urgente que en México se haga uso de la capacitación como estrategia de cambio para lograr una competitividad exitosa y no solo se capacite para cubrir un requisito legal, o como forma de entretenimiento. Además de que en un proceso de capacitación se deben incluir a todas las personas de la empresa independientemente del lugar que ocupen dentro del organigrama, porque es un error solapado por las políticas de las organizaciones mexicanas que se pretenda lograr cambios capacitando únicamente a los niveles operativos o mandos medios sin que las altas gerencias y direcciones se involucren en el proceso. Esta limitación frena los esfuerzos del psicólogo independientemente de su escuela de procedencia o formación.

Son muchas las limitaciones que tiene el psicólogo como capacitador en las organizaciones, algunas están impuestas por las propias políticas de las empresas o por los rezagos culturales del país, otras tienen que ver con las deficiencias de su propia formación profesional, pero el psicólogo egresado de Iztacala tiene muchas herramientas con las que puede subsanar o minimizar las posibles deficiencias o carencias de la formación profesional e incluso superarlas del todo. Aunque también es cierto que con su propio trabajo debe seguir ganando terreno en el área organizacional

de modo que en nuestro país se reconozca más su labor y se le de la importancia que merece con la finalidad de que puedan ser explotadas todas sus habilidades y capacidades en provecho de la empresa en que trabaje. En las conclusiones se dan algunas propuestas que podrían ser útiles (si se ponen en práctica) para minimizar los obstáculos a los que se enfrentan los psicólogos egresados de universidades públicas y en particular de la ENEP-I que pretenden insertarse laboralmente en el área organizacional.

## CONCLUSIONES

Un planteamiento fundamental del presente trabajo ha sido la continua ampliación y desarrollo del papel del psicólogo en el área organizacional. Esta evolución se ha dado paralela al cambio de las organizaciones mismas y las exigencias mundiales que promueven las actuales tendencias en todos los sentidos principalmente en la tecnología y las comunicaciones, lo que a su vez ha originado movimientos en la administración del personal con la apertura de puestos de nueva creación. Todo esto delinea las funciones de los psicólogos dentro de las organizaciones en donde su papel se vuelve cada vez más importante porque en primer lugar, está bajo su responsabilidad el departamento de recursos humanos y como se ha puntualizado en el presente, las personas son el recurso más valioso con que cuenta cualquier organización.

El psicólogo se enfrenta a demandas que pueden ser específicas o generales, mismas que están determinadas por la participación de las organizaciones en un mercado global y local. Esta condición de las empresas en la actualidad representa para ellas enormes retos que a su vez se traducen en demandas específicas para el psicólogo quien se encarga del mejor aprovechamiento de las potencialidades del recurso humano.

Aún cuando las exigencias del mercado se transformen y a su vez aumenten las funciones del psicólogo, su trabajo conserva una constante y es su trabajo directo con las personas, además de mantener su obligación de adecuarse y responder a las

## CONCLUSIONES

Un planteamiento fundamental del presente trabajo ha sido la continua ampliación y desarrollo del papel del psicólogo en el área organizacional. Esta evolución se ha dado paralela al cambio de las organizaciones mismas y las exigencias mundiales que promueven las actuales tendencias en todos los sentidos principalmente en la tecnología y las comunicaciones, lo que a su vez ha originado movimientos en la administración del personal con la apertura de puestos de nueva creación. Todo esto delinea las funciones de los psicólogos dentro de las organizaciones en donde su papel se vuelve cada vez más importante porque en primer lugar, está bajo su responsabilidad el departamento de recursos humanos y como se ha puntualizado en el presente, las personas son el recurso más valioso con que cuenta cualquier organización.

El psicólogo se enfrenta a demandas que pueden ser específicas o generales, mismas que están determinadas por la participación de las organizaciones en un mercado global y local. Esta condición de las empresas en la actualidad representa para ellas enormes retos que a su vez se traducen en demandas específicas para el psicólogo quien se encarga del mejor aprovechamiento de las potencialidades del recurso humano.

