

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Filosofía y Letras  
Colegio de Psicología

ESTUDIO PSICOLOGICO COMPARATIVO DE LOS METODOS DE CAPACITACION,  
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS EN LA INDUSTRIA  
AUTOMOTRIZ EN LOS ESTADOS UNIDOS Y MEXICO

T E S I S  
Que para obtener el título de  
P S I C O L O G O  
NIVEL DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA  
p r e s e n t a  
I R M A O S O R I O R I V E R A

México, D. F.

1 9 6 6



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.

Z. 5053,08  
UNAM 45  
1966  
EJ. 1

M-160949



*foe. 62*

FILOSOFIA

A mi esposo el Sr. Dr. José Cruz Calderas  
con todo Cariño, por su Comprensión y Estí-  
mulo.

A mis hijos Arturo, Paty y Alejandro.

A mis Padres y Hermano.

A G R A D E C I M I E N T O S;

Al Sr. Lic. Samuel Romero Betancourt,

Director de la Tesis.

A todas las personas que colaboraron en

la realización de éste estudio.

## INDICE.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I.- ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO EN LOS ESTADOS UNIDOS (Historia)

- 1.- Métodos Generales de Adiestramiento.
- A).- Adiestramiento de Inducción u Orientación.
- B).- T.W.I. (A.D.E.).
- C).- Escuela Vestibular.
- D).- Escuela General de la Empresa.
- E).- Aprendizaje
- F).- Campo de Acción (A Pie de Obra).
- G).- Técnico (De Funciones).
- 1.a.- Producción.
- 2.b.- Ventas.
- 3.c.- Empleados de Oficina.

#### II.- FACTORES PSICOLOGICOS IMPORTANTES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA.PARA CUALQUIER METODO A IMPARTIR.

#### CAPITULO II- ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO EN NIVELES SUPERIORES.

- 1.- Adiestramiento Supervisores.
- II.- Capacitación y Desarrollo de Ejecutivos.

#### CAPITULO III ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO UTILIZADOS EN LAS SIGUIENTES EMPRESAS EN LOS ESTADOS UNIDOS.

- A).- Empresa Uno.
- B).- Empresa Dos.
- C).- Empresa Tres.
- D).- Empresa Cuatro.

#### CAPITULO IV- ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO UTILIZADOS EN LAS SIGUIENTES EMPRESAS EN MEXICO.

- A).- Empresa Uno.
- B).- Empresa Dos.
- C).- Empresa Tres.
- D).- Empresa Cuatro.
- E).- Empresa Cinco.

#### CAPITULO V.- COMPARACIONES GENERALES.

- A.- Comparaciones.
- B.- Conclusiones.
- C.- Bibliografía.

## INTRODUCCION.

En el presente trabajo se exponen en forma general los aspectos psicológicos fundamentales que deben tomarse en cuenta en las Técnicas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Ejecutivos en la Industria Automotriz de México y la existente en los Estados Unidos.

Actualmente se está presentando una gran preocupación por la atención a este fenómeno, el cual está siendo atacado en todos los países altamente industrializados, sin perder de vista que a medida que siga transcurriendo el tiempo, esta necesidad no dejará de existir debido a la serie de innovaciones que — irán apareciendo en toda empresa moderna. Esto persistirá tanto en métodos, productos, sistemas y la composición de mano de obra también irá experimentando alteraciones producidas por el propio trabajador, que cambiará de un — empleo a otro, y en ocasiones a trabajos que desconoce, máxime si en el mercado no se dispone de personal con aptitudes específicas.

Este problema lo han considerado de vital importancia en los Estados Unidos, en donde le dieron un énfasis mayor desde la Segunda Guerra Mundial, en la — que hubo necesidad de contar con personal preparado específicamente. La edu — cación usual impartida en los colegios, escuelas públicas, universidades, — etc., sólo establecía un fundamento, sin desarrollar el conocimiento espe — cial requerido ni los requisitos de habilidad que en muchos trabajos son es —

pecíficos. Es por eso que hemos de señalar que tanto el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Ejecutivos, han sido considerados imprescindibles para la resolución de los problemas que surjan en toda empresa.

Todo el personal de una organización, tanto de niveles superiores como inferiores, debe ser considerado importante; especialmente los de nivel superior en cuyo cargo va a recaer una gran responsabilidad; por ser los que van a desarrollar tanto a la empresa como al personal que la integra, y por lo mismo - siempre deberán adquirir conocimientos efectivos y continuos.

México puede ya contarse entre uno de los países que rápidamente se está industrializando, tomando en cuenta que es el momento adecuado de formar positivamente material humano especializado, sobre todo en la Industria Automotriz, ya que su expansión está aumentando en gran volumen.

La mayoría de empresas hoy en día están empleando obreros y técnicos deficientes en su preparación, por la gran demanda que hay, ante esto, creemos que es el momento preciso de no dejar pasar mas tiempo y tratar de resolver los problemas mas inmediatos, adaptando esa serie de Técnicas operantes en otros países, ajustándose simplemente a las necesidades de cada compañía.

Todo esto viene a ser un medio para el desenvolvimiento del obrero en la adquisición de habilidades técnico-prácticas, que van a ser requeridas en cada actividad; sin olvidar al hombre como ser humano.

De la misma forma, el comportamiento (conducta) va a influir notablemente en

el progreso de toda Industria y la importancia de cada empresa va a radicar precisamente en saber mantener equilibrados los diversos factores (tanto técnicos como psicológicos), que mantengan de continuo una producción aprovechable.

Es menester recordar que todo esto va a exigir una revisión continua de métodos y sistemas en toda industria moderna, sin dejar pasar por alto los factores psicológicos que se presenten ya que el conjunto de todo favorecerá el mejoramiento día a día, tanto del hombre como de la propia empresa a que pertenece.

En este estudio se dará una información sobre las Técnicas que se están aplicando en la Industria Automotriz de México y las que están funcionando en los Estados Unidos, especificándolas en cada empresa para más adelante presentar una breve comparación, encontrándose que la mayoría de las que están aquí establecidas, su casa matriz se encuentra en los Estados Unidos.

A la fecha no se ha realizado otro trabajo similar a éste, y creemos sea el momento oportuno de hacer hincapié a dicho fenómeno, por la gran trascendencia que mas adelante se presentará. Debido a que México sigue desarrollando se en una forma acelerada, y todo esto repercutirá en el futuro, tanto en el beneficio de nuestras industrias como para la vida social y económica de nuestro país.



CAPITULO PRIMEROADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION EN LOS ESTADOS UNIDOS

## I.-METODOS GENERALES DE ADIESTRAMIENTO

- A) Adiestramiento de Inducción u Orientación
- B) T.W.I.(ADE)
- C) Escuela Vestibular
- D) Escuela General de la Empresa
- E) Aprendizaje
- F) Campo de Acción(A Pie de Obra)
- G) Técnico(de funciones)
  - 1.a)Producción
  - 2.b)Ventas
  - 3.c)Empleados de Oficina

## II.-FACTORES PSICOLOGICOS IMPORTANTES QUEDEBEN TOMARSE EN CUENTA PARA CUALQUIER METODO A IMPARTIR.



CAPITULO PRIMERO.ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION EN LOS ESTADOS UNIDOS.

(Historia).

El adiestramiento y capacitación tuvo su origen con la aparición de la Revolución Industrial, en el cual la expansión de los mercados fué mayor, creció el uso de las máquinas en lugar de herramientas, se invirtieron mayores capitales; por todo esto fué necesario que los trabajadores tuvieron que estar mejor capacitados, originando a que el trabajador permaneciera más tiempo en su empleo adiestrándose.

Este creciente auge de las fábricas introdujo muchos cambios en el manejo de energía humana, especialmente en la capacitación y adiestramiento del obrero, siendo cada día más imprescindible.

En la Primera Guerra Mundial atrajo mayor atención, ya que las demandas del obrero requirieron más especialización (1917), estableciendo un Comité para la clasificación de personal. De la misma forma otros gobiernos evidenciaron interés similares en este tipo de estudios (Alemania, Rusia, etc.).

Los encargados de los departamentos internos de las organizaciones se dieron cuenta que tendrían que aprender más, y para esto establecieron adiestramiento técnico especial, para así ponerse al día, viniendo a contribuir tam—

bién todas las experiencias e investigaciones que en el mismo campo de acción fueron surgiendo.

Todos los estudios e investigaciones que se han ido originando desde entonces, han venido a aportar grandes realizaciones, entre esto tenemos a dos Ingenieros que colaboraron eficientemente y fueron: F. W. Taylor, que practicó y abogó en el manejo de personal (1890), publicando su libro "Principio de Manaje Científico" en el año de 1911. Frank Gilberth, que mejoró los Procedimientos de la Industria en la Construcción.

Debido a toda esta serie de conocimientos que han venido a realizar cambios en toda organización y una principal ha sido en el Departamento de Relaciones Industriales (del cual viene a ser sinónimo: Relaciones de Personal, Relaciones de Obreros, Manejo de Energía Humana y manejo de Personal), se le ha tomado mucho interés, ya que de este departamento va a depender directamente el adiestramiento y capacitación.

Por todos estos factores, es por lo que en los Estados Unidos han considerado y valorado altamente, que el adiestramiento como la capacitación son armas muy poderosas contra todos los problemas que de continuo aparecen en todo empleo.

En la Segunda Guerra Mundial (1941-1945), se vino a enfatizar más las Relaciones de Personal en todo el mundo, haciéndose mejor la distribución de energía humana en los Estados Unidos, creándose más necesidades de adiestramiento que poco a poco se fueron complicando por el aumento de productividad y producción.

Esta serie de actividades en tiempo de guerra han contribuido al gran interés en los problemas complejos entrañados en las relaciones de empleo, y el factor más importante que ha contribuido, ha sido el creciente volumen de investigaciones, tanto en empresas privadas como agencias que también establecieron este tipo de unidades. Además más de 20 Universidades han creado centros o instituciones especiales.

Para enfrentarse a estos problemas se elaboró el primer programa de Adiestramiento llamado "Adiestramiento dentro de la Industria", por la Comisión de Energía Humana, que la elaboró para mejorar el trabajo mediante lo que fué conocido como JIT (adiestramiento de inducción sobre el trabajo), más tarde este adiestramiento diversificó su ataque y desarrolló programas de Adiestramiento de Supervisores y Gerentes o manejadores. Primeramente este programa se usó en 1800 plantas, incluyendo empresas individuales, el ejército, la armada y otros departamentos de gobierno. En esencia, esto representa una cuidadosa combinación de las mejores practicas en una condensación simplificada.

Hoy en día, aproximadamente el 90% de las empresas que reportan cada año sobre las actividades detalladas de sus departamentos de relaciones y de personal, señalan a sus empleados instructores como una de sus mayores responsabilidades. Aún cuando pocas empresas de menor importancia evitan los programas formales de adiestramiento, contratando empleados que han sido adiestrados en otra parte, muchas empresas de importancia y agencias reconocen claramente la necesidad de prever algún adiestramiento interno, y muchas mantienen un amplio campo de programas de adiestramiento.

La necesidad de ese adiestramiento ha surgido de una variedad de circunstancias, por una parte, todos los nuevos empleados deben de ser adiestrados para el tipo de trabajo que vayan a desempeñar, por otra, los trabajos cambian, y por lo tanto el trabajador cambia de empleo, de tal manera que el empleado debe de estar siempre preparado para su nuevo puesto. Se ha dispuesto de varios programas para proporcionar al trabajador aquellos tipos de adiestramiento que necesita, para los diferentes tipos de trabajo.

Hay programas de adiestramiento a largo plazo (aprendizaje), destinados a producir especialistas capacitados, totalmente compenetrados en un oficio determinado y calificado, adoptándolo más adelante como la profesión de su vida. También hay adiestramiento a corto plazo, siendo la mayoría de los trabajadores quienes van a recibir este tipo de conocimiento y en el trabajo con programas menos formales.

Se cuenta en la actualidad con escuelas nocturnas, públicas, especiales de oficio, vocacionales, institutos técnicos, centros de adiestramiento de la fuerza armada, que son las que van a proporcionar un valioso adiestramiento profesional a todos los jóvenes que van a dedicarse a un determinado oficio u ocupación.

En muchas ocasiones el tipo de adiestramiento puede estar o no respaldado por el sindicato, en cualquiera de los dos casos, funcionan aparte de todo control directo obrero-patronal.

Se cuenta con programas emprendidos por el patrón o sindicato, bajo su pro-

pia iniciativa, colaborando ambos o por separado, todo depende de las políticas de la empresa.

Los campos de adiestramiento son prácticamente ilimitados y proporcionan al participante posibilidades progresivas de estudio en la industria en la cual esté asignado. Por lo general todo proyecto se concibe para satisfacer necesidades de un solo individuo, siendo posible que un grupo de éstos emprenda un programa de adiestramiento independiente pero idéntico, si se estima necesario se le dará conocimiento académico y esto se dará colectivamente siempre que sea posible.

Es indispensable hacer notar que se deben diferenciar los términos de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, ya que esto puede motivar confusiones en la terminología.

ADIESTRAR.- Es dar destreza a una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada en trabajos de carácter físico. Técnica-mente mas bien se refiere a empleados y obreros.

CAPACITACION.- Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico-científico, estos pueden adquirirse en la escuela o en la misma práctica. Es una instrucción especializada.

DESARROLLO.- Comprende integralmente al hombre en toda una formación de la personalidad, principia en el análisis del temperamento del individuo, la formación de una serie de hábitos, la educación de la voluntad y el cultivo de la inteligencia.

### MÉTODOS GENERALES DE ADIESTRAMIENTO.

Los tipos de adiestramiento que mejor se adaptan a una determinada organización dependen de un cierto número de factores, tales como las habilidades necesarias en los trabajos para desempeñar (calificaciones de los candidatos que solicitan empleo, y la clase de problema de producción con las que tiene que enfrentarse la empresa); aún cuando es importante que el programa de adiestramiento se desarrolle para llenar necesidades específicas, el administrador de personal o el director de adiestramiento necesita estar familiarizado con los métodos, tal como se practican en otras organizaciones, de tal suerte que así puede recomendar a su compañía el programa que mejor se adapte a sus necesidades.

Existen diversos tipos de adiestramiento y una clasificación preparada por la Sociedad Americana de Directores de Adiestramiento describe los siguientes:

- A.- Inducción u Orientación.
- B.- T.W.I. (ADE).
- C.- Escuela Vestibular.
- D.- Escuela General de la Empresa.
- E.- Aprendizaje.
- F.- Campo de Acción (A Pie de Obra)
- G.- Técnico (de funciones).
  - 1. a) Producción.
  - 2. b) Ventas.
  - 3. c) Empleados de Oficina.

### ADIESTRAMIENTO EN INDUCCION.

El adiestramiento va a ser un arma muy poderosa en cualquier empresa que se encuentre bien manejada.

Por ejemplo: cada vez que obtenemos que alguien haga el trabajo en la forma — que se desea, se esta adiestrando; cuando damos instrucciones o se discute un — procedimiento, también se está adiestrando y así sucesivamente, de tal forma que todo esto no tiene fin porque constantemente se va a estar enseñando.

En los Estados Unidos, todo programa comienza en el preciso momento en que se — contrata al trabajador. Las fases generales de cualquier adiestramiento se incluyen los siguientes puntos:

Primeramente, la selección cuidadosa de los empleados; después, el Análisis del Puesto y por medio del procedimiento de Orientación o Inducción de Adiestramiento se va a enseñar cómo se ha de realizar el trabajo que se ha de desempeñar.

El valor que cada Organización le va a dar a la Inducción, va a depender del — buen planeamiento, y esto se hace evidente más adelante en los resultados obtenidos.

Por medio de la Inducción le va a dar información al empleado en los siguientes puntos importantes;

- 1.- Información sobre la Organización, sus políticas, reglamentos, etc., y todo lo relacionado con la empresa.

- 2.- Se les va a impartir a ambos sexos, ya sea que trabajen por hora o por sueldo fijo, a nuevos empleados en la compañía, o bien, hayan sido empleados de nuevo tras una ausencia de 6 meses.
- 3.- Crearle confianza al empleado para que mas adelante absorba mejor y tenga mayores posibilidades de ser un buen trabajador.
- 4.- Hacer posible a los trabajadores, la adquisición de mayores habilidades acrecentando en esta forma su versatilidad para transferencias, calificaciones y para promociones.
- 5.- Al recibir el adiestramiento adecuado se van a reducir accidentes, daño a las máquinas y equipo, reducción de problemas (como cambios de personal, ineficiencias, ausentismos), se va a ayudar tanto a nuevos empleados como a los antiguos a utilizar al máximo sus capacidades individuales.

Todos estos beneficios no se podrán realizar, al menos que la organización — de línea, comenzando por el ejecutivo en jefe, esté convencido de la importancia del adiestramiento sistemático.

En cualquier programa de adiestramiento para la obtención de un buen resultado es necesario que todo empleado necesite querer aprender y los Supervisores — querer enseñar sin forzar las situaciones; viene a contribuir en esto otro factor muy importante y que fallará si su solución no es positiva y es la selección adecuada del empleado y que todos los procedimientos del personal, sean — las otras partes del programa, estén bien manejadas.

Una vez que la gerencia se haya comprometido a prestar su apoyo, que consistirá en asignar responsabilidades específicas, esta responsabilidad descansará sobre el gerente de línea.

La Inducción viene a ser la primera parte del adiestramiento. Por lo general todos los programas de Inducción empiezan siempre con una entrevista preliminar, esto tiende a personalizar el proceso de inducción dándole también la bienvenida al trabajador.

Considerándose así porque siempre la mayoría de personas recordarán su primera impresión en el empleo y que más adelante repercutirá en todas las actitudes del individuo hacia su trabajo y a la propia compañía.

El programa va a constar de tres partes principales que son:

- 1.- Información introductoria que se proporcionará informalmente en reuniones de grupo, en el departamento de personal.
- 2.- Información ulterior proporcionada por el supervisor del nuevo empleado, en el departamento sobre facilidades y requisitos departamentales.
- 3.- Entrevista de secuencia de varias semanas después de que el empleado ya haya estado en el trabajo, conducida por el supervisor o por un representante del departamento de personal.

El Adiestramiento en Inducción puede realizarse mediante los siguientes programas:

- 1.- Adiestramiento en la Práctica.
- 2.- Juntas.
- 3.- Combinación de Juntas y Práctica.
- 4.- Visitas.

Para la selección adecuada del programa a emplear, debe considerarse los siguientes puntos:

- a).- El procedimiento del empleo (por día, semana o mes) determinará la frecuencia del entrenamiento de inducción necesaria.
- b).- El volumen de empleados (o sea, tamaño del grupo).
- c).- Facilidades con que se cuente (número de instructores).

De cualquier tipo que se seleccione, va a tener cada uno sus ventajas que se han de tomar en consideración.

Tenemos que el primero (práctica) es conveniente sólo en grupos pequeños y que los nuevos empleados sean poco frecuentes.

El segundo (juntas) es efectivo cuando los grupos son grandes y la renovación de empleados frecuentes, y se cuente también con muchas facilidades para su realización.

El tercero (combinación) es recomendable en la mayoría de los casos por que el empleado va a recibir información básica en sesiones formales con demostraciones prácticas y más información en la práctica por parte de sus supervisores.

El cuarto (visitas) también es aconsejable, siendo en algunos casos efectivo, - cuando se usa como suplemento de los otros tres anteriores.