Aún cuando las exigencias del mercado se transformen y a su vez aumenten las funciones del psicólogo, su trabajo conserva una constante y es su trabajo directo con las personas, además de mantener su obligación de adecuarse y responder a las



exigencias de la organización donde labore y lograr los objetivos derivados de las necesidades y demandas propuestas.

Los constantes y rápidos cambios en las organizaciones exigen que el psicólogo como capacitador, adopte una actitud abierta en donde es fundamental que además cuente con habilidades que le permitan flexibilidad, innovación y adaptabilidad al cambio. Para ello es necesario que continúe ejercitando la habilidad de investigar e involucrarse con las tendencias del mercado, el cambio tecnológico y las nuevas prácticas de capacitación para estar al día y contar con las mejores herramientas para potencializar las capacidades de las personas a quienes capacita. Para ello es indispensable que el psicólogo se encuentre en un constante y permanente proceso de capacitación y actualización para que donde la empresa en que labore como agente de cambio pueda promoverlo, pues en ésta era de la información es indiscutible la necesidad de una versatilidad de habilidades para permanecer vigentes como individuos dentro de una organización, y como organización dentro de un mercado.

En este trabajo se han abordado cinco habilidades básicas que se aprenden y ejercitan en la ENEP-I que son y seguirán siendo vigentes debido a que a pesar del cambio acelerado en el mundo estas habilidades son constantes básicas que permanecen, y que a su vez permiten y promueven el desarrollo, el avance y el cambio.

Con respecto a la capacitación en el capítulo 3 del presente trabajo se hace hincapié en que el proceso de capacitación no es la solución mágica a los problemas culturales, políticos y sociales que aquejan a un país, sin embargo, también es necesario que se aprenda a aprovechar sus ventajas. En muchos países de primer nivel uno de los principales factores que contribuyen al avance y mejoramiento de las

organizaciones es la capacitación. En nuestro país es urgente que se diseñen e implanten programas de capacitación acordes con las necesidades específicas del país si es que se tiene una visión a largo plazo y no sólo de cortoplacismo, en donde las organizaciones capacitan con la finalidad de librarse de las sanciones económicas a las que se verían sometidas en caso de no cumplir con este requisito legal.

Al respecto surge la pregunta: ¿qué ofrece o podría ofrecer el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala?. En primer lugar demostrar con su trabajo sus propias capacidades y convencer de los alcances de la capacitación. Debe adoptar una actitud profesional para diseñar y presentar ante sus superiores programas y proyectos que los convenzan de las ventajas de invertir en los Recursos Humanos. Por lo demás el psicólogo egresado de Iztacala cuenta con habilidades básicas y otras secundarias que le facilitan su desempeño laboral en cualquier área de inserción profesional y las limitaciones con que pudiera enfrentarse puede superarlas fácilmente con un poco de tenacidad. Por otro lado a continuación presentamos algunas propuestas que si se ponen en práctica podrían ser muy útiles para que los egresados de la ENEP-I cuenten con mayores herramientas para enfrentarse a un mercado laboral que es cada vez más competitivo :

- Según el plan de estudios, la vinculación de lo teórico y metodológico con la práctica comienza a hacerse de manera formal desde la segunda mitad de la licenciatura, sin embargo podría obtenerse un mayor provecho de los primeros semestres si todos los profesores tuvieran experiencia en alguna área de inserción laboral (además de la docencia) con la finalidad de que se vinculen los contenidos de las asignaturas con los problemas de ejercicio profesional a los que se enfrentan los psicólogos. Esto además de ilustrativo sería muy

enriquecedor ya que los estudiantes conocerían las áreas laborales a partir de las experiencias compartidas por sus profesores.