El deber de todo instructor de adiestramiento que viene a ser por lo general — el Supervisor, es el de contestar todas las preguntas relacionadas con su trabajo que le va a hacer el empleado.

Puede ser que le pregunten sobre la empresa en que va a estar trabajando, por ejemplo: La historia de la compañía, su futuro, servicios, organización, reglamentos, salarios, reglas, normas de seguridad, deducciones, tarjetas, ascensos, cambios, actividades recreativas, actividad en la cual va a trabajar, (métodos funciones, quiénes son sus supervisores, períodos de descanso, relación de su trabajo con otros empleados, descripción de obligaciones, responsabilidades, ubicación de la empresa, salones de descanso, etc.)

El proceso de Inducción práctico va a empezar desde el momento en que el empleado se reporta a su trabajo, el cual continuará por espacio de unas horas o más. Variará según haya tenido tiempo de asimilar la información requerida, y más — adelante aplicarla en un grado razonable de efectividad.

La hora para recibir su adiestramiento (información) se marcará según convenga a los interesados.

El lugar variará según el Programa elegido.

Si se elige el de Prácticas, entonces el lugar vendrá a ser en el propio trabajo.

El de Juntas se acondicionará un cuarto apropiado.

El de Visitas, los puntos de adiestramiento se referirán a los lugares visitados.

Si se usa el de Combinaciones, se hará en ambas partes, en el trabajo y en el cuarto apropiado.

El asesor que tendrá cada programa llevado, dependerá del proyecto realizado.

En el de Prácticas, el Supervisor deberá ser el instructor o cualquiera otra persona que nombre el mismo Supervisor.

En el de Juntas, serán los instructores los representantes del departamento o de otras actividades de la empresa.

El de Visitas, serán los supervisores de las secciones visitadas.

Los métodos empleados pueden ser : Orales, Visuales o ambos.

Lo importante en esto es que siempre se presente el material en forma interesante, humana, con toques personales necesarias del grupo.

La persona que vaya a conducir al grupo debe tener las siguientes cualidades:

- 1.- Facilidad de palabra.
- 2.- Ser comprensivo.
- 3.- Estar capacitado para contestar preguntas.
- 4.- Conocer el tema a fondo.

Los medios auxiliares pueden ser: planos, películas, transparencias, manuales, etc.

Más adelante se llevará a cabo una evaluación para ver si el nuevo empleado ha asimilado y comprendido todo lo que se ha dicho, comprobando y verificando su progreso en el aprendizaje de su trabajo.

De la misma forma hay que cotejar los cambios de personal durante los primeros días de empleo, debiendo estudiarse cuidadosamente, ya que si son varios, esto nos va a indicar la necesidad de mejorar el sistema de inducción.

Después de haber terminado la inducción del empleado, se le pondrá enseguida — bajo los cuidados de un buen instructor totalmente preparado y calificado, cuya labor va a ser el de ayudar al egresado a que adquiera el grado pretendido de competencia.

Cuando ya se ha visto que ha alcanzado el nivel deseado, la instrucción irá en descenso, para ir la sustituyendo por revisiones de actuación posterior, por medio de las cuales se va a determinar las necesidades limitadoras.

Así que en todo programa, les brinda oportunidad en la enseñanza al operario — en nuevas especialidades e ir corrigiendo lo mejor en la práctica ya existente.

Estos cursos pueden ser cortos o largos, de un día de prácticas, una jira a la planta y la provisión de folletos, libretos, que les van a explicar todo lo — relacionado con la planta, por otro lado, pueden ser de una serie de sesiones, — todo dependerá de las necesidades de cada empresa.

### ADIESTRAMIENTO T.W.I. (ADE).

El adiestramiento con el sistema T.W.I., está destinado a capacitar a participantes competentes en los métodos de producción y técnicas de operación que emplea la industria norteamericana.

Los propósitos básicos de este tipo de adiestramiento consiste en dar al participante una relación introductoria de los métodos que actualmente se usan para el logro de un aumento en la productividad e impartir conocimientos adicionales. Si es necesario el programa proporciona adiestramiento práctico al personal técnico operante, permitiéndole obtener información directa sobre el trabajo y discutir cuando es necesario o participar efectivamente.

### HISTORIA DEL ADIESTRAMIENTO INDUSTRIAL DENTRO DE LA EMPRESA (T.W.I.).

El ADE (TRAINING WHITHING INDUSTRY TWI) de la oficina de adiestramiento que estuvo bajo la dirección de la Comisión de Mano de Obra de guerra, organismo transitorio del gobierno de los Estados Unidos, funcionando solamente durante la Segunda Guerra Mundial, creó muchos procedimientos y técnicas nuevas de adiestramiento durante el período de 5 años que estuvo en actividad.

Esta fase trata de las experiencias adquiridas por el personal del programa. - Las personas responsables del funcionamiento del programa ADE salieron directamente de la industria y gran parte del material usado en el programa de dichas

personas, se consiguó gracias a la colaboración de los industriales.

La distribución de energía humana se hizo necesaria en la Segunda Guerra Mundial, ya que se crearon grandes responsabilidades, viniéndose a complicar con la necesidad de aumentar la productividad y producción.

Para enfrentarse a esto, fué indispensable elaborar el programa ADIESTRAMIENTO DENTRO DE LA INDUSTRIA, por la Comisión de energía humana que inicialmente fué conocido como programa JIT (Adiestramiento de Instrucción sobre el Trabajo), - que mas tarde desarrolló programas para Supervisores.

Los procedimientos de ADE de la industria, comenzaron con la preparación de una tarjeta de desarrollo del programa; los encargados recibían instrucciones para dar cuatro pasos esenciales.

- 1.- Determinar un problema de producción (Preparación).
- 2.- Elaborar un plan específico, designando quienes van a ser los instructores (Presentación).
- 3.- Hacer entrar el plan en acción, obteniendo ayuda de la Gerencia y Personal (Ejecución).
- 4.- Confrontar resultados (Repetición).

El sistema TWI, observó que el trabajo se mejora cuando se tiene los puntos clave controlados, enfatizándose más con el programa JIT (Adiestramiento de Instrucción sobre el Trabajo), suplementándolo con el JRT (Adiestramiento de Relación del Trabajo) y con el JMT (Adiestramiento de Métodos de Trabajo).

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LOS CUALES  
SE BASO EL PROGRAMA A. D. E.

1.- Uso del Principio Multiplicador.- Creación de este método uniforme.

Se trata de adiestrar a las personas que han de enseñar a otras, las que a su vez éstas irán enseñando a repetidos grupos de personas, la forma de cómo usar el método.

En este método queda de manifiesto el usar los cuatro programas de A.D.E. o sea:

- a) Adiestramiento de Instrucción sobre el Trabajo.
- b) Relaciones Humanas.
- c) Métodos de Trabajo.
- d) Desarrollo de Programas.

Con todo esto se han obtenido resultados favorables en muchas empresas, ya que se dieron más de dieciséis mil certificados de supervisores.

2.- El uso del Principio de Proyectar Labores.- Consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por operarios prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad del maestro u operador bien preparado, y también para preparar y adiestrar a otras personas para que lleven a cabo las diversas operaciones queno requieran más que un solo conocimiento.

Proyectar y disponer de procesos de producción, es el primer paso fundamental que se ha de dar al simplificar el programa de adiestramiento, en cunto establece una secuencia que deberá seguirse al hacer el trabajo.

Un procedimiento rápido y adecuado del ADE impone que los operarios reciban instrucción de las operaciones iniciales y que los que ya tengan experiencia sean adiestrados en otro tipo de operaciones.

3.- Uniformación de la Instrucción con la idea combinada.- Presentarla por cursos; establecimiento de un método efectivo, presentando las ideas y el material del curso a los trabajadores.

Esta Idea Combinada se ha llamado Plan de Lección, y se desarrolla por medio de la experiencia. Todo programa debe tener un patrón común (que indique lo que se ha de hacer), tomando en cuenta la lista de los siguientes principios fundamentales para cualquier programa que se lleve a cabo:

- 1) Es necesario contar con un método o patrón específico que la empresa pueda seguir, para la resolución de los problemas propios de la compañía.

Este método ha de ser sencillo y de exposición breve; cada uno debe contar con el sistema de los cuatros pasos.

- 2) El método ha de aplicarse como instrumento de producción, por lo que debe exponerse lo más fácil posible y no usar lenguaje académico.
- 3) El programa debe tener lo esencial para así conseguir aceptación y utilización. Los encargados de proyectar los programas (sistemas) tienen que vigilar la aceptabilidad y capacidad para el uso.
- 4) Para que todos los miembros del grupo puedan aprender haciendo, los grupos han de ser pequeños para que haya tiempo y atención -

.para todos, guiándolos debidamente y poniendo en práctica el método que les va a resolver sus problemas cotidianos. No hay nada que pueda sustituir a la práctica.

- 5) Debe de haber siempre un bosquejo bien definido de lo que habrá de estudiarse y de cuanto tiempo se le va a dedicar a cada punto.
- 6) Las horas han de ser bien repartidas para que no haya necesidad — de tener que interrumpir la enseñanza para dar descanso. Diez horas serán mejor si se reparten en 5 sesiones.
- 7) Las 5 sesiones han de repartirse a intervalos no mayor de dos semanas, en especial si se está estudiando con material nuevo. Los adelantos se logran mejor si es más rápido el aprendizaje, ya que el tema se conservará más fresco en la mente.
- 8) La dirección tiene que escoger a los supervisores que habrán de — recibir su adiestramiento, puesto que ésta es una técnica que tiene como fin mejorar la producción. Hay que llevarse a cabo en las horas de la compañía.
- 9) Cuando se lleva un programa de ámbito nacional, es necesario contar con un control de calidad de manera que pueda garantizar la — misma.
- 10) El maestro o instructor que lleve a cabo los programas de 10 horas de ADE, ha recibido su preparación en un instituto de dos semanas de duración. En esto se les pone una condición (de que todo instructor para conservar su calificación obtenida en el curso recibido, — debe permanecer después en servicio activo y dejar cuando menos un grupo preparado de supervisores en cada período de 90 días.

- 11) Lealtad para la empresa y sus objetivos. Debe ser un buen embajador, por lo que respecta a la política, reglas, normas de producción, siendo una buena base; basándose más en la razón que queriendo comprar una lealtad ciega por medio de incentivos económicos en el personal.

Por regla general, todos los instructores reciben adiestramiento bajo la dirección del jefe o director del adiestramiento de la empresa.

El director debe proyectar el programa de enseñar a los instructores y supervisar su labor. Es de vital importancia que se comprenda que la labor del instructor en la fábrica, se lleva a cabo bajo el control directo del primer nivel de la jerarquía supervisora del establecimiento.

Todos los programas deben ser comprendidos y respaldados activamente por todos los niveles de la dirección, si se quiere tener éxito.

El adiestramiento plantea problemas de planeamiento de la producción, pero el adiestramiento en el trabajo se le debe conceder suficiente prioridad para que le permita satisfacer las necesidades de adiestramiento a medida que vaya surgiendo, a menos que la dirección esté dispuesta a hacer los ajustes necesarios.

- 4.- Hacer hincapié en la formación de Planes para Lecciones.- De los mejores talentos de que se disponía, recibieron encargo de establecer líneas generales del curso, de manera que los resultados fuesen cursos combinados, bien destacados.

HOJA DE DESPLAZAMIENTO DE LABORES. (1)

PIEZA \_\_\_\_\_ OPERACION \_\_\_\_\_

PASOS IMPORTANTES EN LA OPERACION.	PUNTOS CLAVE.
<p>Paso: es todo sector o parte de - la operación, cuando se ha- ce algo para adelantar la - labor.</p> <p>1.- ( A, B, C, D, E).</p>	<p>Punto clave: es todo lo que en un paso puede. Hacer o destruir la labor . Lesionar al operario. Hacer que la labor sea más - fácil de realizar.</p>
<p>2.-</p>	<p>Método o "truco" sincroniza- ción especial, dato nuevo, - etc.</p>
<p>3.- (4 pasos) I, II, III y IV).</p>	<p>(II)</p>

Explicación de la Hoja de Desplazamiento de Labor. (1)

METODO DE ENSEÑANZA.

En la hoja anterior de desplazamiento de labores, va a servir de bosquejo (1) detallado de lo que se va a hacer, paso a paso, se trata de un plan fundamental en torno al cual deberá comenzar la preparación.

PASOS IMPORTANTES EN LA OPERACION.

- 1.- A Descripción de cada paso en la ejecución de las labores.
  - B Puntos especiales que pueden ser útiles para la ejecución de cada paso.
  - C Especificación de la calidad del trabajo.
  - D Las preocupaciones de seguridad que habrán de observarse.
  - E Las instrucciones referentes al cuidado del equipo.
  
- 2.- Preparación del lugar del trabajo. Todo instructor debe poner al corriente al educando y la disposición adecuada de todos los instrumentos de instalaciones necesarias para la ejecución del trabajo.
  
- 3.- Instrucción Real. Los procedimientos del adiestramiento de labores pueden resumirse en la siguiente forma:
  - I.- Preparación del trabajador. (Hacer que el operario se sienta tranquilo, estimulando su interés, inspirarle confianza en su propia capacidad y poner de manifiesto los conocimientos que ya posee — acerca del tipo de labor que debe efectuarse).
  
  - II.- Presentar la operación. Se debe describir la operación paso a — paso, ajustándola a la hoja de desplazamiento, haciendo hincapié en los puntos clave como: modos, artificios o "trucos especiales,

precauciones de seguridad y normas de calidad. Después de esta cuidadosa explicación, el instructor debe de hacer la labor por si mismo, mientras va explicando cada uno de los movimientos. Después de esto, es necesario permitir al educando que describa la labor para ver si ya la domina totalmente.

III.- Ensayo de Ejecución. Se le debe ordenar al operario que haga la labor y que la describa al mismo tiempo cómo ha de hacerse. Esta fase la habrá de repetir hasta que el operario deba sentirse capaz de seguir adelante por si solo.

IV.- Continuidad. Proporcionar instrucción ulterior. Debe hacerse hincapié en que se debe mantener contacto con su primer instructor. No debe ponerse en peligro la formación del operario con complicaciones que puedan surgir al verse enfrentados con distintos operarios para una misma labor.

Estos métodos sencillos pero básicos deben ser médula de cualquier programa efectivo de adiestramiento.

El adiestramiento no debe considerarse como algo que se imparte una sola vez a los nuevos empleados y luego dejarlo al olvido, sino que es esencia misma del manejo, porque consiste en enseñar a otros. Debe ser una función continua.

#### RECOMENDACION PARA EL NOMBRAMIENTO DE INSTRUCTORES EN EL A. D. E.

Los siguientes factores son importantes:

1.- Antes que nada debe conocer bien el trabajo que ha de hacer. Si en ese

momento no se cuenta con personas bien calificadas que conozcan el trabajo; habrá que escoger a otras de entre las que demostraron mayor capacidad de aprender el arte y las habilidades que el trabajador requiere.

- 2.- Deseo e interés de enseñar a otros. El deseo procede naturalmente de un interés real por el progreso de los demás y de la capacidad para descubrir probables cualidades en todos los compañeros de trabajo. También es importante que el instructor esté dispuesto si fuese necesario, a obligar al trabajador a que ponga en juego algo de esfuerzo mental en el proceso de aprender.
  
- 3.- Tener gran sentido y conciencia en lo referente a la producción de calidad. Deberá tener interés en que se haga el trabajo; también tiene obligación de descubrir las deficiencias del operario que venga a repercutir en obtener trabajo de baja calidad. Sin embargo, el deseo de lograr un trabajo de calidad ha de unirse con las necesidades de la empresa, por lo que respecta a la producción en cantidad. La mayoría de estas normas podrán alcanzarse si el instructor maneja bien los objetivos perseguidos por la compañía en lo referente a estos dos aspectos de la producción.
  
- 4.- Habilidad de comunicar ideas a los demás. En realidad esto se refiere a una cualidad que debe tener el instructor; primordialmente se refiere a la expresión verbal (saber comunicar a los demás), así como formación viva que le permitirá hablar el mismo lenguaje.
  
- 5.- Habilidad para inspirar confianza a los demás. Por medio de la competencia demostrada en sus labores, de su experiencia en las cosas de la vida

y del trabajo, unido todo a un manifiesto interés por los demás, el — instructor deberá ganarse el respeto necesario para enseñar a los de— más con éxito.

6.- Lealtad para la empresa y sus objetivos. Todo instructor debe ser un — buen embajador por lo que respecta a la política de la empresa, así co— mo en lo referente a sus reglas y normas de producción. La dirección — tendrá que poner mucho cuidado en garantizar que los instructores cuen— ten con una buena base en lo referente a la naturaleza y motivos que — respalden todas las políticas y orientaciones fijadas por la compañía y que encuentran expresión en el programa de adiestramiento.

Esto significa en general que la dirección debe darle al instructor una bu— na oportunidad para enterarse de la lógica que respalda los esfuerzos de la empresa, al mismo tiempo ha de ser capaz de presentar convenientemente la — lógica de las políticas y orientaciones por ella fijadas, debiendo basarse más en la razón que queriendo comprar una lealtad ciega por medio de in— centivos económicos.

ADIESTRAMIENTO A TRAVES DEL PROCEDIMIENTO  
DE "ESCUELA VESTIBULAR".

El procedimiento de escuelas para el adiestramiento Industrial se divide — en tres clases principales y son las siguientes:

ESCUELA VESTIBULAR.— Está destinada a enseñar rápidamente los rudimentos — de la labor específica a la que va a dedicarse el operario.

Esta designación va a constituir un título descriptivo y que va a corres— ponder en lo siguiente: La escuela se va a situar en un lugar aparte, ya sea dentro de la fábrica o en algún edificio contiguo que se va a dedicar — al adiestramiento de operarios nuevos.

Este procedimiento se empleó como un gran antídoto para los problemas de — planeamiento de producción, creados por el adiestramiento en el trabajo, de bido a que aparta de la fábrica a gran parte de las labores de instrucción y va a permitir la creación de un personal instructor con obligaciones de — adiestramiento durante toda la jornada.

La mayoría de escuelas se establecen para adiestrar al obrero en una labor específica, lo más rápidamente posible.

La idea de la escuela descansa en la premisa de que la mayoría de las in— dustrias de hoy, las cifras de altas y bajas de operarios semiespecializa— dos, son extremadamente altas.

Este tipo de adiestramiento es el que mas les va a convenir a las empresas que tienen gran necesidad constante de grandes cantidades de personal nue— vo, para la ejecución de un número reducido (relativamente) de clases o es— pecies diferentes de trabajo.

VENTAJAS.- Las ventajas a obtener en este tipo de adiestramiento son las siguientes:

- a) Emplazamiento concentrado de equipo y alumnos, dándoles la oportunidad de formarse específicamente como maestros, que se llevará más adelante a un uso más eficiente de instructores.
- b) Las actividades regulares de producción no se verán obstaculizadas debido a errores (es decir, todo el ambiente se verá llevado a aprender mejor, eliminando el ambiente propio que a veces se presenta y que viene a confundir al empleado recién egresado.)

Los inconvenientes que se pueden presentar son los siguientes:

- 1) Existe el peligro de que con el transcurso del tiempo el ambiente vaya cambiando, alejándose de las condiciones reales imperantes en el taller, y esto va a exigir que el Supervisor de Línea acabado de salir, oriente al operario y no pierda tiempo.

Ahora, para evitar estas serie de inconvenientes, es necesario que el adiestramiento no se deje en manos incompetentes, ya que si así se hae, en lugar de obtener una formación rápida y buena de operarios para la reducción de costos y calidad, quedará nulificada y ocasionará que se tenga que contar con doble personal técnico de adiestramiento, viniendo a originar más gastos.

También en términos generales diremos que viene a ser muy importante el tener un contacto directo y estrecho entre la fábrica y escuela, ya que servirá mucho para el control y reducción al mínimo de los inconvenientes antes mencionados.

ADIESTRAMIENTO CON EL PROCEDIMIENTO DE  
ESCUELA GENERAL DE LA EMPRESA.

El adiestramiento de Escuela General de la Empresa, se emplea para identificar un adiestramiento más amplio que el de Escuela Vestibular. La mayoría de Escuelas de Empresas, se ocupan en darlo en Labores Técnicas, aunque también brindan cursos destinados a proporcionar al estudiante la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades, (es decir), les van a brindar a los trabajadores una oportunidad para que mejoren tanto técnica como culturalmente; aunque hasta cierto punto limitado, se alternen ambos para que así puedan reunir mayores condiciones para ascensos.

Les van a exigir conocimientos de estudios como: idiomas, matemáticas, redacción de informes técnicos, arte de vender, hablar en público, etc. Las principales escuelas en los Estados Unidos, de este tipo, pertenecen a: — American Telegraph and Telephones Company, de Nueva York, La Chrysler Corporation de Detroit, Michigan. La General Electric Company de Schenectady, Nueva York, General Motors Institute of Technology de Flint Michigan. La Western Electric Company de Kearny, Nueva Jersey.

La escuela puede estar sostenida económicamente en todo o en parte por la compañía. Su administración está a menudo compartida por la dirección y los empleados (alumnos), estos asisten voluntariamente a cursos escogidos por ellos y van a gozar con una gran ventaja y esta es: que sus calificaciones se hacen constar en su expediente personal, naturalmente que la empresa no les va a brindar la garantía de que el hecho de terminar bien sus estudios se vea comprometida a ascenderlos.

Con todo esto la conclusión de este tipo de adiestramiento dista mucho de preparar al alumno para una mejor ejecución de labores, aunque a los alumnos se les prepara en cuestiones técnicas relacionadas con su ocupación, de todas maneras esto no va a servir para sustituir la efectividad inmediata de un buen adiestramiento en el trabajo o de una buena preparación de Escuela Vestibular.

También se debe a que al estudiante se le concede mucha libertad de elección en cuanto a las materias del estudio para los cursos de Escuela de Empresa, tomándolo como único elemento para adiestramiento de ejecución de labores.

Así pues, el sistema va a representar una inversión educativa cuyos frutos no podrá cosecharlos la compañía ni el estudiante inmediatamente y esto será solo hasta fecha futura (a largo plazo). A pesar de esto, muchas empresas se valen de este procedimiento y han podido llevar sus programas por un espacio de tiempo suficiente largo, para poder observar resultados tangibles de su inversión educativa.

#### ADIESTRAMIENTO POR EL PROCEDIMIENTO DE APRENDIZAJE.

El adiestramiento por aprendizaje va a brindar a los aprendices el camino más directo a trabajar en ocupaciones de artesanía u oficio, sin ninguna de las demoras que aporta el método casual de escoger un oficio.

Este tipo de adiestramiento se remonta a la época medieval. El sistema —

quedó bien establecido en el período en que se distinguió la producción de trabajo manual.

La introducción de otros sistemas en las fábricas durante la Revolución Industrial, casi dió al traste con el adiestramiento de aprendizaje y no fué sino hasta el Siglo XIX cuando las Asociaciones buscaron la manera de poner el orden con otros sistemas y la regulación del aprendizaje.

Desde el año de 1910, el Estado de Wisconsin emprendió una acción legislativa para alentar el acrecentamiento de un aprendizaje más sistemático y — efectivo. En 1933 apareció una orden ejecutiva autorizando a la Secretaría del Trabajo, establecer un programa para coordinar el adiestramiento en toda la nación americana.

En la actualidad el adiestramiento formal de los aprendices está orientado por la Oficina de Aprendizaje y Adiestramiento (BUREAU OF APRENTICESHIP AND TRAINING) del Departamento de Trabajo.

La función principal de esta oficina es alentar el establecimiento de programas adecuados dentro de la Industria y proporcionar ayuda técnica, materiales y medios auxiliares para establecer programas solamente. Al mismo tiempo, el programa de la oficina está también orientado por la Comisión Federal de Aprendizaje en la que van a figurar tanto dirigentes patronales y obreros de educación vocacional.

En la actualidad este sistema como lo está practicando la industria, es de la siguiente forma: Viene a ser semejante a un negocio en el que el jóven

que ingresa en una industria recibe instrucción y experiencia, tanto en el trabajo como fuera de él, en un oficio especializado.

El período de adiestramiento va a variar según sea el oficio, pero generalmente es cuando menos de 3 a 4 años. Las labores de este adiestramiento se proyectan en un orden creciente de dificultad, de manera que al final de su aprendizaje, ya el obrero se ha familiarizado con todas las labores de su oficio.

Los fundamentos de un buen programa de adiestramiento de aprendices, tal como lo proyecta la COMISION FEDERAL DEL APRENDIZAJE, comprende las disposiciones siguientes:

- a) La edad de iniciación del aprendiz no puede ser menor de 16 años.
- b) En el programa de los procesos del trabajo debe decir que todo aprendiz tiene que recibir adiestramiento y experiencia práctica.
- c) La instrucción debe estar bien organizada ya que estará destinada a facilitar al aprendiz conocimientos técnicos relacionados con su oficio. (Se considera normalmente un mínimo de 144 horas anuales de este tipo de instrucción).
- d) Un plan progresivo de trabajo.
- e) La supervisión debe ser adecuada al adiestramiento práctico en el trabajo con las facilidades propias para adiestrar aprendices.
- f) Una evaluación periódica de los adelantos del aprendiz tanto en la ejecución de la labor como en la instrucción con ellas relacionadas, llevando registros apropiados para ellos.
- g) Colaboración entre patrón y empleado.
- h) Reconocimiento de haber completado con éxito el aprendizaje de aprobación pública de la oficina de aprendizaje y adiestramiento.

También se encuentran muchos programas que no están registrados y sin embargo funcionan excelentemente.

De la misma manera los hay desconocidos y de calidad variable pero vienen a proporcionar una instrucción mas o menos formal de aprendizaje.

A pesar de todas las ventajas del aprendizaje como método para aprender un oficio, los obreros que llegan al mercado de mano de obra, a menudo no tienen la suficiente capacidad económica para emprender los 3 años o más de aprendizaje, con una clasificación de salarios más baja de lo que puedan conseguir en otros empleos.

En muchas ocasiones sucede que los que emprenden un programa de este tipo, un gran número lo abandona antes de terminarlo, siendo las razones más corrientes para ellos la necesidad de ganar más. Sucede que frecuentemente los aprendices están capacitados para cambiarse a otras fábricas y obtener de inmediato mejor remuneración, en particular si han adelantado en su adiestramiento.

Todo esto lo han tratado de evitar llevando a cabo lo siguiente:

El sistema de aprendizaje en sus niveles local, estatal y nacional se basan en la colaboración voluntaria entre los patronos y obreros, la industria y el gobierno, taller y la escuela.

Esta colaboración se refleja en las comisiones nacionales instaladas por las asociaciones patronales y los sindicatos obreros, para formar métodos de desarrollo y mejora del adiestramiento en sus respectivos oficios e industrias.

Los esfuerzos de todos estos organismos se dirigen cada vez más a la "selección", colaboración y colocación adecuada de los individuos que deseen iniciar un programa.

Se recomienda que los errores costosos que aparezcan, pueden evitarse cuando las capacidades y aptitudes del futuro aprendiz estén bien comprendidas y que la ocupación elegida se ajuste a sus capacidades.

A la fecha en los Estados Unidos se están utilizando generalmente en casi todo el país "Tests" o pruebas de Aptitud, en Nueva York tienen un programa para cerciorarse de que el oficio y el aprendiz se conjugan como es debido. La comisión conjunta de aprendizaje compuesta de representantes sindicales y patronales han adaptado pruebas de aptitudes para la reducción del elevado costo de los aprendices, que por lo general dejan el oficio antes de terminarlo, de la misma forma la oficina de Seguridad de Empleo ha creado una serie de pruebas para uso general.

Bajo la mayoría de programas de pruebas se tamiza a los aspirantes en primer lugar basándose en sus aptitudes físicas, antecedentes, carácter, intereses y situacionea económica actual y potencial.

Este último punto ayuda a decidir si un aprendiz será o no económicamente capaz de completar su preparación. Si el aspirante pasa bien este primer tamizado, se le prueba posteriormente en cuanto a inteligencia y a sus capacidades numéricas especiales y manuales. Todos estos "Tests" se han proyectado y están administrados teniendo muy presente su aplicación a los diversos oficios en que se han pensado.

Las normas que rigen el empleo de aprendices aparecen consignadas en los — contratos colectivos de trabajo establecidos entre los patronos y sindica—  
tos. Tienen cláusulas estipuladas por lo que se refiere al programa de —  
aprendizaje, así mismo también tienen normas en lo que se refiere al adies—  
tramiento práctico, la instrucción en aulas escolares reglamento, etc.

El número de aprendices a emplear durante un período determinado lo fija la Comisión de Aprendizaje compuesto de 3 socios de la Asociación Patronal, 3 del Sindicato. Esta Comisión adiestra también todos los detalles del pro—  
grama, las condiciones y término del aprendizaje, varían según las condicio—  
nes imperantes de una determinada fábrica o región pero siempre caen dentro del límite establecido por el contrato nacional de aprendizaje.

Ahora en la mayoría de las industrias, la duración viene determinada por el tiempo necesario para dominar un oficio (generalmente de 3 a 4 años).

Se tienen las siguientes escuelas de Aprendizaje en los Estados Unidos. Es—  
tas se encuentran sostenidas por las siguientes empresas:

ALLIS CHALMERS MANUFACTURING CO.	NUEVA YORK, N. Y.
CARNEGIE ILLINOIS STEEL CORPORATION.	PITTSBURG, PA.
CRYLER CORPORATION.	DETROIT MICHIGAN.
GENERAL ELECTRIC CO.	SCHENECTADY, N. Y.
WESTREN ELECTRIC CO.	KERANEY, N. Y.
FORD MOTOR CO.	DETROIT MICHIGAN.

Las escuelas para aprendices constituyen un gasto fuerte en cuanto a conservación de edificios (algunas compañías tienen incluso dormitorios, instalaciones de esparcimiento y recreo, equipo y personal adecuado).

Por lo consiguiente el adiestramiento del tipo de escuela de aprendices es adaptable más que nada a las grandes sociedades anónimas que tienen fondos suficientes para sostenerlos.

Las empresas pequeñas tienen necesidad de artesanos y maestros especializados en un oficio y van a contratar al personal salido directamente de la oferta existente de mano de obra cuya formación dependerá en parte del adiestramiento recibido en las escuelas públicas de artes y oficios, o bien, deben intentar la organización de un programa en colaboración de otras empresas más.

#### ADIESTRAMIENTO A PIE DE OBRA.

Las razones fundamentales de este adiestramiento son tres:

- 1.- Para adiestrar a operarios nuevos en habilidades específicas ya sea para llenar vacantes en determinadas tareas dentro de una operación establecida o para colocar personal en una nueva sección.
- 2.- Para adiestrar obreros cuyas labores han sido suprimidas o cambiadas debido a cambios tecnológicos.
- 3.- Para adiestrar trabajadores del establecimiento para que vayan progresan

do dentro de las normas regulares del trabajo.

Este adiestramiento viene a ser de dos tipos:

- A) ADIESTRAMIENTO PERSONAL.— Es del obrero para una sola máquina determinada o para ejecutar una operación específica. Este adiestramiento se — suele llevar informalmente valiéndose de una instrucción dada por medio de un compañero de trabajo y preferentemente por un supervisor o instructor competente. Es necesario para enseñarle al obrero a llevar a — cabo el trabajo para el que se le ha empleado.

Este tipo de adiestramiento se da la mayor parte de las veces cuando se necesita un gran número de operarios para ocupaciones específicas.

- B) ESTE adiestramiento práctico en el taller se lleva adelante con la máquina puesta en otro objetivo y es el de adiestrar a los operarios para — que vayan haciendo tareas progresivas de lo más fácil a lo más difícil y así más adelante podrán ocupar puestos de mayor paga a medida que haya vacantes. El inconveniente es que no se debe tener un tiempo fijo — de adiestramiento. La ventaja que se va a tener es que el patrón tendrá una reserva de operarios sin tener la necesidad de ir a buscarlos — al mercado de mano de obra. También en muchos tipos de empleos le va a ser posible al trabajador cambiar de una labor a otra, a medida que se van produciendo vacantes desde empleos menos responsables a más responsables y esto le permitirá entrar en las filas de niveles altos.

Para el mejoramiento de los operarios se encuentran establecimientos sindicalizados en los que se aplican reglas de antigüedad, siguiendo canales de progreso en ocupaciones, siendo a menudo el operario que lleva más tiempo de servicio el primero a quien se le brindará la oportunidad de ocuparlo si cumple con los requisitos de capacidad establecida.

Por regla general se llevan escalafones tanto para elevarlos a puestos superiores, como para despidos en caso de reducción de mano de obra.

Todo esto se le ha brindado al propio obrero ya que suele suceder que la línea de adelanto puede referirse a un solo grupo de ocupaciones relacionadas entre sí o en todas las labores de una sección.

Tenemos que ya en la práctica la combinación de línea se modifica para ajustarla a la situación personal.

En algunas ocasiones sucede que una sola línea de adelanto puede ser engorrosa para el patrón y exige que el operario aprenda demasiadas labores.

Todas las líneas son diferentes y van a brindar una selección de ocupaciones en algunos casos hay un adelanto más rápido a pesar de que los niveles son elevados, aunque en ocasiones no son alcanzados.

El problema de posibilidades de transferencia de aptitudes está siempre presente en los programas de adiestramiento o readiestramiento que tiene una gran importancia ya que todas las ocupaciones requieren aptitudes similares.

Los trabajadores de empleo de nivel más bajo sucede que pueden carecer de preparación básica para trabajos de paga superior y ante esto es indispensable aumentar más el adiestramiento antes de cambiarlos al nuevo puesto. Aunque se encuentran posibilidades de que dentro de la misma unidad de operación donde trabajan, exista similitud de labores (de las que van a desempeñar en el nivel superior), con esto se vienen a eliminar automáticamente aptitudes con la experiencia ya acumulada.

En los Estados Unidos existen trabajadores no especializados o adiestrados en particular, de trabajadores jóvenes; entonces son llevados a las industrias como principiantes, pagándoles menos de lo que es permitido, ya que la Ley Federal del Trabajo del Salario Mínimo, permite el pago de una cantidad menor a la establecida mediante la autorización específica del gobierno (a los principiantes, mensajeros, aprendices, etc.), también a trabajadores con alguna incapacidad parcial durante el período como principiantes. En algunos contratos sindicales se incluyen cláusulas en que se fijan las condiciones bajo las cuales puede llevarse el adiestramiento sin ningún contratiempo.

De igual forma las compañías podrán emplear a principiantes aprendices a corto plazo sobre una base que sea satisfactoria, tanto para la compañía como para el sindicato. A estos principiantes se les podrá emplear siempre y cuando no se disponga de operarios adiestrados en las listas de antigüedad de secciones.

Se tienen dos tipos de adiestramiento: El llamado " A Pie de Obra" y esto sucede cuando hay que seleccionar a operarios para manejar equipo nuevo, - en especial cuando esto aporta cambios tecnológicos en la empresa.

Las cláusulas establecidas son:

La Compañía conviene en que cuando por cualquier motivo los cambios en métodos o prácticas de operación exijan conocimientos o aptitudes adicionales por parte de sus empleados, estos darán oportunidades de estudios y prácticas para la adquisición de esos conocimientos.

La Compañía accede a proporcionar instrucción a tipo de paga corriente del trabajador así mismo para el caso de instalaciones de equipo mecánico o electrónico u otro tipo, etc.,

La gerencia es la que proporcionará los arreglos razonables para el adiestramiento de los empleados afectados.

Se tiene otro tipo de cláusula además de la mencionada y es aquella en la cual se va a acentuar la colaboración Obrero-Patronal en el adiestramiento del trabajador. Se dirá: La empresa seguirá colaborando con la comisión educativa del sindicato para hacer asequibles a sus empleados por que así lo desean con el fin de calificar para poder trabajar en más de una sección de la fábrica.

Se entiende por CALIFICAR así: Se calificará al empleado que está físicamente APTO para ejecutar el trabajo y que tiene la habilidad inmediata o poten

cial requerida según lo haya determinado el patrón.

Además está el adiestramiento por aprendizaje (antes mencionado) y esta — ya dicho. Después de esto se fijan otros programas más, con el fin de entender una necesidad específica. Tenemos por ejemplo: Cuando una instalación manufacturera comienza sus operaciones en un lugar nuevo puede suceder que no se consigan operarios preparados con la habilidad requerida y esto sucede cuando la nueva sede (lugar) careció de reserva de mano de obra adiestrada y en esto la solución más acertada fué que la propia empresa estableció sus propios centros de adiestramiento, haciendo posible que los organismos del estado municipal donde este montada la nueva instalación haya tomado parte en el programa y los cursos que se proyectaron de acuerdo con las especificaciones. Los servicios de empleo del Estado de Nueva York fueron los que les proporcionaron los "Tests" de aptitud y asesoramiento. Todos los adiestrados además asisten en sus horas libres a su mejor preparación — pagadas por el departamento de Educación de Fondos Federales del Estado.

El instrumental y equipo se los facilitó la compañía y como resultado se — logró una reducción estimada en 4 semanas.

ADIESTRAMIENTO EN PRODUCCION.

I.- PERSONAL.- Este tipo de adiestramiento se podrá impartir a empleados — compensados por horas de trabajo.

1.- Objetivos. Los objetivos básicos son los siguientes:

- A) Se impartirá a los empleados los conocimientos y la destreza necesaria para el eficaz desempeño de sus labores.
- B) Se les creará a los empleados intereses y aspiraciones en sus — labores para que acojan con entusiasmo la enseñanza.
- C) Se inculcará a los empleados los estandares de ejecución que se deseen.
- D) Abreviar la tardanza en llegar a la eficiencia de PRODUCCION.

Este adiestramiento se debe trazar de modo que cause los menos trastornos — posibles en la corriente normal de producción.

Se va a enfocar atendiendo en primer término al Desarrollo de la calidad — en la EJECUCION y en segundo al desarrollo del ritmo de la PRODUCCION.

Es muy importante fijarse en que los empleados aprendan paso a paso las técnicas de la operación para que se acostumbren a ellas y ejecuten bien el — trabajo al terminar su etapa de adiestramiento.

Es necesario que cada SUPERVISOR docente fije "estándares" de ejecución-- en los términos de la operación, objeto de adiestramiento. El ritmo de ejecución aumentará automáticamente una vez que ya se hayan establecido los hábitos de trabajos adecuados.

Al trazar el programa para el adiestramiento es indispensable saber y reconocer la diferencia en las aptitudes, experiencia previa y retentiva de los empleados para el fin de hacer las concesiones pertinentes (cambios), a dicha diferencia en esos programas que se fijan.