- También sería de gran utilidad que se promovieran conferencias, mesas redondas y encuentros con egresados que pudieran compartir con los estudiantes de la ENEP-I sus experiencias en distintas áreas laborales. En estos espacios, los egresados podría hacer recomendaciones y brindar una perspectiva del mundo real al que se enfrentarán los estudiantes al intentar insertarse al campo de trabajo. Una vez que los estudiantes escuchen los retos, dificultades y satisfacciones a los que se enfrentan otros psicólogos tendrán mayor posibilidad de prepararse para enfrentarlos y aprovechar y valorar las ventajas que obtienen por ser estudiantes de la ENEP-I.

- Aunque no es indispensable que exista alguna asignatura de Psicología Organizacional, sería útil que se promovieran cursos (extracurriculares dentro de la escuela) en donde se trataran temas relacionados con el área organizacional (o con cualquier otra área). En donde además de aprender a aplicar y calificar pruebas se aprendiera fundamentalmente a aprovechar las habilidades básicas que se adquieren en la ENEP-I para traducirlas en propuestas creativas, alternativas originales y respuestas que puedan aprovecharse en el área organizacional.

- Derivado de lo anterior sería útil que se promoviera también una visión multidisciplinaria ya que como se ha visto, la selección de personal y la capacitación no resuelven todos los problemas. El psicólogo tiene que aprender a trabajar en coordinación con otros profesionistas.

Las nuevas condiciones comerciales y de producción globales exigen de las organizaciones mexicanas alcanzar altos niveles de eficiencia, productividad y calidad. Para nuestro país esto representa una doble tarea, ya que existen rezagos que no han sido superados y que van desde la tecnología hasta estrategias de planeación y un inteligente manejo del capital humano, y el psicólogo tiene la importante misión de potencializar las capacidades y habilidades de las personas para que las organizaciones crezcan y el país crezca.

## REFERENCIAS

- Acle, A. (1994), Retos y riesgos de la calidad total, México: Grijalbo.
- Aguilar, A. (1995), La economía Mexicana : cambios, nuevos problemas, perspectivas. Revista Latinoamericana de Economía: Problemas del desarrollo. Enero-marzo Vol. 26.
- Applegarth, M. (1992), Programas de capacitación, México: Fondo Editorial.
- Aquino J. Vola R. Arecco M. y Aquino G. (1996), Recursos Humanos. México: Macchi.
- Bass, B. (1972), Psicología de las organizaciones, México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Bentley T. (1993), Capacitación empresarial, Colombia: McGraw-Hill.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985), Psicología Industrial, México: Editorial Trillas.
- Brown, J. (1977), La Psicología social en la Industria, México: Fondo de Cultura Económica.
- Calderón, C. (1992), Manual para la Administración del Proceso de Capacitación, México : Limusa.
- Castaño, A. y Orta, N. (1985), Desarrollo social y Organización, México: Editorial IEE S.A.
- Clay, H. y Wakeley, J. (1997), Psicología de la conducta industrial, México: McGraw-Hill.
- Chalmers, D. (1992), The internacional dimensions of political institutions in Latin America and Interncaionalized Politics Approach, E.U.: Columbia University.
- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, Colombia : mcGraw-Hill
- Chruden, H, y Sherman, A. (1970), Administración de personal, México : Continental.

## REFERENCIAS

- Acle, A. (1994), Retos y riesgos de la calidad total, México: Grijalbo.
- Aguilar, A. (1995), La economía Mexicana : cambios, nuevos problemas, perspectivas. Revista Latinoamericana de Economía: Problemas del desarrollo. Enero-marzo Vol. 26.
- Applegarth, M. (1992), Programas de capacitación, México: Fondo Editorial.
- Aquino J. Vola R. Arecco M. y Aquino G. (1996), Recursos Humanos. México: Macchi.
- Bass, B. (1972), Psicología de las organizaciones, México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Bentley T. (1993), Capacitación empresarial, Colombia: McGraw-Hill.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985), Psicología Industrial, México: Editorial Trillas.
- Brown, J. (1977), La Psicología social en la Industria, México: Fondo de Cultura Económica.
- Calderón, C. (1992), Manual para la Administración del Proceso de Capacitación, México : Limusa.
- Castaño, A. y Orta, N. (1985), Desarrollo social y Organización, México: Editorial IEE S.A.
- Clay, H. y Wakeley, J. (1997), Psicología de la conducta industrial, México: McGraw-Hill.
- Chalmers, D. (1992), The internacional dimensions of political institutions in Latin America and Internaionalized Politics Approach, E.U.: Columbia University.
- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, Colombia : mcGraw-Hill
- Chruden, H, y Sherman, A. (1970), Administración de personal, México : Continental.