Lo usual es que un empleado ya experto en determinado trabajo se adiestre -- para otro puesto diferente, siguiendo los mismos pasos que un empleado inexperto y tardando menos tiempo; pero sucede que suelen llevar malos hábitos -- y por lo tanto es importante que los programas de adiestramiento sean flexibles para que el empleado se adiestre en la especialidad que elija, utilizando conocimientos previos y llegando a progresar con la rapidez que su capacidad se lo permita.

II.- EL ADIESTRAMIENTO EN PRODUCCION (área) podrá desarrollarse conforme algunos de los siguientes planes o combinaciones:

- A 1.- Dentro del trabajo.
- 2.- Fuera del trabajo.
- 3.- Dentro y fuera del trabajo combinados.
- 4.- Por Aprendizaje.
- 5.- En reuniones.
- 6.- Por correspondencia.

### B.- Factores en la Selección del Plan:

Cuando se va a seleccionar el plan más adecuado se analizarán los siguientes factores.

1.- Itinerarios de producción previstos.

2.- Interferencia con los itinerarios de Producción.

(No debe trastornar los procesos de Producción).

3.- Contratación de Personal.

(Los itinerarios de contratación establecidos normarán la frecuencia con que se inicie el adiestramiento de nuevos empleados)

4.- Empleo y Estándares de Prueba.

(El adiestramiento se ajustará a la educación, destreza, etc., - generales de las personas que se adiestren).

5.- Clasificación de ocupaciones.

(El número de programas dependerá del número de ocupaciones).

6.- Tamaño de grupos Ocupacionales.

(También dependerá del número de personas que se adiestren).

7.- Disponibilidad de Equipo.

(Ver máquinas, herramientas, materiales y espacio, etc.)

8.- Peligro de lesionar a los adiestrantes.

9.- Disponibilidad de Instructores.

### C.- Todos los diversos planes tienen sus ventajas:

A.1.- Un PLAN DE INSTRUCCION DENTRO DEL TRABAJO tiene sus ventajas — cuando:

1.- La carga de producción es ligera y los supervisores docentes es-

tán disponibles para impartir adiestramiento en el taller mismo.

- 2.- La ocupación es diaria.
- 3.- El número de ocupantes es grande.
- 4.- Se requieren pocos individuos para integrar cada grupo ocupacional.
- 5.- Los equipos de enseñanza están disponibles en los sitios de trabajo y no interfieren con la producción regular de otros empleados.

También es práctico porque no requiere gastos extraordinarios — por conceptos de arreglo, además se imparte trabajo de verdad de producción y no simulado y el empleado se siente estimulado cuando palpa el valor de su aprendizaje.

2.- Plan de Instrucción fuera del Trabajo. Tiene ventajas cuando:

- 1.- La carga del empleo es pesada.
- 2.- El adiestramiento se imparte en lapsos cortos de tiempo.
- 3.- La ocupación es por días u horas señalados.
- 4.- Las ocupaciones son pocas.
- 5.- Mucha de la gente ocupada necesita la destreza común.
- 6.- Hay espacio e instructores disponibles.

Además permite adiestrar a gran número de aprendices a la vez y sirve para reforzar su habilidad y confianza antes de exponerse a las condiciones internas del trabajo y, posiblemente, a la actitud desalentadora de los empleados especializados.

Elimina los trastornos que surjan en la fábrica cuando se adies tra a los empleados Dentro del Trabajo, y previene un método estándar de instrucción.

3.- Plan combinado de Instrucción dentro y fuera del Trabajo. Es — práctico cuando:

- 1.- La inversión en la operación de máquinas y operaciones es cre cida.
- 2.- Se requiere alto grado de especialidad en los empleados.
- 3.- Se necesita cantidad considerable de conocimientos conexos para ejecutar el trabajo.

El plan de instrucción fuera del trabajo puede usarse con — ventaja para impartir rudimentos y para calificar la destreza y conocimientos de los empleados. El adiestramiento continuará de inmediato Dentro del Trabajo, en cuyo tiempo podrán los empleados poner a prueba las técnicas previamente — expuestas.

Impartiendo a los empleados instrucción preliminar Fuera del Trabajo, se les prepara debidamente para la enseñanza especi fica Dentro del Trabajo contenida en el adiestramiento traza do.

4.- Plan de Aprendizaje.

Es práctico cuando:

- 1.- Se necesita un alto grado y variedad de especialidades.
- 2.- Se necesita un período largo de adiestramiento para impartir los conocimientos y la variedad de especialidades requeridas

para el trabajo.

3.- Lo van a permitir los contratos de trabajo.

5.- Plan de Instrucción en Reuniones.

Es práctico cuando:

- 1.- Está involucrado en un problema común.
- 2.- Unas cuantas reuniones bastan para alcanzar el objetivo
- 3.- El material que se presenta es de naturaleza informativa.

Esto se usa cuando es necesario enfatizar un problema determinado y la enseñanza es más efectiva si se imparte en mitin.

6.- Plan de Instrucción por Correspondencia.

Es práctico cuando:

- 1.- No es posible impartir el adiestramiento en el predio de la fábrica.
- 2.- Se necesita información técnica conexa que suplemente el adiestramiento dentro de la fábrica.

III.- LINEAMIENTO DEL CURSO.

A) Contenido: Se identificarán y abrirá un registro de todas las materias y conocimientos que necesita un empleado compensado por hora de trabajo para ejecutar bien su cometido, como el primer paso para determinar la sustancia del lineamiento del curso.

Se deberá analizar cada una de las fuentes de información que ense- guida se mencionan y así poder dar mejor forma al Lineamiento.

### 1.- Fuentes de Información.

- a) Analícese el trabajo particular que intenta enseñar, para — que se especifiquen especialidades y conocimientos que se — requieren. Las especialidades y conocimientos pueden ser de tres clases: especialidad manipulativa, conocimiento práctico del trabajo, y conocimientos técnicos conexos.
- b) Entrevístese a los supervisores para dilucidar habilidad específica, herramienta y conocimientos especiales que se necesitan, y ponerse de acuerdo sobre el mejor método para ejecutar el trabajo.
- c) Obsérvense a los empleados en sus trabajos para que advierta cualquier maña de los mismos y se percate de las dificultades que presente el trabajo.
- d) Consúltense descripciones del trabajo y análisis.
- e) Consúltense los registros de cálculo de tiempo y de procesos.

### 2.- Información a Recabar.

- a) Pasos u operaciones necesarias para hacer el trabajo.
  - 1) Los pasos incluirán lo que el obrero realmente hace.
  - 2) Los puntos que requieran atención especial incluirán como puntos clave.
- b) Explicación sobre el equipo, la herramienta y el material usado.
  - 1) Se identificarán y nombrarán las partes especiales del — equipo y la herramienta y se identificará todo el material que se usa.
- c) Requisitos para el cuidado debido de equipo, herramienta y — suministros.

- 1) Se incluirá aquí la manera de limpiarlos, repararlos y — utilizarlos.
- d) Terminología especial empleada al referirse al trabajo, la — herramienta, el equipo y los productos.
  - 1) Se incluirán tanto las expresiones vulgares como las técnicas relativas al trabajo.
- e) Responsabilidad de trabajo en cuanto a producción, calidad y costo.
  - 1) Se delinearán el período de aprendizaje fijado para satisfacer estos requisitos e indicarán específicamente los — mismos.
- f) Requisitos de aseo.
  - 1) Quedará asignada la responsabilidad del aseo e incluida — la explicación de los métodos usados.
- g) Precauciones de Seguridad y Sanidad.
  - 1) Se explicarán las medidas de seguridad adoptadas y se — tendrán prácticas.
- h) Puntos difíciles que ameriten atención especial.
  - 1) Se hará hincapié muy especial en pasos del trabajo singularmente difícil o de maña.
- i) Métodos para revisar el trabajo.
  - 1) Se indicarán los métodos adoptados para revisar el trabajo con prontitud, sin que esto realmente constituya una operación de inspección.
- j) Responsabilidad personal en prontitud, asistencia, etc.

Todo esto se compilará por escrito, y el Curso de Aprendizaje se desarrollará de modo que los términos, métodos, técnicas, requisitos y nomenclatura —

allí empleados, sean estándar.

También no importa cuál plan de instrucción se adopte, dicho curso se desarrollará para ocupaciones principales de compensación por hora de trabajo. - Estos cursos quedarán a disposición de todo supervisor, y será el patrón estándar de instrucción para todo empleado de esa ocupación.

Una vez desarrollados los cursos, habrá que mantenerlos al día con las técnicas y métodos de producción, para que el adiestramiento realmente cubra — las necesidades de la especialidad.

### 3.- Secuencia.

La descripción del trabajo se hará del modo más ordenado para su aprendizaje. Sabemos por experiencia que se trata de exponer las operaciones de que consta el trabajo paso por paso.

Cada paso deberá guardar el orden progresivo de la especialidad y su — contacto con el paso anterior.

Es importante también que la secuencia de operación se prepare de modo — que el empleado pueda ejecutar cada paso con destreza determinada, antes de afrontar los rasgos más complejos de la especialidad.

### 4.- Duración.

La longitud del período inicial de adiestramiento quedará determinada — por la naturaleza y complejidad de la especialidad que se enseña. En ~~to~~ do caso, el adiestramiento continuará hasta que los adiestrantes alcancen o se aproximen al estándar de ejecución.

Toda especialidad calificada tendrá automáticamente su período establecido de aprendizaje.

El adiestramiento FUERA DEL TRABAJO; la duración deberá fijarse y reconocerse en definitiva para que el empleado reciba tiempo completo de adiestramiento. No se reducirá ni interrumpirá la duración de adiestramiento que se fijó. El programa se prolongará lo suficiente para impartir los rudimentos — y las técnicas pero no tanto para que el empleado se desaliente y pierda — interés.

B) Tiempo; El adiestramiento en materia de producción para nuevos empleados comenzará inmediatamente después del ingreso al trabajo. Y — para empleados que se adiestren para mejorar su especialidad o aprender una nueva, el adiestramiento comenzará a tiempo con el itinerario de producción y la necesidad particular.

C) Perímetro: EL PLAN seleccionado para el adiestramiento sugerirá de por sí su perímetro.

1.- Si es PLAN DE INSTRUCCION DENTRO DEL TRABAJO el que se elige, su Perímetro será el lugar donde trabaja el empleado, éste se equipará y arreglará debidamente para el adiestramiento.

2.- SI ES PLAN DE INSTRUCCION FUERA DEL TRABAJO, el perímetro se equipará debidamente con todo lo indispensable (luz, fuerza, banco, — herramienta de taller, máquinas, equipo, mecánico, etc. Se proveerá el costo de dicho perímetro en el presupuesto de personal.

- 3.- SI ES PLAN COMBINADO DE INSTRUCCION DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO, -  
se equipará ambos lugares (perímetros).
- 4.- Si es EL PLAN DE APRENDIZAJE, se designará el perímetro de conformidad con el contenido del curso y el contrato de aprendizaje formulado.
- 5.- Si es PLAN DE INSTRUCCION EN REUNIONES que se elige, se escogerá un salón de clases tranquilo, bien equipado y propicio para el — adiestramiento.
- 6.- Si es PLAN DE INSTRUCCION POR CORRESPONDENCIA el que se elige, - no habrá necesidad de perímetro.
- D) Instructores o Líderes: Los instructores deberán familiarizarse con los mejores métodos de enseñanza y estén al día con los cambios de — tácticas y procesos de instrucción. El instructor seleccionado sabrá como desempeñar su misión y tendrá la destreza y conocimientos — del trabajo necesarios para percatarse de las dificultades que pueda afrontar el aprendiz de igual forma será el responsable directo — para cualquier PLAN A SEGUIR (cualquiera de los seis).

#### IV.- METODO.

Los métodos que se observarán para impartir adiestramiento en esta — AREA serán: ORAL (PLATICA O CONFERENCIA) VISUAL (DEMOSTRACION) MANUAL (ACCION).

ORAL.— El instructor impartirá el adiestramiento estatuido en el Linea-

miento de Instrucción por el método Oral.

VISUAL.— Al método oral seguirá el visual o demostrativo, con explicación de porqué es necesario cada uno de los pasos de la operación.

MANUAL.— El método manual o de acción se impondrá en etapas itineradas de — práctica como complemento de los métodos Oral y Visual aludidos. Las etapas de prácticas son necesarias para que el empleado adquiriera los hábitos debidos del trabajo.

Los proyectos de TRABAJO MANUAL contendrán:

- 1.— Todos los pasos de la operación.
- 2.— Los puntos más difíciles de la operación.
- 3.— Trabajo suficiente para tener ocupado al empleado.
- 4.— Variedad suficiente para hacer el trabajo interesante.
- 5.— Asignaturas razonables que puedan ejecutarse.
- 6.— Estándares de calidad y cantidad en la ejecución.

Es importante que el instructor sepa no solo QUE DEBE ENSEÑAR, sino COMO ENSEÑAR. La enseñanza o "así se hace" está inscrita en el Lineamiento del Curso. El método J.I.T. de enseñanza "el como se hace", es como sigue:

COMO PREPARARSE PARA LA INSTRUCCION.

Se debe fijar un Itinerario.

Qué destreza y en que fecha espera usted que tenga el empleado.

DEBE DIVIDIR EL TRABAJO.

Haga una lista de los puntos más importantes y extraiga los puntos clave.

TENGA TODO LISTO.

El equipo adecuado, material y suministros.

TENGA TAMBIEN DEBIDAMENTE ARREGLADO EL TALLER.

Tal como usted espera que el empleado lo conserve.

COMO INSTRUIR.

Prepare al empleado.

A.- Serénelo.

B.- Explique el trabajo y constate lo que él ya sepa del mismo.

C.- Interéselo en aprender la especialidad.

D.- Póngalo en posición correcta.

EXPONGA LA OPERACION.

Explique, demuestre e ilustre CADA PASO IMPORTANTE a la vez.

Hága hincapié en cada punto CLAVE.

Aleccione clara, completa y paciente, pero no más de lo que el empleado pueda asimilar.

PONGALO A PRUEBA EN LA PRACTICA.

Hágalo que haga el trabajo, corrija errores.

Hága que le explique cada PUNTO CLAVE a usted, a medida que hace el trabajo de nuevo.

Prosiga, hasta que USTED sepa que ya lo aprendió él.

CONTROL ULTERIOR.

Deje que haga el trabajo de por sí. Dígale a quien recurrir si necesita ayuda.

Revise con frecuencia.

Disminuya gradualmente el asesoramiento complementario y el impulso.

V.- ESPECIALIDADES.

Las especialidades de producción se impartirán más fácilmente si se recurre a las ayudas de enseñanza adecuadas. El contenido del Lineamiento -

del curso deberá suplementarse con ilustraciones gráficas y modelos de los diversos pasos que se van a ejecutar.

## VI.- EVALUACION.

Para dar mayor efectividad al adiestramiento, para estar completamente seguro de que si se han formado hábitos de trabajo debidos en el empleado y que éste adelanta en destreza de ejecución, es necesario calificar el programa de adiestramiento y el rendimiento del empleado.

### A.- CALIFICACIONES.

El sistema de calificaciones es muy efectivo para evaluar programas de adiestramiento. Son dos los tipos básicos de calificación.

- 1.- Calificación del empleado antes y después del adiestramiento.
- 2.- Calificación del empleado después del adiestramiento y después de la ejecución inicial del trabajo.

El supervisor es el que podrá evaluar el progreso del empleado y, de paso, la efectividad del adiestramiento.

También se puede hacer además, otra evaluación adicional y que se indica enseguida.

### B.- CONSULTA A LOS SUPERVISORES.

Esto se hace por medio de entrevista oral o cuestionario por escrito para dilucidar si los empleados adiestrados se saben las asignaturas impartidas, si producen y si son satisfactorias.

### C.- CONSULTA A LOS EMPLEADOS.

Esto se hace también por medio de entrevista oral o cuestionario por escrito, para dilucidar si el empleado se considera debidamente adiestrado y preparado para ejecutar su trabajo, a la vez que para solicitar que sugiera lo que estime conveniente en mejoría del plan de adiestramiento.

D.- REVISION DE MUESTRAS DE TRABAJO.

Podrían darse pruebas de velocidad para calificar el ritmo de ejecución, en cuyo caso se inspeccionaría el trabajo hecho para constatar su calidad. Se hará revisión indeterminada y especial con toda regularidad.

E.- REVISION DE LOS REGISTROS.

1.- Aprendizaje del Empleado.

Se cotejará la duración del aprendizaje del empleado con el estándar implantado.

2.- Registros de cambio de Personal.

La frecuencia de ajustes durante la primera semana de trabajo podrá ser elevada, comparada con los cambios generales normales. - Este ritmo se disminuye mejorando el adiestramiento.

3.- Registro de Seguridad y Sanidad.

Se revisará cuidadosamente el registro de seguridad de empleados nuevos en el trabajo.

4.- Registro de Ausentismos.

5.- Registros de Costos.

Se vigilará la eficiencia del empleado para estimar su costo en la operación.

ADIESTRAMIENTO EN VENTAS.

Todo adiestramiento inicial y continuo del vendedor, actualmente está recibiendo la atención necesaria tanto en los negocios grandes como pequeños. En toda empresa, no importa cual sea su magnitud, existe continuamente la necesidad de preparar a los vendedores.

La realidad actual es que el enfoque de adiestramiento no debe ser complicado ni costoso. Se puede basar en los elementos de enseñanza, comprobaciones y revisión; utilizando los datos y conocimientos que pueden desarrollarse dentro de cada compañía. La experiencia ha demostrado que por medio de un programa definido se puede evitar que muchas personas lleguen a fracasar, además se podrán capacitar sin ningún contratiempo llegando a tener éxito en las ventas, - también van a tener reducción de tiempo del que necesita un vendedor para estar bien enterado acerca de toda la empresa y de sus productos, en especial de cómo venderlos.

Hubo una época en que todos los negociantes pensaban que los vendedores nacían y que no se hacían, es decir, que no se adiestraban; tal creencia en nuestros días aún prevalece. Pero con la multiplicación de los nuevos productos y mayor variedad, se está viniendo a demostrar más aún la importancia del adiestramiento en ventas.

1.- OBJETO.- El objeto principal es aumentar las VENTAS, ya que al estar mejor capacitado se va a obtener mayor volumen de operaciones con los clientes - (nuevos como antiguos).

- 2.- REDUCCION.— También se van a reducir las devoluciones, evitando así el costo de las ventas, por la razón de que van a conocer mejor las normas y — productos de la compañía. Y en estas condiciones disponen de más perspicacia en lo que se refiere a las necesidades de sus compradores en potencia ya que desempeñarán mejor su cometido y así obtienen mayores ingresos.
- 3.- ERRORES.— En el Adiestramiento de los vendedores se van a reducir los errores, las demoras, disgustos al verificar las ventas, porque tienden a estimular la buena disposición de sus clientes.
- 4.- COSTO DE CONTROL.— Al dirigir a un vendedor carente de preparación a requerir tanto tiempo como esfuerzo, como también el costo de la actuación — de un capataz inexperto.
- 5.- REDUCCION DE COSTOS.— Aquí es el de aumentar la proporción de nuevos pedidos al volumen total de negocios para reducir el costo de los que están — en perspectiva.

De la misma manera va a permitir al principiante darse cuenta con más rapidez de sus deberes, comprobando que el adiestramiento no va a ser el factor único para la mejora de las condiciones económicas de un negocio industrial en pequeño pero ayudará mucho en las ventas.

Todo pequeño industrial debe tener capacidad económica para el adiestramiento de sus vendedores, ya que todo nuevo negocio lo requiere.

Es de rigor que todo primer vendedor deba tener preparación. Ahora, quien va a ser el primero en adiestrarse es el propio patrón, ya que va a actuar como tal. Si ha tenido preparación, va a reconocer enseguida la importancia que tiene tanto para él como a beneficio de su negocio.

En la actualidad la competencia ha demostrado que ninguna compañía debe esperar que empleando a gente impreparada, se les pueda exigir responsabilidades.

El adiestramiento no debe ESTANDARIZARSE ya que no va a ser en salones de clases, instructores, libros de texto, exámenes, etc., sino que el adiestramiento va a consistir en ayudar a un individuo a organizar sus ideas de tal suerte que pueda utilizarlas ventajosamente al hablar con otras personas.

Adiestramiento significará aprender a indagar en donde hay información y como hacer uso de ella correctamente, además tiene por objeto aprender a observar a otras personas y a sus deseos como ellos lo observan a usted recíprocamente, es proporcionarle un punto de vista al comprador que requiere como determinar las necesidades de sus clientes potenciales y que se familiarice con la realidad de las normas y productos de su compañía.

Así que no puede haber nada estandarizado en la preparación de un individuo para vender, porque van a influir muchos factores en esto.

#### COSTO DEL ADIESTRAMIENTO EN VENTAS.

Es de "TODO DEPENDE", el adiestramiento no va a costar mucho en desembolsos efectivos directos, y la contestación especial va a depender del número de vendedores de la naturaleza del producto, del tipo de mercado en que opera y de la

competencia, etc.,

Para delinear el curso se tendrá que analizar las fuentes de información que en seguida se mencionan:

- 1.- Analice el trabajo particular que se intenta enseñar para dilucidar las especialidades y conocimientos que se van a requerir: estas pueden ser de — tres clases: manipulativa, práctica del trabajo y técnicos conexos.
- 2.- Entrevistar al supervisor para dilucidar la habilidad específica, herramienta para así ponerse de acuerdo sobre el mejor método para la ejecución del trabajo.
- 3.- Obsérvese a los empleados en su trabajo y así se puede advertir cualquier — hábito indeseable y se percaten de las dificultades.
- 4.- Consúltense las descripciones del trabajo y análisis
- 5.- Consúltense los registros de cálculo de tiempo y de procesos.

Información a recabar:

- 1.- Pasos u operaciones necesarios para hacer el trabajo.  
(Se incluirá lo que el obrero realmente hace).  
Los puntos que requieran atención especial serán como puntos "clave".
- 2.- Explicación sobre el equipo, la herramienta y el material usado.  
( Se identificará y nombrarán las partes especiales del equipo y herramienta y se identificará todo el material que se usa).
- 3.- Requisito para el cuidado debido de equipo, herramienta y suministros.  
(Se incluirá aquí la manera de limpiarlo).
- 4.- Terminología especial empleada al referirse al trabajo.

(Se incluirá tanto las expresiones vulgares como las técnicas relativas al trabajo).

5.- Responsabilidad del trabajo en cuanto a producción, calidad, costo, etc.

(Se delinearán el período de aprendizaje fijado para establecer estos requisitos).

6.- Requisitos de aseo.

(Quedará asignada la responsabilidad del aseo e incluida a los métodos usados).

7.- Precauciones de seguridad y sanidad.

(Se explicarán las medidas de seguridad adoptadas)

8.- Puntos difíciles que ameriten atención especial.

9.- Métodos para revisar el trabajo. (Para hacerlo rápidamente sin que esto constituya una operación de inspección.)

10.- Responsabilidad personal en prontitud, asistencia, etc.

El contenido del lineamiento del curso se hará por escrito y el curso se desarrollará de modo que los términos, métodos, técnicas, requisitos sean estándares excluyendo el material pertinente.

El plan que se adopte no importa el que sea, pero dicho curso se desarrollará para ocupaciones principales de compensación por hora de trabajo.

Todo esto quedará a disposición del Supervisor, y una vez desarrollados habrá que mantenerlos al día con las técnicas y métodos de producción para que el "adiestramiento" cubra realmente las necesidades de la especialidad.

La Secuencia será del modo mas ordenado, o sea paso por paso.

Duración.- Quedará determinada por naturaleza y complejidad de la especialidad que se enseña, es decir, continuará hasta que los adiestrantes alcancen o se —

aproximen al "Estándar de Ejecución". Toda especialidad tendrá automáticamente su período establecido de aprendizaje.

Tiempo.— Para nuevos empleados comenzará inmediatamente después del ingreso al trabajo y para empleados ya trabajando para mejorar su especialidad o aprender una nueva, comenzará a tiempo con el itinerario de producción y la necesidad — particular.

En el adiestramiento "FUERA DEL TRABAJO", la duración deberá fijarse y reconocerse en definitiva para que el empleado reciba tiempo completo de adiestramiento.

El plan seleccionado sugerirá de por sí su perímetro.

Si es el plan de instrucción DENTRO DEL TRABAJO, su perímetro será el lugar donde se trabaja equipándose debidamente.

Si es el plan de instrucción FUERA DEL TRABAJO, el perímetro se equipará debidamente con todo lo necesario como equipo, herramienta, luz, etc., todo lo que se asemeje cuanto sea posible a las condiciones verdaderas del trabajo.

El perímetro debe de quedar alejado del área de producción, además se preverá el costo de dicho perímetro en el presupuesto de personal.

Si el plan que se elige es el COMBINADO DE FUERA Y DENTRO DEL TRABAJO, se llenarán los requisitos de equipo para ambos planes.

Si el plan es el del APRENDIZAJE, se designará de conformidad con el contenido del curso y el contrato de aprendizaje formulado.

Si el plan es de INSTRUCCION EN REUNIONES, se escogerá un salón de clases, tranquilo, bien equipado y propicio para el adiestramiento.

### LOS INSTRUCTORES.

Estos deberán familiarizarse con los mejores métodos de enseñanza y estando al día con los cambios de tácticas y procesos de instrucción. Deberá ser responsable el instructor y mantener el interés de su grupo en la enseñanza y estimularlo

En cualquier tipo de plan que se elija, el instructor será responsable, sabrá cómo desempeñar su misión y deberá tener la destreza y conocimientos necesarios del trabajo para percatarse de las dificultades que pueda afrontar el aprendiz.

### EL METODO.

Los métodos para impartir adiestramiento en esta AREA son:

ORAL (plática o Conferencia.)

VISUAL (Demostración).

MANUAL (Acción).

Los proyectos de TRABAJOS MANUALES (acción), contendrán:

- 1.- Todos los pasos de la operación.
- 2.- Los puntos difíciles de la operación.
- 3.- Trabajo suficiente para tener ocupado al empleado.
- 4.- Variedad suficiente para hacer el trabajo interesante.
- 5.- Estándares de calidad, cantidad, en la ejecución.

Es importante que el instructor sepa que no solo DEBE ENSEÑAR, sino COMO ENSEÑAR.

La enseñanza, o así se hace, está inscrita en el lineamiento del curso.

Los métodos incorporados en el adiestramiento de especialidades (JIT), se recomienda como "estandar" de instrucción general, y se siguen cuatro pasos básicos:

- 1.- Fije un itinerario.
- 2.- Divida el trabajo.
- 3.- Tenga todo listo.
- 4.- Tenga arreglado el taller debidamente.

Dividido a su vez en cuatro etapas:

- 1.- Preparación del trabajador. (Serénelo, interéselo, explique).
- 2.- Presentación de la operación. (Explique, demuestre, ilustre, haga hincapié).
- 3.- Ensayo de ejecución. (Hágalo que haga el trabajo, corrija errores).
- 4.- Continuidad. (Deje que haga el trabajo, dígale a quien recurrir si necesita ayuda, revise con frecuencia.)

EVALUACION.- Para dar mayor efectividad y estar completamente seguro de que se han formado hábitos de trabajo debidos, es necesario calificar el programa y el rendimiento del empleado.

El sistema puede ser de dos tipos:

- 1.- Calificación del empleado antes y después del adiestramiento.
- 2.- Calificación del empleado después del adiestramiento y después de la ejecución inicial del trabajo. (Calificará; calidad, ritmo de ejecución, actitud, capacidad, retentiva, etc.),

Además se puede hacer una evaluación adicional:

Consulta a los supervisores. (Se hace por entrevista oral o cuestionario por escrito.

Consulta a los empleados. Se hace por entrevista oral o cuestionario para dilucidar si el empleado se considera debidamente adiestrado y preparado para ejecutar su trabajo.

Revisión de muestras de trabajo. Podrían darse pruebas de velocidad para calificar el ritmo de ejecución, se hará revisión indeterminada y especial con toda regularidad.

Revisión de registros. (Aprendizaje del empleado, registros de cambio de personal, registro de seguridad, sanidad, ausentismo, costos, etc.,)

Las principales dificultades que pueden tener los vendedores, son: los "precios" y la "competencia".

Cualquier concepto de adiestramiento debe reconocer que lo más esencial es saber lo que se debe aprender si es que el empleo lo desempeña un individuo que ha sido adiestrado.

Para valorizar al vendedor o saber que es lo que sabe, se puede hacer utilizando el "Sistema Calificador". Con esto es posible indicar la magnitud de lo realizado o sea, lo que sabe y, posiblemente este sistema requiera modificaciones para adaptarlo a una forma especializada en cada negocio.

Ahora la clase de vendedor que se seleccione determinará el tipo de adiestramiento que necesita.

Hay 7 actividades BASICAS del adiestramiento en Ventas.

- 1.- LA COMPAÑIA.— Debe conocer la forma en que opera o funciona su Compañía.  
(Su historia, naturaleza de su organización, métodos, funcionales y normas — generales y objetivos inmediatos a largo plazo).
- 2.- CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.— Es esencial el conocimiento de los principios — fundamentales del diseño, de la construcción y del uso de materiales y procedimientos empleados en la manufactura de las mercancías para las ventas.
- 3.- CONOCIMIENTOS DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.— Debe estar bien familiarizado en lo relacionado con las aplicaciones probables de su producto.
- 4.- CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA.— Debe tener un conocimiento comparativo de las mercancías vendidas en competencia con las propias, incluyendo las características de los productos; ejecución y costos).
- 5.- PERICIA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS.— Debe tener la pericia y habilidad para fomentar la buena reputación de la compañía y para lograrlo debe causar buena impresión, tanto personal como con el producto.
- 6.- CONOCIMIENTO DE INGENIERIA.— Debe tener suficiente adiestramiento técnico — o experiencia que le permitan darse cuenta de los problemas generales y concretos que concurren en el producto.
- 7.- CONOCIMIENTO DE NEGOCIOS.— Es necesario tener conocimiento del sistema económico del país así como lo relativo a varias empresas. Es útil conocer también el movimiento funcional interior de los negocios y su correlación del mismo, además debe tener el vendedor alguna preparación en contabilidad, economía, marcas y organización de los negocios en general.

EN DONDE SE ADIESTRA MEJOR UN VENDEDOR?

Una vez que ha empleado a un agente vendedor y que ha decidido adiestrarlo, la siguiente pregunta es ¿Dónde hará usted el adiestramiento?

1.- EN LA OFICINA.

Tiene la ventaja de que el vendedor en perspectiva está cerca de usted y de sus ayudantes, de manera que le es posible tener tratos con usted frecuentemente, así como concurrir a las reuniones del consejo de la compañía y recabar información de ésta, incluyendo prácticas de Ingeniería que no podrá obtener en otra parte.

En ocasiones se encomendará al candidato que desempeñe el trabajo rutinario o de un empleo vacante, no obstante que este trabajo permite con facilidad - llegar a extremos; en ocasiones la pérdida del interés por parte del aspirante en el trabajo y aún en la compañía.

El trabajo en la oficina puede conocerse en unos cuantos días o semanas, en algunos casos el período quizá sea un poco más largo.

2.- EN LA FABRICA.

De mercancías industriales es más común que el de la oficina, aunque ambos son necesarios. El vendedor ya sea de equipos ligeros o pesados, con frecuencia es Ingeniero titulado, ya que requiere saber cómo se arma una máquina - y cómo es posible adaptarla a condiciones de funcionamiento y de usos diferentes. Tendrá que tratar con individuos técnicos del taller, en las fábricas de sus clientes y la mejor manera de conocer esa información y confianza, es ponerse la ropa de trabajo e ir a la fábrica, siendo algunas veces por un período de práctica y adiestramiento prolongado.

### 3.- EN LA RUTA.

Si usted está satisfecho de que su nuevo vendedor ha tenido suficiente práctica en su cometido, de que ya se ha enterado de lo que se refiere a su línea de productos, normas y demás datos respecto a su compañía, deberá enviarlo a trabajar inmediatamente. Acostúmbrase que el vendedor novato tenga la vigilancia y guía de los vendedores experimentados de la compañía, de sus supervisores o miembros del consejo de administración.

### 4.- EN EL SALON DE CLASES.

Este método lo usan la mayor parte de las industrias por supuesto de gran importancia, con docenas de jóvenes que concurren a sus cursos de adiestramiento anuales.

Muy a menudo se utiliza una combinación de métodos según las características que el nuevo empleado trae consigo a su compañía.

Y más importante que el tiempo que se le otorga para que lleve a cabo su período de adiestramiento es la organización de su tiempo y la magnitud del que usted personalmente le dedica para charlar. Tales conferencias llevadas a la práctica obtenidas por el vendedor en la fábrica, lo preparan rápidamente para una posición donde tendrá oportunidad de orientarse hasta que esté listo para actuar individualmente.

Esto significa que antes que nada se deberá analizar al aspirante para así saber que tipo de adiestramiento se le va a impartir.

Finalmente, antes de que salga a desempeñar sus labores, deberá tenerse con él una larga y definitiva conversación para saber si lo que va a hacer está bien.

EL ADIESTRAMIENTO DE LOS VENDEDORES REQUIERE:

- 1.- Planeación.
- 2.- Enseñar a vender.
- 3.- Adiestramiento por el procedimiento de cuatro puntos.
- 4.- El adiestramiento es asunto personal.

1.- REQUIERE PLANEACION.

- a) Seleccione el trabajo del vendedor típico en su organización y prepare descriptivamente sus deberes.
- b) Defina la intensidad con que el adiestrado debe estudiar cada una de las 7 actividades de ventas.
- c) Determine cuál método de adiestramiento debe ser empleado para tratar de cada actividad o materia.
- d) Designe a los individuos que deben asumir la responsabilidad de cooperar en la formulación del programa.
- e) Formúle el programa y prepare los materiales para cada tipo de adiestramiento comprendido en dicho programa.
- f) Prevea lo necesario para adiestramiento adicional por correspondencia y para cursos, recordatorios o reuniones de ventas.
- g) Obtenga el asentimiento de sus ayudantes que cooperarán con usted en esto.
- h) Formule un programa por medio del cual los resultados del adiestramiento puedan ser computados.
- i) Observe a sus vendedores y compruebe como desempeñan su trabajo desde el punto de vista de los clientes o distribuidores.

2.- ENSEÑAR A VENDER.

Requiere ciertas habilidades. La misión del maestro es inspirar inte—

rés y confianza, y así, conociendo lo que el estudiante sabe y lo que —enseguida debe aprender, dará su lección en forma atractiva, lógica y —sencilla.

Para verificar que lo han comprendido, hace preguntas. Si todas las preguntas son contestadas correctamente.

### 3.- ADiestRAMIENTO EN VENTAS, PROCEDIMIENTO POR MEDIO DE 4 PUNTOS.

Los cuatro puntos en el JOB INSTRUCTOR TRAINING (adiestramiento JIT, —del instructor de trabajo), empleado por la Junta de Producción de Guerra, durante la Segunda Guerra Mundial, en los cursos son los siguientes:

#### A.- PREPARE AL APRENDIZ.

Describa el trabajo e indague lo que sabe sobre el particular. Intérrésele en el aprendizaje del trabajo. Colóquelo en la situación apropiada.

#### B.- PROCEDA ASI.

Háblele, muéstrela y explique cada uno de los puntos importantes a la vez, ¡ Dígale el porqué; Haga hincapié en cada punto clave—afirmativos y negativos. Instruyalo con claridad, amplia y pacientemente, sin excederse de lo que pueda su capacidad.

#### C.- PROCURE QUE LE HAGA UNA DEMOSTRACION.

Que desempeñe el trabajo, corrija errores. Que le explique cada punto clave al desempeñar de nuevo el trabajo. Cerciórese de que lo ha entendido.

#### D.- REPASO.

Que no dependa de usted. Que indique a quién debe pedir ayuda. Confronte con frecuencia. Estimule las preguntas. Amínore gradualmente, el aleccionamiento y concluya el repaso.

#### 4.- EL ADIESTRAMIENTO ES ASUNTO PERSONAL.

Q Es de caracter íntimo, es privilegio del que disfrutan los funcionarios ejecutivos de las compañías pequeñas.

En su adiestramiento logrará más efectividad si utiliza inteligentemente la ayuda que se deriva de la vista y el oído.

Con esto usted cumple con el principio de adiestramiento establecido — que dice "Diga y Demuestre". Sin embargo, la utilidad de tal ayuda en su programa depende del número de vendedores que se estén adiestrando.

- a) Manual de Adiestramiento.— Muchas compañías preparan un manual para cada vendedor, con dicho manual el aspirante se familiariza con su organización, línea de productos, técnica de ventas y elementos para analizar las necesidades de los clientes. Algunos manuales pueden obtenerse y adaptarse al uso de compañías chicas, mediante pequeña inversión de tiempo y de trabajo elemental.
- b) Películas Industriales.— Actualmente se dispone de películas que van a ilustrar casi todas y cada una de las actividades funcionales de una empresa industrial. Puede comprarse o alquilarse en The Dartnell Corp. 4660 Ravenswood Avenue, Chicago, Ill: Modern Talking Picture Service. 45 Rockefeller Plaza, Nueva York 20, N. Y.
- c) Aparatos Grabadores.— Con esto el vendedor puede adiestrarse personalmente. Está comprobado que la mayoría de los interesados mejoran su actuación después de dos o tres veces que escuchan.
- d) Gráficas. Diagramas.— Una gráfica amplificada de la organización es de mucha utilidad para el nuevo vendedor que tiene interés en conocer su funcionamiento. Los diagramas son excelentes para explicar el funcionamiento de maquinaria complicada.

e) Publicaciones.- También es de gran efectividad que el adiestrado lea publicaciones relativas a situaciones de los negocios; respecto a su industria en particular y sobre las ventas.

Si es posible pueden recurrir a las bibliotecas muchas de las cuales disponen de colecciones.

f) Asociaciones de Comercio.- Numerosas de estas asociaciones imparten cursos de ventas a vendedores, miembros del personal de compañías, a precios nominales.

g) Instituciones Docentes.- Muchas de las universidades de estados y — ciudades y algunas particulares imparten clases nocturnas.

CAPACITACION DE EMPLEADOS DE OFICINA.

Este curso es aplicable a todos los empleados que desempeñan labores de oficina.