- Dabat, A. (compilador) (1994), México y la globalización, México: Centro regional de Investigaciones Multidisciplinarias UNAM.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1982), Psicología Industrial, México: Trillas.
- Enciclopedia Encarta 2000, Microsoft Encarta 1993-1999, Microsoft Corporation.
- Etzioni, A. (1972), Organizaciones Moderna, México: Hispanoamericana.
- Flores, R. Covarrubias, M. Alarcón (1996), Desarrollo de una estrategia para la detección de necesidades de capacitación y su aplicación en una empresa del sector productivo, México: UNAM ENEP Iztacala Tesis inédita.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donelly, J. (1994), Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, México: Addison-Wesley.
- Gilmer (1976), Tratado de Psicología Empresarial, Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- Hicks, E. (1997), El comportamiento organizacional, México: Sitesa.
- Katz, D. (1977), Psicología Social de las organizaciones, México: Trillas.
- Kossen, S. (1995), Recursos humanos en las organizaciones, México: Harla.
- Mahon, H., (1991), Excelencia : Una forma de vida, Argentina: Editorial Vergara.
- Marroquín, J. (1978), Capacitación a trabajadores, México: Gernika.
- Mc Gehee W. y Thayer P. (1986), Capacitación: Adiestramiento y formación profesional, México: Limusa.
- Ordoñez, M. (2000), Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos, Barcelona: AEDIPE, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Pinto, R. (1994), Proceso de Capacitación, México: Diana.

Ramírez, B. (1993), *América Latina frente al proceso de globalización: retos y potencialidades*, Revista Latinoamericana de economía. Problemas del desarrollo, octubre-diciembre, Vol. XXIV, Núm. 95.

Robbins, S. (1987), *Comportamiento Organizacional*, México: Prentice-Hall.

Rodríguez, E. (1993), *Administración de la Capacitación*, México: McGraw-Hill.

Sabludovsky, G. (1997), *Democracia y Globalización: El debate clásico y contemporáneo*, México: Facultad de Ciencias Políticas UNAM.

Sánchez, E. (1997), *El papel del psicólogo en la planeación estratégica y capacitación de las organizaciones*, México: UNAM ENEP Iztacala Tesis Inédita.

Shein, E. (1982), *Psicología de la organización*, México: Hall hispanoamericana S.A.

Sherman A., Bohlander G., y Snell S. (1998), *Administración de Recursos Humanos*, México: International Thompson Editores.

Siegel, L. y Lane I. (1980), *Psicología de las Organizaciones Industriales*, México: Editorial Continental.

Sikula, A. y Mackenna, J. (1989), *Administración de Recursos Humanos*, México: Limusa.

Siliceo, A. (1982), *Capacitación y desarrollo de personal*, México: Limusa.

Siliceo, A. (1995), *Capacitación y desarrollo de personal*, México: Limusa.

Smith B. y Delahaye B. (1995), *El ABC de la capacitación Práctica*, México: McGraw-Hill.

Strasoldo, R. (1991), *Globalism and Localism: Theoretical reflections and some evidence. Sociology of the global system*, London, Harvester Wheatsheaf.

Wallestein, I. (1990), *Culture as Ideological Battleground of the Modern World-System*, Teory Culture & Society, Junio Vol. 7, Núm. 2-3.



Zapata, R. (1994), *Globalización: Modernidad y Desarrollo*, Revista Latinoamericana de Economía, Problemas del Desarrollo, enero-marzo Vol. XXV.