OBJETIVOS.-

- 1.- Mejorar, perfeccionar y conservar las aptitudes de los oficinistas.
- 2.- Darles a conocer las costumbres y términos de la empresa y las técnicas comunes.
- 3.- Formar buenos hábitos de trabajo.
- 4.- Establecer normas de ejecución y uniformidad en las prácticas.
- 5.- Incrementar la producción y eficiencia de los oficinistas.
- 6.- Aprovechar plena y debidamente los factores que implica el funcionamiento de una oficina; equipo, métodos y personal.

SISTEMA.- La enseñanza que necesitan para realizar estos objetivos puede proporcionárseles de dos maneras:

- 1.- Mediante libretos de instrucción para cada una de las ocupaciones principales que expliquen cómo se realiza el trabajo y cómo se usan las máquinas.
- 2.- Mediante programas especiales de capacitación con objeto de mejorar las aptitudes o proporcionar información concreta.

Las principales ocupaciones son:

- a) Encargado de máquina de actuar.
- b) Encargado de máquina de contabilidad.
- c) Encargado de máquina calculadora.
- d) Encargado de máquina duplicadora.
- e) Archivista.

- f) Encargado de perforadora.
- g) Recepcionista.
- h) Secretaria.
- i) Estenógrafa.
- j) Estenógrafa oficinista.
- k) Encargado de máquina tabuladora.
- l) Mecanógrafa.

Hay también labores generales de oficina que corresponden a todos los empleados (de costos, personal de cuentas etc.)

Uno de los obstáculos que hay que vencer para capacitar empleados de oficina consiste en despertar mucho interés en los programas de parte de los empleados, los cuales constituyen una gran parte del personal de oficina. El jefe de capacitación deberá estudiar cada una de las ocupaciones para determinar que aptitudes y conocimientos se requieren para que así escoja los escritos o libretos correspondientes.

Toda la enseñanza deberá ir dirigida a mejorar al empleado a aprovechar AL MAXIMO sus aptitudes y conocimientos fundamentales.

#### PLANES OPCIONALES.

La capacitación podrá hacerse mediante cualquiera de los siguientes planes - o una combinación de ellos.

- 1.- En el trabajo.
- 2.- Fuera del trabajo.
- 3.- Por medio de reuniones.
- 4.- Por correspondencia.
- 5.- Por medio de visitas.

FACTORES EN LA SELECCION DE UN PLAN.

- 1.- Las máquinas y enseres de que se disponga.
- 2.- Facilidades disponibles (el que se pueda disponer de un salón debidamente equipado con todo lo necesario, mesas, sillas, pizarrones, escritorios, etc.
- 3.- Los instructores de que se disponga.
- 4.- El número de alumnos en los diversos grupos.
- 5.- La experiencia y preparación fundamental del personal, las aptitudes y preparación determinarán la cantidad y clase de instrucción.
- 6.- La clasificación por ocupaciones. El número de personas determinará el número de programas de capacitación que tendrán que prepararse.

VENTAJAS DE LOS DIVERSOS PLANES.

- 1.- En el trabajo es práctico:
  - a) Cuando no resulta económico preparar instalaciones, máquinas e instructores especiales para el curso.
  - b) Cuando los componentes del grupo tienen grandes aptitudes y están capacitados para instruirse por sí mismos en el trabajo.
- 2.- Fuera del trabajo; es práctico cuando; hay gran número de personas que — tengan las mismas aptitudes y necesiten la misma enseñanza.  
Siendo conveniente cuando se trata de aumentar aptitudes de lo menos eficientes.
- 3.- El de reuniones es práctico: cuando se necesite que un grupo de personas adquiera conocimientos somunes sobre problemas comunes. Es conveniente — para la participación colectiva, dar a los empleados una sensación de importancia y una oportunidad de aportar sus ideas.
- 4.- El de correspondencia es práctico: cuando las personas involucradas están en distintos lugares y no pueden reunir para recibir la instrucción.

Cuando el contenido de la enseñanza es uniforme para todas las personas de una misma ocupación.

Sobre todo, es práctico que aquellas personas que no estén cerca de una región central de enseñanza.

- 5.- El de visitas: es práctica cuando se desea mejor comprensión de las funciones de secciones relacionadas entre sí, este plan da al empleado la oportunidad de ver su trabajo en relación con la actividad general.

#### CONTENIDO.

Antes de determinar el programa, es necesario dividir cada puesto en sus elementos de aptitudes y conocimientos necesarios.

##### 1.- Fuentes de Información.

Consultar las descripciones y análisis de puestos para conocer las obligaciones y responsabilidades y aptitudes que se requieran.

- b) Preguntar a los empleados que van a seguir el curso y a sus jefes para averiguar que enseñanza consideran necesaria.
- c) Estudiar las diversas formas de papelería que se necesiten, el vocabulario en especial que se usa en las prácticas normales.
- d) Valerse de cuestionarios, entrevistas, formas de calificación o pruebas para describir que materias deberá abarcar la enseñanza.
- e) Consultar a los fabricantes de máquinas sobre nuevos métodos y técnicas para pedirles sugerencias concernientes a su aplicación.

##### 2.- Enseñanza que abarcará el Curso.

- a) Enseñanzas especiales para empleados de oficina.
- b) Materias normales para empleados de oficina.

#### PREPARACION DE LOS LIBRETOS DE INSTRUCCION.

Pasos que se deberán dar para su preparación:

- 1.- Estudiar la ocupación o puesto para el que se está preparando el libretto y determinar las aptitudes y conocimientos que se requieran.

- 2.- Estudiar los bosquejos del curso de aptitudes y enseñanzas e identificar las que sean aplicables a cada ocupación.
- 3.- Reunir instructivos especiales sobre aptitudes y materias de enseñanza - y escoger las partes apropiadas.
- 4.- Preparar uno o varios libretos de instrucción usando el material escogido, además de las enseñanzas que se deseen impartir.
- 5.- Repartir los libretos de instrucción a los empleados para que les sirvan de guías respecto a lo que tienen que estudiar en sus horas de trabajo.

PASOS QUE DEBERAN DARSE EN LA  
PREPARACION DE UN PROGRAMA.

- 1.- Estudiar la ocupación para la cual se está preparando el programa, a fin de determinar las aptitudes y conocimientos que impliquen el puesto.
- 2.- Estudiar los bosquejos de los cursos e identificar las aptitudes y conocimientos aplicables a cada ocupación.
- 3.- Reunir material especial de enseñanza sobre aptitudes y materiales que -- hayan de impartirse.
- 4.- Escoger las partes del material reunido que puedan exponerse más eficazmente en un programa.
- 5.- Determinar el mejor plan para exponer las materias en los programas.
- 6.- Presentar estas materias a los empleados en una forma tan interesante como sea posible, aprovechando todos los medios que hemos sugerido.

BOSQUEJO.- Adiestramiento en diversas aptitudes.

Manejo de máquinas sumadoras.

- 1.- Estudio de las máquinas. Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.
- 3.- Su utilización adecuada.
- 4.- Práctica, para adquirir rapidez y exactitud.

Manejo de máquinas de contabilidad.

- 1.- Las máquinas. Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.

Redacción comercial correcta.

- 1.- Reparar lo más esencial de la gramática: letras mayúsculas, separación de párrafos, puntuación, gramática, separación de sílabas, abreviaturas, ortografía, etc.
- 2.- Vocabulario: enriquecer el vocabulario y usarlo en sus acepciones correctas.
- 3.- Uso adecuado de las palabras numéricas, especialmente los números romanos y ordinales.
- 4.- Práctica para mejorar la redacción.

Manejo del "contómetro" y de las máquinas calculadoras.

- 1.- Las máquinas.- Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.
- 3.- Su debida utilización.
- 4.- Práctica para adquirir rapidez y exactitud.

Reproducción de escritos.

- 1.- Clases de máquinas: ventajas de cada una de ellas.
- 2.- Uso de las máquinas, materiales necesarios, preparación de originales — correcciones, operaciones; sacar copias conservación; su mejor aprovechamiento.
- 3.- Servicios con que cuenta la empresa.
- 4.- Práctica para obtener mejores copias.

Máquinas de escribir eléctricas.

- 1.- Las máquinas.- Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.
- 3.- Ventajas.

Archivo.

- 1.- Sistema de archivo: numérico, alfabético, por asuntos, por lugares, ——— combinaciones.
- 2.- Muebles y enseres por archivar.
- 3.- Procedimientos: separación, archivo, anotaciones de salida, recordatorios.
- 4.- Clases de dificultades.
- 5.- Práctica para adiestrar en localizar papeles rápidamente.

Perforadoras IBM.

- 1.- Máquinas. Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.
- 3.- Cosas que hay que evitar.

Escritura de cartas.

- 1.- Proyectar la carta.
- 2.- Detalles de la carta: encabezado, formas de tratamiento, cuerpo de la — carta, cortesías finales, etc.
- 3.- Práctica para mejorar la forma y limpieza de las cartas.

Máquinas para nóminas de sueldos.

- 1.- Las máquinas. Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.
- 3.- Su debida utilización.

Máquinas Porteadoras.

- 1.- Las máquinas. Su conservación.
- 2.- Técnicas de operación.

Corrección de Pruebas.

- 1.- El que lee el original, el que corrige la prueba.
- 2.- El cotejo.
- 3.- Instrumentos necesarios.
- 4.- Marcas uniformes de corrección.

Taquimecanografía.

- 1.- Transcripción a máquina, para mejorar la transcripción del dictáfono.
- 2.- Dictado directo a la máquina, para mejorar la mecanografía.
- 3.- Auxiliares de la taquigrafía: lista de palabras más usuales, nuevos — gramólogos o formas abreviaturas.
- 4.- Práctica para mejorar la velocidad y la exactitud al tomar dictado o copiar.

Teléfonos.

- 1.- Clases de llamadas, larga distancia, locales postpuestas, personales.
- 2.- La cortesía en el teléfono; prontitud, identificación, atenciones, tono de voz, recibir debidamente y cumplir los encargos.
- 3.- Prácticas para mejorar la técnica.

Mecanografía.

- 1.- Utilización de la máquina de escribir.
- 2.- Técnicas de operación: velocidad, exactitud y manera de borrar.
- 3.- Conservación de las máquinas; por el mecanógrafo y por el mecánico.
- 4.- Mejoramiento de la aptitud, mediante prácticas, etc.
- 5.- Maneras de economizar tiempo.

Temas normales para empleados de oficina.Servicios de Comunicación.

- 1.- Correspondencia: recogerla, entregarla, portearla; clases de servicio — postal, correo, aéreo, certificado, entrega inmediata, etc., indicaciones para hacer economías, telégrafos nacionales.

Obligaciones y Responsabilidades.

- 1.- Repaso de las obligaciones del puesto.
- 2.- Repaso de las prácticas y costumbres de la oficina, programación y fechas de juntas, citas, manejo de correspondencia, recibimiento de personas, hacer reservaciones, ordenar reparaciones.

Aseo y Arreglo.

- 1.- Necesidades de la oficina.
- 2.- Sugestiones para la distribución de los escritorios, modo de guardar la papelería, enseres, etc.,

Relaciones Humanas.

- 1.- Su aplicación en la oficina.
- 2.- Principios fundamentales.

Información acerca de la Empresa.

- 1.- Su historia, organización, producto.
- 2.- Nombres y direcciones de las divisiones, sucursales, fábricas, sus ubicaciones.

Introducción al departamento.

- 1.- Un recorrido por el departamento.
- 2.- Visita a los departamentos de producción.

Cualidades y requisitos personales.

- 1.- Buena apariencia, aseo y arreglo general, traje apropiado, etc.,
- 2.- Actitudes: cooperación, amabilidad.
- 3.- Costumbres: hábitos de trabajo, limpieza del lugar, iniciativa.

Papelería y Formas.

- 1.- Papel de cartas y sobras adecuados.
- 2.- Formas especiales de la empresa: órdenes de compra, vales para anticipos de dinero, informes de gastos, pases, traslados, ceses y terminaciones de contrato, solicitudes de servicio, tarjetas de tiempo o de reloj marcador, etc.,
- 3.- Su uso y envío apropiados.

Máquinas, Muebles y Enseres.

- 1.- Manera de procurarlos: como y dónde obtenerlos, formas necesarias.
- 2.- Su uso adecuado.
- 3.- Conservación y servicio.

Métodos de Trabajo.

- 1.- Colocación y arreglo de los materiales de trabajo.
- 2.- Economía y movimientos de trabajo.
- 3.- Simplificación del examen, de las instalaciones y de los instrumentos de verificación; diseño de formas, redacción, método, procedimiento y plan de trabajo.

Plan de Trabajo.

- 1.- Cómo formular un plan: decidir lo que hay que hacer y quién tendrá — que hacerlo.
- 2.- Poner en práctica el plan, apegarse a él.

SUCESION DE LAS ENSEÑANZAS.

A los nuevos empleados de oficina se les deberá enseñar primero, los procedimientos y costumbres peculiares de la organización, y cuando ya estén perfectamente adiestrados en estos requisitos fundamentales, se les deberá dar instrucciones que incrementen sus aptitudes y conocimientos.

DURACION.

La duración de la enseñanza podrá variar desde unas cuantas horas hasta algunas semanas.

El curso que tenga por objeto mejorar las aptitudes deberá prolongarse lo suficiente para que puedan incluirse suficientes períodos de práctica.

HORARIO.

La instrucción deberá impartirse durante las horas de trabajo

Quando tenga por objeto mejorar la habilidad o aptitud, la práctica diaria

resultará sumamente útil.

Si la capacitación ha de ser individual, para que cada empleado se instruya durante el trabajo, deberán fijarse límites mínimo y máximo del tiempo que se dedique al estudio.

#### LOCAL.

Si el curso tiene por objeto desarrollar habilidades, preferible tener un salón de clase debidamente equipado con las máquinas de oficina, escritorios, mesas, etc.

#### PLAN.

- 1.- En el trabajo
- 2.- Fuera del trabajo
- 3.- Juntas
- 4.- Por correspondencia
- 5.- Mediante visitas

#### LUGAR.

- Lugar del trabajo debidamente equipado.
- Espacio alejado del lugar de trabajo
- Salón debidamente equipado con auxiliares para la enseñanza.
- No se requiere local.
- Los lugares que se visiten.

#### EL PLAN DEBERA INDICAR LA LABOR DEL INSTRUCTOR COMO SIGUE :

#### PLAN.

- 1.- En el trabajo
- 2.- Fuera del trabajo
- 3.- Juntas
- 4.- Por correspondencia
- 5.- Mediante visitas

#### INSTRUCTOR.

- El jefe del empleado.
- El jefe de capacitación proporciona el instructor.
- El jefe de capacitación escoge al instructor.
- El jefe de capacitación examina los adelantos.
- Los jefes en los lugares que se visiten.

Es importante escoger con sumo cuidado a los instructores capacitados, — no solo por sus conocimientos, sino por su personalidad, que sean respetables y capaces de estimular a los empleados a hacer sus mejores esfuerzos. La Universidad de Indiana ubicada en la ciudad de Bloomington estado de — Indiana, EE.UU. de A. que está particularmente interesada en la Enseñanza Comercial.

Los métodos que se empleen para llevar a la práctica un curso de esta naturaleza, sean cual fueren los planes que se adopten, pueden ser uno o varios de los siguientes:

- 1.- Decir.
- 2.- Mostrar
- 3.- Dar conferencias.
- 4.- Hacer.

El método de conferencias es útil para la participación colectiva.

El método de Hacer es particularmente adecuado para desarrollar la aptitud o habilidad.

#### COMO APRECIAR O MEDIR LA MEJORIA.

Hay varias maneras sin embargo, de medir cuantitativamente la mejoría que haya en una oficina después de un curso de capacitación. Estas medidas — pueden hacerse antes y después del curso; tomando en cuenta lo siguiente:

- 1.- El tiempo requerido por unidad de trabajo terminado, medido antes y — después del curso.
- 2.- Horas productivas por semana, por empleado, por máquina o por ambas co — sas, medidas antes y después. Se deberán hacer deducciones de la — semana normal de trabajo por concepto de asuntos personales, períodos de — descanso, fatiga, distracciones, reparaciones de máquinas, etc.

- 3.- Costo medio por hora productiva, por empleado, por máquina o ambos, —  
tomando gastos generales, tales como sueldos de los jefes, renta de la  
oficina, renta de máquinas, enseres y demás gastos.
- 4.- El número de personas necesarias para hacer el trabajo.
- 5.- La cantidad de trabajo que se despacha.
- 6.- El número de horas que se emplea en ejecutar alguna parte de las labo-  
res generales.

FACTORES IMPORTANTES PSICOLOGICOS QUE DEBEN TOMARSE  
EN CUENTA PARA CUALQUIER METODO A IMPARTIR.

- 1.- POLITICA.— En esto no se puede citar ninguna política estandar, ya que con todo esto hay una generalización que viene a merecer una atención especial. Es importante insistir que toda línea de operación debe reconocer sus responsabilidades básicas sobre el Adiestramiento de los empleados.
  - 2.- SUPERVISION.— Todo supervisor debe ser hasta cierto punto un Instructor, siendo necesario que todos los funcionarios se den cuenta de la falta de adiestramiento para que enfatizen el que más les sea importante.
  - 3.- OBJETIVO.— El objetivo básico de todo programa de adiestramiento es: — Que debe emprenderse siempre que haya necesidad, y esto tiene que ser evidente a los supervisores o ejecutivos, cuando lo descubran a través de las opiniones y actitudes de los empleados. Todos estos objetivos — establecerán específicamente, que es lo que se espera de cada programa.
  - 4.- PROCEDIMIENTOS.— En muchas ocasiones suele suceder que los programas — se han elaborado solamente porque otras empresas ya los tienen. Si es así, ante esto se recomienda que el adiestramiento deba continuarse — aún después de haber desaparecido esa necesidad.
- Es indispensable tomar en cuenta que la decisión de recibir un buen — adiestramiento, nunca podrá ser efectivo sin la cooperación y buena —

Selección del candidato, por estas razones: una política firme vendrá a evitar el forzar el Adiestramiento, ya que siempre hay que tener en mente, que hay que ofrecer la oportunidad, pero nunca obligar.

5.- COSTO.- Por regla general se tiene que tomar en cuenta que una política bien fundada se mostrará escéptica sobre el adiestramiento Barato, ya que el adiestramiento Efectivo rara vez tiene que ser barato.

Por todas las experiencias obtenidas hasta la fecha, para su mejor aplicación debe darse tanto en la mitad de tiempo de la empresa y la otra mitad del tiempo del empleado.

6.- DESARROLLO.- En este aspecto es importante prestar atención especial al desarrollo de percepciones, de aquellos que deban someterse a un largo adiestramiento o sea a largo plazo (aprendizaje).

En esto como regla general, se hacen arreglos especiales en cada empresa, empezando a recibir a un principio, salarios menores a los establecidos, o sea aproximadamente el 50%, aumentándoles a intervalos durante todo el tiempo que dura el adiestramiento (por lo regular esto se hace en empresas grandes).

7.- ORGANIZACION.- El adiestramiento, una de las políticas que tiene, es que toda la responsabilidad va a recaer en todo el grupo Gerencial y Supervisor.

La forma de organización del cuerpo especializado para dirigir todo programa, varía, debiéndose tomar dos consideraciones generales:

1.- La importancia de la empresa y

2.- Cambios o variedades de adiestramiento por enseñar.

Cuando se va a enseñar en unidades pequeñas (grupos) sólo una persona debe encargarse de la supervisión y verificación. En organizaciones en donde habrá que entrenar a un gran número y con variedades diferentes, será esen

cial el hacer una división de varios miembros especializados.

### PRINCIPIOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.

Toda enseñanza puede ser mas efectiva si se tienen los conocimientos fundamentales del aprendizaje.

Se ha aprendido mucho a través de la educación y buenas bases; es decir, - tomando en cuenta "el principio de enseñanza y aprendizaje".

Es posible establecer diversas generalizaciones acerca de cómo las personas aprenden más rápidamente con precisión y facilidad.

Los principios más generales que deben tomarse en cuenta serán los siguientes:

- 1.- PROCESO INDIVIDUAL.- Es importante señalar que el APRENDIZAJE viene a ser: El proceso por el cual se origina o cambia una actividad, mediante la reacción a una situación dada, siempre que las características del cambio en curso no puedan ser explicadas con apoyo en tendencias reactivas innatas en la maduración o por cambios temporales del organismo. O sea que viene a ser un ajuste por parte del individuo y este verdadero ajuste debe representar un cambio en el individuo.
- Por esta razón las diferencias individuales vienen a jugar una gran importancia en la efectividad de todo proceso de Aprendizaje, por ejemplo: Una persona determinada puede aprender algo diferente a lo que aprendió otra, como resultado a un adiestramiento similar. Todas estas diferencias vienen a ser causadas por varios factores que van a intervenir en pro y contra; tenemos la cultura, los intereses, las habilidades, etc.

Todo esto nos viene a sugerir algo muy valioso que debemos tomar en cuenta, y es: El de SELECCIONAR bien a todos los candidatos que tengan que recibir un adiestramiento, con requisitos y capacidades similares, así como antecedentes para cursos y clases específicas.

2.- MOTIVACION ESENCIAL.— En algunos estudios hechos anteriormente sobre el proceso de aprendizaje, se ha venido a demostrar claramente la importancia tan grande que existe en el factor MOTIVACION, ya que los cambios en el ajuste del individuo al aprender, sólo se vienen a efectuar, cuando el sujeto así lo desea. En el proceso de aprendizaje, la persona debe tener siempre una meta que alcanzar. Para que se lleve con efectividad ese ajuste, se ha demostrado que viene a ser esenciales los incentivos por aprender.

3.- PROCESO ACUMULATIVO.— El aprendizaje viene a ser un proceso acumulativo. El individuo al ajustarse va a realizar un cambio que va a estar basado en experiencias anteriores a la reacción del individuo, o sea, que estará Condicionada por lo Aprendido antes. Es por esto importante tomar muy en cuenta el factor educacional como mínimo.

Del mismo modo deben tomarse en cuenta los requisitos de conocimientos importantes, basándose así el curso que se ha de dar y así poder comprobar si algunos de los adiestrados se encuentran deficientes en algún aspecto necesario, remediando la situación, prestándole una mayor atención a su preparación.

4.- ESTANDARES OBVIOS.— El aprendizaje se tiene que ayudar con la previsión de estandares o marcas, con los cuales el sujeto debe juzgar sus progresos.

Por eso son importantes los incentivos continuos, las pruebas frecuentes y cuidadosamente graduadas que ayudan mucho a mejorar la condición

del adiestrado.

5.- ADIESTRAMIENTO PARCIAL O TOTAL.— En algunas ocasiones se presentan como necesario, enseñar partes de una secuencia de operaciones cada vez, para mas adelante ir las combinándolas con operaciones más complejas.

Es importante tomar en cuenta que este proceso podrá ser más rápido — si se conceden periodos de descanso durante la instrucción.

6.- REGLAS SENCILLAS.— Tenemos la llamada LEY DEL EJERCICIO (Formación de Hábito) que dice: cuando una determinada situación le sigue frecuentemente a una cierta respuesta o grupo de respuestas, el vínculo entre el estímulo y la respuesta se torna más fuerte, mediante el ejercicio. Es decir, se hará más cierta cuando más frecuente ocurra, mediante la REPETICION, que tendrá a fijar más la reacción al ajuste. Bajo esta Ley quedan comprendidas varias sub-leyes que se deben tomar en cuenta y son:

- a) Principio de FRECUENCIA.— Va a subrayar el efecto acumulativo de la repetición o del esfuerzo repetido, esta repetición del esfuerzo — repetido es necesario hasta cierto límite, ya que después de esto, no tendrá el mismo valor por la fatiga.
- b) NOVEDAD.— Las habilidades recientemente adquiridas o practicadas — marchan con mayor suavidad y están sujetas a error, que aquellas que hemos dejado de practicar durante cierto tiempo.
- c) VIVACIDAD O INTENSIDAD.— El ejercicio activo e interesado es más beneficioso que la repetición pasiva y negligente. Es decir, si el aprendiz se propone con vigor y determinación aprender una determinada tarea, si posee como dice William James "VOLUNTAD DE APRENDER", avanzará más rápidamente que si sólo se sienta a esperar que de una u otra manera le llegue la deseada información.

### ASPECTOS DE APRENDIZAJE.

Es importante saber distinguir cuáles son los OBJETIVOS Y METODOS, ya que el mejor método para un Objetivo puede o no ser adecuado.

Los objetivos Específicos son los que deben determinar el método a emplear. En cada programa que se lleve a cabo, van a ir implicadas una diversidad de aprendizajes; y el mejor método de enseñanza va a depender del tipo de aprendizaje implicado.

Actualmente tenemos seis aspectos de aprendizaje, que combinándolos se podrán emplear con diversas aplicaciones para el adiestramiento de algunas empresas.

1.- APRENDIZAJE ASOCIATIVO.— Su formación va a tener lugar en todos los tipos de aprendizaje, a través de su formación será como se va a modificar la conducta del hombre por la experiencia.

La condición esencial para una asociación entre dos experiencias, es — que ocurran simultáneamente en una rápida sucesión determinada, a través de la repetición de la misma combinación de experiencias. Así las asociaciones se acumulan llegando a ser más estables y permanentes.

Las actividades laborales que más dependen del aprendizaje asociativo son las que van a requerir aprender algo de memoria.

2.- APRENDIZAJE SELECTIVO.— Este sucede de la siguiente forma: una persona no sólo debe conectar experiencias, sino también con qué las va a relacionar en su mente, esto se conoce con el nombre de TANTEO. Por medio de esto aprende que acción de su parte conduce a un resultado, y de que tipo es.

Todas las situaciones prácticas exigirán dos tipos de elección:

a) Sensorial.

b) Motora.

A) Sensorial.— El que aprende tiene el problema de descubrir las condiciones bajo las que se expresan ciertas respuestas, tales condiciones requerirán juicio.

B) Motora.— Los problemas que requerirán esto, serán las clases más típicas de situaciones de aprendizaje por Tanteo; y se van a caracterizar por el hecho de que, el que aprende descubra respuestas que se darán en una situación dada.

3.— DESCRIMINACION SENSORIAL.— En una serie de situaciones, se va a exigir que la persona responda de cierta forma a una determinada señal (estímulo), y a otra diferente.

Habrán ocasiones que los objetos serán parecidos, haciendo un tipo distinto de dificultad.

Las aptitudes de los órganos de los sentidos (ojos, oídos, nariz), para realizar distinciones establecerá un límite a lo que un individuo puede aprender. Por ejemplo: Un hombre con acromatía puede cometer errores al emparejar telas y otro puede cometer un error al oír incorrectamente.

4.— ADQUISICION DE DESTREZA.— En esto no se debe hacer una combinación determinada de movimientos en una serie específica, sino que los movimientos deben ser de una intensidad determinada.

Es decir, que a medida que vaya progresando el aprendizaje, los movimientos seleccionados se harán más específicos. Esto significa que un aspecto del aprendizaje es el de ensayar movimientos, cometer errores e intentar algunos más.

5.- COMPRESION Y PERSPICACIA.- Hay ocasiones que sucede, que algunas personas pueden aprender a repetir como papagayos y responder correctamente, sin llegar a percibir profundamente. Por otro lado, pueden aprender algo con completa perspicacia y comprensión.

El comprender una cosa es apreciar una serie de relaciones en una situación o acontecimiento. Estas relaciones dan a la situación una organización compleja.

También la inteligencia vendrá a enriquecer la comprensión y penetración. Todos los problemas que permitan comprensión se vienen a solucionar con mayor facilidad que los que vienen a resolverse por tanteo.

Ningún programa podrá reemplazar la necesidad de que para cualquier tipo de adiestramiento se empiece por tener inteligencia.

6.- CAMBIO DE ACTITUDES.- Otro factor importante son las Actitudes, ya que van a constituir una parte de la conducta adquirida.

Una de las razones fundamentales para tratarlas por separado es que no cambian tan fácilmente como lo hacen los hábitos, las actitudes van a contener una carga pesada y esta será la emoción; sentimiento agradable o desagradable que en consecuencia está asociado con las respuestas viscerales, implicando cambios en el sistema circulatorio.

Las secreciones glandulares (especialmente las glándulas suprarrenales) y la inhibición de procesos digestivos, no se podrán cambiar por medio de una selección.

Es importante apreciar también que los problemas de las actitudes están asociados con muchas situaciones de aprendizaje y que deberán ser tratadas de acuerdo con su naturaleza.

BASES IMPORTANTES PARA LA SELECCION DE  
INSTRUCTORES Y ADIESTRADOS.

Es importante señalar que a todos los instructores, como a los que van a recibir su adiestramiento, han de ser seleccionados cuidadosamente para cualquier programa que se vaya a aplicar.

En términos generales diremos que a todos los instructores ya seleccionados de entre la línea de operación, deben recibir cierta información acerca de como han de adiestrar a los demás, pues sucede que en muchas ocasiones algunos de los programas vienen a ser muy complicados. Es esencial hacerlo en especial para el técnico que va a dar un adiestramiento determinado, aunque sea la más mínima instrucción.

Como de aquí van a salir los futuros jefes (niveles superiores) deben ser competentes en todos sentidos y realizar trabajos inmediatos, para así llegar a poseer amplios y buenos antecedentes; como sentido de responsabilidad, relaciones humanas, etc., pues serán los que den a su personal un adiestramiento adecuado, según el programa ya elaborado de antemano.

RELACION A LOS ANALISIS DE PUESTOS.-- Una regla básica en el adiestramiento sostiene que esta debe basarse en una cuidadosa apreciación de las necesidades del adiestramiento. La clave más obvia viene a ser la información derivada de los ANALISIS DE PUESTOS, que consisten en la descripción del trabajo, indicando lo que cada empleado necesita saber y habilidades que deba poseer. Estas necesidades y objetivos precisamente van a ser definidos claramente por medio del análisis de puestos.

Además al instituir cualquier programa, es esencial presentarlo debidamente a todos los empleados explicándoles la razón para su selección, también por que sólo se van a permitir tomarlo a unos cuantos.

Con esto se vendrá a evitar una serie de preguntas que harán, como por ejemplo: ¿Cuál es el propósito del adiestramiento? ¿Qué sucede si se toma el curso? ¿Y si se falla se pierde el empleo?, etc.

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.— Como principio general todas las gerencias — deben suponer que harán disponible el adiestramiento adecuado, conforme — sea esencial para el empleo y esta mejora deberá ser continuada siempre.

En ocasiones ha sucedido que algunos patrones han titubeado en ofrecer — esto (Desarrollo y Adiestramiento), por temor de que el empleado se aproveche de mejores puestos en otras compañías. Una buena respuesta se ha encontrado, que es el de hacer al empleo atractivo para que así el empleado se sienta contento y prefiera seguir permaneciendo en él.

También tenemos que algunas empresas para asegurarse, establecen un convenio entre el empleado y empresa, firmando ambas partes. A esto lo llaman "CLAUSULA DE RADIO" (es un trato entre empresa y empleado, del cual se comprometen a no dejar la compañía en un determinado tiempo después de haber terminado su adiestramiento).

#### PRACTICAS DE ADIESTRAMIENTO

Y PROCEDIMIENTOS.— Se ha desenvuelto un amplio campo de prácticas y procedimientos para la formación de varios tipos de programas de adiestramiento. Algunas prácticas standarizadas son aparentes porejemplo: El adiestramien

to para supervisión, generalmente va a enfatizar las llamadas "CONFERENCIAS".

En el adiestramiento de especializados incluye lo que podría llamarse internado

En el manejo de línea de alto nivel, generalmente va a implicarse trabajo rotado y arreglos de estudios previos.

El trabajo por otra parte, es sobre la marcha o en escuelas de Vestíbulo. En el de artesanía depende generalmente de arreglos o convenios de APRENDIZAJE.

Enseguida mencionaremos que para la iniciación de todo programa simple o complejo, lógicamente se debe comenzar con una supervisión de necesidades. En esa supervisión se deben identificar: habilidades, conocimientos e información, ya que van a ser esenciales y al mismo tiempo se va a tener que diferenciar críticamente las aptitudes básicas que no podrán suplirse con el adiestramiento. En base a esa supervisión podrá definirse claramente también las necesidades y oportunidades para los programas de adiestramiento y así poder ir previendo anticipadamente el futuro. Por ejemplo: podemos mencionar que viene a ser indispensable predecir las necesidades para nuevos ejecutivos en los próximos años. Más adelante se definirán los OBJETIVOS que es lo que se espera de todo programa.

#### SUGERENCIA PARA LOS INSTRUCTORES " DE COMO DEBEN USAR LOS RECURSOS."

Cualquier forma auxiliar a usar, no tendrá la misma efectividad si no se emplean correctamente. Los puntos siguientes podrán ser de gran utilidad:

- 1.- Siempre debe usarse el número correcto de recursos para variar un período de instrucción, ni pocos ni demasiados.
- 2.- Es importante sólo usar los puntos más interesantes, se debe ser ante todo realista, práctico y exacto.
- 3.- Estos recursos deben ser ordenados en secuencia, antes de que se reúnan los participantes.
- 4.- Antes que nada, practique los recursos para así adquirir destreza, habilidad y presentación de los mismos.
- 5.- Ensaye lo que ha de decir en cada dispositivo, mantenga el verbalismo al mínimo sobre cada curso.
- 6.- Se debe mantener oculto los auxiliares, hasta que el instructor esté listo para utilizarlos.
- 7.- Ha de retirarse el recurso de la vista del grupo, en cuanto se haya utilizado y servido a su propósito.
- 8.- Prepare los recursos utilizando, como material de introducción antes de presentar los de interés especial.
- 9.- Muestre un recurso a su vez.
- 10.- Mantenga bien organizados a los participantes en la conferencia y también el salón arreglado de manera que todos puedan ver y no haya problemas.
- 11.- Haga planes como alternativas, en caso de fallas imprevistas.
- 12.- Se ha de planear la presentación con bastante anticipación a la fecha en que haya de impartirse la instrucción, para así evitar errores.
- 13.- No se debe usar con exceso los recursos del adiestramiento, ya que esto vendrá a reducir la coexión a la motivación para que no sea forzada.

PROBLEMAS GENERALES PSICOLOGICOS QUE SE PRESENTARAN EN CUALQUIER INDUSTRIA.

La conducta del hombre estará presente en todas las fases de la industria. La moral, las actitudes, la lucha industrial serán respuestas de los hombres a sus condiciones de trabajo e influirán directamente sobre el modo en que el personal trabaje y coopere con la dirección.

Estas conductas son solamente síntomas, los principios que relacionan los síntomas con sus causas deben ser psicológicos por naturaleza.

Tenemos el problema de la ADAPTACION de los hombres a sus tareas, que requiere que conozcamos la forma de analizar las aptitudes. Es por eso necesario una buena selección y adiestramiento del obrero antes que vaya a desempeñar su trabajo para que más adelante no sufra frustraciones y así poder utilizar en su mayor grado sus aptitudes.

ENSEÑAR A FORMAR A LOS HOMBRES. Para esta tarea es un problema que va a requerir el conocer fundamentalmente lo que se enseña; tratando de mejorar la adaptación del hombre a su tarea, así se incrementará tanto su eficiencia como satisfacción en el trabajo.

LA VOLUNTAD DE TRABAJAR.— En muchas ocasiones el Incentivo económico no es suficiente para obtener la cooperación del individuo porque la VOLUNTAD del hombre no se puede comprar a tan bajo precio. El prestigio, la libertad de elección y la seguridad llegan a ser lo más importante una vez satisfechas las necesidades básicas.

RELACIONES HUMANAS.- Es otro factor psicológico muy importante o sea las relaciones de los empleados con los demás y con el supervisor y que estarán muy influenciadas por la conducta de éste. Es por eso importante la formación de Supervisores en la dirección de reuniones y en el trato personal con los empleados y viene a ser parte importante de su continuo DESARROLLO.

También tenemos los problemas de FATIGA Y ABURRIMIENTO.- Las leyes que describen su aparición se relacionan directamente con la moral y con la producción. - Como producir más con la misma cantidad de energía es un problema industrial que debe ser solucionado con un conocimiento científico del tema.

Otro es el problema de los ACCIDENTES DE TRABAJO.- El Ingeniero debe concebir mecanismos para la seguridad, pero debe concebirlos del modo que los hombres los usen. Para eso es necesario buscar la mejor manera de hacerlo conociendo al individuo. Los hábitos de seguridad, la buena supervisión competente y la selección apropiadas de los hombres, son herramientas psicológicas importantísimas para prevenir accidentes.

Es por eso muy importante la buena capacitación del futuro Supervisor e incluye los que ya lo son es necesario seguir desarrollándolos.

Tenemos LOS FACTORES AMBIENTALES, tales como la iluminación, la ventilación, — el saneamiento, los ruidos; tales factores tienen efectos definitivos sobre el rendimiento del hombre en el trabajo. Existen condiciones a las que el hombre reacciona y que influyen en su grado de fatiga, su motivación y su actitud. Todo esto se podrá solucionar solamente a través de la cooperación de la industria

y de la ciencia para alcanzar las amplias posibilidades del desarrollo industrial su máxima realización.

Suelen presentarse incidentes y problemas más específicos y estos requieren especialistas.

También se pueden encontrar otros tipos de problemas no incluidos y que son — aquellos que aparecen en relación con la conducta individual.

CAPITULO 11

ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO EN NIVELES SUPERIORES

1.-ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES

11.-CAPACITACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS



CAPITULO SEGUNDO.ADiestRAMIENTO DE SUPERVISORES.

Los directores de cualquier empresa tienen la responsabilidad de saber desempeñar su trabajo con eficiencia, para influenciar a los que van a estar bajo su supervisión, es por eso importante su continuo desarrollo.

El Supervisor es literalmente un veedor o inspector de todos los empleados, este término también se aplica a los escalones inferiores de manejo incluyendo sobrestante de primera.

En toda la industria en general por lo menos el 7% de todos los empleados son considerados como supervisores y sobrestantes.

Tenemos en detalle el 8%

En manufactura 7%

En industria de Serv. 8%

En procedimientos 5%, etc.

El trabajo que viene a desempeñar el supervisor es ver que todo marche y se efectúe como es debido, viene a ser representante de todos los niveles de manejo y por lo consiguiente del patrón, para transmitir las asignaciones de trabajo a los empleados de línea.

Lo que tiene que transmitir y vigilar es lo siguiente:

- 1.- Moral del empleado.
- 2.- Adiestramiento de nuevos elementos.
- 3.- Manejos y demandas de salario.
- 4.- Contratación.
- 5.- Control, ausentismo, vigilancia para que se cumplan los reglamentos oficiales; obtención, cooperación prevención de accidentes, disciplina, promoción, transferencias de empleados; en una palabra: DESEMPEÑA EN TODO EL MANEJO DE ENERGIA HUMANA.

Para la selección de los supervisores, por regla general casi siempre lo hacen personas empleadas en la misma empresa y la base para selección es importante, ya que van a determinar las cualidades esenciales.

Los métodos empleados en la actualidad aún son deficientes. En algunas empresas lo están haciendo basándose "por antigüedad que tienen de laborar en la empresa y en ocasiones también están tomando los méritos, etc.

Comentando en términos generales, al supervisor lo están seleccionando en la mayoría de empresas mediante el procedimiento llamado Elección al Puesto, ya que lo que se busca es llenar la mayor parte de requisitos esenciales y cualidades al desempeñar el puesto.

Todo esto viene a ser un grave problema de resoluciones no inmediatas, ya que a medida que ha transcurrido el tiempo se ha acentuado más y para contrarrestar esto, lo que se ha hecho es solo difundir mucha literatura.

Naturalmente que los requisitos no son uniformes en todas las industrias, ya — que van a ir variando de departamento en departamento en cada empresa .

Al seleccionar al supervisor siempre lo hacen tomando de entre las 3 más altas nominaciones y lo hacen los propios empleados.

También se precisan estudios cuidadosos para definir las cualidades deseables — personales del supervisor, evitando la excesiva generalización, pudiendo suceder que distintas asignaciones de supervisión requieran muy diferentes combinaciones de cualidades.

Otro paso importante viene a ser el de desarrollar medios evaluativos que definitivamente distingan a los mejores supervisores, ya que de aquí mismo, de los mejores van a surgir los ejecutivos de más alto nivel.

Todo adiestramiento que se lleve a cabo debe de hacerse para prever gente mejor capacitada; en igual forma al supervisor ya en función para mejorar su trabajo e ir al día en innovaciones que de continuo aparecen.

El adiestramiento que mejores resultados se han obtenido, se ha basado mediante el estudio cuidadoso sobre el trabajo mismo, enfréntándolos con sus problemas — y enfatizando su instrucción elaborada para aumentar sus capacidades como directores y luego hacerlos unos buenos instructores.

Todo esto además de darse en el propio trabajo, se hace también en salones de — clase. El curso viene a ser variado incluyendo una serie de factores que es necesario conocer (reglas de seguridad, atención en la planta, cuidado de la —

maquinaria, el equipo reducción de desperdicios, introducción y adiestramiento de nuevos empleados, etc.)

AREAS PRINCIPALES DE CONOCIMIENTOS QUE DEBE  
TENER TODO BUEN SUPERVISOR.

- 1.- ADMINISTRACION.
- 2.- RELACIONES HUMANAS.
- 3.- PERICIA TECNICA.
- 4.- ORIENTACION SOBRE EL TRABAJO.
- 5.- ADIESTRAMIENTO PARA LOS DEMAS.

1.- ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.

- 1.- Deberes y responsabilidades de un supervisor.
- 2.- Principios de organización industrial.
- 3.- Control.

2.- ADIESTRAMIENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES ( RELACIONES HUMANAS ).

- 1.- Elaboración de incentivos de producción.
- 2.- Inducción a nuevos empleados.
- 3.- Dando ordenes e instrucciones.
- 4.- Desarrollando sustitutos.
- 5.- Corrección y mejoras para los subordinados.
- 6.- Creación de iniciativa y confianza.
- 7.- Colocación y supervisión de veteranos.
- 8.- Colocación y supervisión de mujeres.
- 9.- Medición de incentivos de producción.
- 10.- Reducción de incentivos de producción.
- 11.- Auto-mejoras

3.- ADIESTRAMIENTO TECNICO.

- 1.- Ciencias y matemáticas básicas.
- 2.- Adiestramiento técnico especial -de química, textiles, manejo de tráfico-, ventas, diseño.
- 3.- Adiestramiento de oficio.
- 4.- Costos.
- 5.- Evaluación del trabajo.

- 6.- Métodos.
- 7.- Estudio de tiempo.
- 8.- Control de producción.
- 9.- Legislación obrera.

4.- ADiestRAMIENTO DE ORIENTACION  
SOBRE EL TRABAJO.

- 1.- Importancia de la compañía, organización, — historia, mercados.
- 2.- Adiestramiento de productos.
- 3.- Reglas y reglamentos de taller.
- 4.- Políticas de personal (ausencias, vacaciones, pagos, promoción).
- 5.- Contratos unionistas.
- 6.- Servicios de la compañía (hospital, enfermería, recreo, alojamiento, clases de adiestramiento, transportes, cafetería, bienestar).
- 7.- Departamento de servicios, costos, métodos, — control de producción, personal, compras, control de calidad.

5.- ADiestRAMIENTO A PROFESORES  
(LOS DEMAS).

- 1.- Adiestramiento para instructor.
- 2.- Director de Conferencias.

En la actualidad es de vital importancia poner mucha atención en el ADIESTRAMIENTO DEL SUPERVISOR (a sus políticas, programas, relaciones de personal, el trabajo, etc.).

Estos programas deben de explicar cómo se adiestra al empleado, como se le paga, que supervisión de moral es la que se va a emplear, servicios, prestaciones para el alcance del personal.

Se debe capacitar bien al supervisor y usar los principios básicos de Relaciones Humanas, ya que lo que se busca es ampliar la actitud del empleado para mejores ajustes personales, despertando y manteniendo al entusiasmo de los empleados hacia el trabajo.

En el fondo de todo esto, existe la determinación de que el Supervisor tenga y sea consciente de los demás; que piense de todo el grupo como de un individuo, concentrando sus actividades y pensamientos en sus relaciones con ellos, más que en los procesos materiales y mecánicos. Es esencialmente necesario darles un adiestramiento en Dirección, hacer hincapié en la necesidad de comunicaciones efectivas y de reconocimiento de los problemas en las relaciones humanas.

Los métodos que más se aplican son varios: asistir a pláticas sobre políticas de trabajo, programas de seguridad, oportunidades de adiestramiento para trabajadores de línea, programas y procedimientos establecidos.

El método que más se aplica es el de CONFERENCIAS, empleándolo mucho para las discusiones sobre los problemas. Frecuentemente se recurre a CASOS REALES, como base para la discusión.

El método de PROYECTO también se aplica y es apropiado cuando a los instructores se les proporciona la oportunidad de planear su abordamiento a problemas y pueden emplear su pasada experiencia como guía.

En el programa de adiestramiento específicos se emplean numerosas combinaciones de métodos (se usan películas, ayudas visuales que son efectivas), en firmas de poco volumen contratan consultores profesionistas para ayudar a la capacitación del supervisor aunque también se anima al supervisor a inscribirse en cursos nocturnos (A.D.T.E.C.) y Conferencias que suelen dar algunas universidades en Relaciones Industriales.

En estos últimos años se encuentra un problema muy acentuado y es la deficiencia de los actuales y futuros ejecutivos.

Ante esto, todos los actuales funcionarios han decidido que para contrarrestar esto, es necesario enfatizar más su enseñanza desarrollándolos debidamente de acuerdo con las necesidades tanto al futuro ejecutivo como a los que ya están en su puesto.

Por otra razón también es de vital importancia, ya que de esas mismas personas se va a elegir a los candidatos para puestos de Gerencia, que es el más alto nivel, e irlos preparando para que puedan desempeñar su puesto adecuadamente.

Algunos programas se llevan dentro de la empresa, otros en escuelas nocturnas, por correspondencia; otros asisten a cursos especiales universitarios para el desarrollo de ejecutivos, durante períodos que varían de 3 semanas a 3 meses.

El interés de estos programas ha ido en aumento conforme las firmas se han visto con la necesidad de la gran demanda de ejecutivos de primer orden, y los seguirán exigiendo.

En la primera categoría se estima del 7% al 8% de cada año, las causas principales: retiro, renunciadas; 37% separaciones voluntarias, etc.

Muchas de las firmas y agencias han llegado a la conclusión que la única forma de asegurar a los ejecutivos satisfactoriamente, tanto para el presente como futuro, es el de DESENVOLVERLOS continuamente, ya que no solo basta con suministrarles un buen material.

La mayoría de programas formales de DESARROLLO GERENCIAL, son nuevos y deben considerarse como experimentales. Su amplitud, métodos, procedimientos van a seguir sufriendo cambios, conforme se vayan evaluando en base a la experiencia. Actualmente solo se hace posible una evaluación casual e impresionista.

#### CAPACITACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

En los últimos años este problema se ha acentuado mayormente, debido a la gran expansión de todas las industrias en general.

Ante esta situación, la gerencia ha estado poniendo mas atención, especialmente a todos los programas de DESARROLLO DE EJECUTIVOS.

Todas las industrias se han venido desarrollando desde la Segunda Guerra Mundial, en particular las firmas individuales, ya que se han duplicado y triplicado en volumen e importancia, debido a esto, se han visto con la necesidad de contar con personal preparado (Gerencial), y por lo mismo, la mayoría de las Geren-

cias de todas las industrias de los Estados Unidos se han estado preocupando por el uso de mejores métodos, para desarrollar el talento Gerencial en toda su extensión y generalidad.

Toda la responsabilidad al establecer una competente organización gerencial, va a recaer claramente en el Ejecutivo Superior, no pudiendo delegar esa gran responsabilidad a un administrador de personal. Si se puede tener ayuda de esos especialistas, y se verá que el papel del Administrador de Personal consiste en ayudar a todos los niveles de dirección, en sus problemas de desarrollar a sus subordinados tal como ellos lo ven. Debido a experiencias anteriores, en otras compañías se ha visto que los ejecutivos se van a desarrollar mejor en aquellas organizaciones que ya se encuentran bien manejadas por estándares reconocidos de buen manejo. Los procedimientos formales del planeamiento de un programa, así como su organización y desarrollo de ejecutivos, serán pasos iniciales para llevar a cabo a la perfección los métodos de Gerencia.

Las ventajas que se van a obtener de un programa formal es que centran la atención y pensamiento máximo en el problema del crecimiento y desarrollo ejecutivo en una forma sistemática, obligando a algunos Gerentes sin responsabilidad en una organización a que se acerquen al máximo a los estándares ya fijados por otros gerentes en la organización de su trabajo, y así mismo van a saber delegar responsabilidades y evaluar las acciones y ejecución de todos sus subordinados.

El trabajo que va a desempeñar el Ejecutivo debe ser positivo y privilegiado. El análisis de su trabajo es el más difícil. En los altos niveles de toda organización es donde la elaboración de políticas y la dirección van a representar responsabilidades capitales.

Actualmente el término de la palabra Ejecutivo no es común, ya que ahora son considerados como los Gerentes Máximos de una organización, porque van a reportar directamente al Presidente de la firma y a través de él al Consejo Directivo y al Presidente del mismo.

La idea del Desarrollo Ejecutivo ha ejercido alguna influencia para la ampliación de ese concepto de EJECUTIVO.

Y como resultado a los conceptos que se han dado, muchos de los programas se están describiendo hoy en día como DESENVOLVIMIENTO DE MANEJO, más bien que con la palabra ejecutivo. Otro de los efectos ha sido también el de incluir a los escalones medios de supervisión y manejo como ejecutivos.

Enseguida se presentan ideas de algunos autores, de como piensan en este aspecto:

John Riegel incluye lo siguiente (basándose de antemano en estudios que hizo). Que los ejecutivos deben de considerar, tanto a los Supervisores, Gerentes medios y Gerentes máximos.

R. J. Greenly y Mapel, mencionan lo siguiente definiéndolo un poco más amplio. Que un ejecutivo es un Supervisor que tiene el valor de soñar, la habilidad de organizar y la fuerza de ejecutar.

#### CUALIDADES DESEABLES DE TODO GERENTE (EJECUTIVO).

E. H. Schell, describe tres rasgos esenciales de todo ejecutivo con éxito:

- 1.- AFECTO PARA LOS DEMAS.
- 2.- PODER DE PERSONALIDAD.
- 3.- TENDENCIA MENTAL CIENTIFICA.

Agregando también Lee Stock que hay que distinguir los rasgos generales de los -  
específicos de la siguiente manera:

RASGOS GENERALES.

- 1.- Vitalidad.
- 2.- Resistencia.
- 3.- Decisión.
- 4.- Persuasividad.
- 5.- Responsabilidad.
- 6.- Inteligencia.
- 7.- Desarrollo.
- 8.- Motivación.

RASGOS ESPECIFICOS.

- 1.- Resistencia a la frustración.
- 2.- Resistencia al pensamiento involuntario.
- 3.- Control social.
- 4.- Control emocional.

También Joseph Docher y Vivienne Marquis, hicieron un estudio para la American -  
Management Association, llegando a la conclusión en sus estudios hechos de que -  
vienen a ser 7 principales cualidades básicas que todo ejecutivo debe de tener:

- 1.- Completo entendimiento y comprensión de los principios básicos que rigen a -  
una industria.
- 2.- Habilidad para la evaluación de datos que se sometan a consideración como ba  
se para la acción.
- 3.- Sentido de responsabilidad social-económica.

- 4.- Talento para el desarrollo del negocio y también el de sus empleados.
- 5.- Valor para llevar a cabo la realización de planes.
- 6.- Insistencia continua en las investigaciones.
- 7.- Habilidad para saber aquilatar su propio valer mediante comparaciones con — objetivos pasados, presentes y futuros.

Algunos otros han trazado y buscado identificar las cualidades que forman a los ejecutivos con éxito, entre ellos tenemos a Hook, Gardner, Riegel, etc., etc.

Estudios preliminares hechos ya en el laboratorio de Minnesota, han indicado o — demostrado que los Gerentes o Manejadores con mayor éxito se han caracterizado — por tener los más altos intereses persuasivos y las más bajas puntuaciones en la escala mecánica científica burocrática.

Todas estas apreciaciones vienen a ser útiles, no obstante se pueden hacer más útiles llevando a cabo investigaciones adicionales para su verificación y traducirlas después en cualidades ponderables conforme se vayan desarrollando medios para medir esas características. Esto se está llevando<sup>a</sup> cabo en los Estados Unidos. En la actualidad algunas personas tienen la idea de que todo Gerente ya debía poseer todas las características deseables o sea que pensaban que todo GERENTE NACIA así, y que no se HACIA.

Y tenemos lo siguiente: "Qué puede significar "Desarrollo", frente a la lista — de cualidades Deseables". Algunas de ellas son naturales y capacidades para adquirir otras y serían:

- 1.- HABILIDADES NATURALES.
- 2.- OTRAS REPRESENTAN CUALIDADES ADQUIRIDAS MEDIANTE LA FORMAL EDUCACION, EL EN/

### TRENAMIENTO INFORMAL Y SOBRE TODO LA EXPERIENCIA.

Con esto Mc Larney viene a describir 5 medios ejecutivos principales:

Planeamiento, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Para el desenvolvimiento de todos los gerentes superiores debe implicar tanto una buena selección como una guía.

Es necesario saber identificar aquellas personas que realmente posean habilidades básicas requeridas en los puestos de alta gerencia. Hay que prever oportunidades para ese tipo de gente bien seleccionada, a fin de que sobre esas buenas habilidades se levanten complicadas estructuras de consecuciones culturales conductivas al éxito en el trabajo, ya que el trabajo de todo ejecutivo además va a implicar un arte.

Más adelante es indispensable llevar a cabo una medición del éxito de todo ejecutivo y para ello se debe llevar a cabo un estudio cuidadoso por un evaluador independiente y competente para asegurar una apreciación realista.

Los planes para el desarrollo efectivo aún actualmente se encuentran con una serie de obstáculos debido a falta de información coniable para las diferencias que son las que van a distinguir al ejecutivo con éxito, con el que no lo tiene.

Para contrarrestar esto se ha pensado que solamente llevando a cabo una minuciosa investigación se podría ir eliminando esa serie de obstáculos y así poder hacer fundamentos sólidos para los programas efectivos de ese desarrollo que se lleve a cabo.

Cualquier programa que se ponga en práctica siempre debe de contener una finalidad y esta será el de mejorar en todos sus aspectos fundamentales a los actuales gerentes, asegurando así un suministro perfecto de gerentes bien calificados para el futuro, debiendo saber de antemano que la mayoría de estos gerentes saldrán

de los niveles de Supervisión.

Esos programas de DESARROLLO GERENCIAL no deben marchar por si mismos, ni tampoco se les ha de hacer responsable si se tiene gente no preparada que carezca de un elevado estado de organización. Se contará que todo debe de estar controlado y llevar una dirección correcta de los programas, ya que va a ser deber del encargado, estar reportando tanto al Presidente de la firma o al consejero de la misma.

En la mayoría de programas se está empleando las Competencias Profesional y Especializada del Cuerpo de Relaciones de Personal.

La responsabilidad para este tipo de programas se hace frecuentemente sobre un Comité que va a representar la diversidad de operaciones de la Organización.

Dicho Comité incluye:

- 1.- Al presidente del consejo.
- 2.- Al vicepresidente de la firma o
- 3.- También a los vicepresidentes que tengan a su cargo las más importantes unidades de operación.

#### TECNICAS PRINCIPALES.

Tenemos enseguida la serie de Métodos que más se aplican en combinación con otros todo dependerá de acuerdo con las necesidades de la Organización y el tipo de personal que se le vaya a dar enseñanza; ya sea a supervisores o desarrollo de ejecutivos (gerentes), y son diez :

- 1.- Conferencias.
- 2.- Debates Orientados.
- 3.- Rotación de trabajo.
- 4.- El sistema de casos vividos.
- 5.- Escenificación.

- 6.- Programas Universitarios.
- 7.- Asignaciones Especiales.
- 8.- Manejo Múltiple.
- 9.- Ayudante a puesto clave.
- 10.- Asignación de Comités.

Los programas de DESENVOLVIMIENTO no son suficientemente similares como para que pueda describirse una secuencia estandar, pero sin embargo se encuentra esta — serie de procedimientos que generalmente se emplean y que se pueden considerar — relativamente como prácticas estándares.

Antes de empezar a elegir el programa se deben definir las decisiones firmes sobre política, explicando a los miembros del grupo Gerencial la necesidad del programa, reconociendo tanto las actuales como futuras necesidades de todo ejecutivo, y de la misma forma descubrir a los individuos que realmente tengan la necesidad de ese desenvolvimiento. Se planeará y conservará el proceso específico — del desarrollo.

Estas decisiones tienen que adoptarse tanto dentro como fuera de la planta en — los programas respectivos, como pueden ser: programas universitarios o de alguna otra índole.

Enseguida mencionaremos cada Método, dándole mayor énfasis al de Conferencias — Por ser importante.

- 1.- CONFERENCIAS. Es un uso muy valioso, se trata de presentar hechos que sirvan de antecedente debido a que la participación de los oyentes es muy limitada y lo que más se puede hacer es plantear problemas que estimulen a los alumnos a pensar por su cuenta. Aquí se tiene otra ayuda en esta misma y es por medio de películas, teniendo las mismas ventajas que las conferencias y en ocasiones suelen ser más

espectaculares, aunque hay algo en su contra y es que no se les puede adaptar — fácilmente a las necesidades de cada público, sólo al menos que sean muy generales, además resultan caras. Por eso para que no haya limitaciones, muchas de — las firmas acuden a las demás, combinándolas.

Existe una serie de métodos que se pueden emplear en la Administración, en cualquier caso el método que debe usarse depende de los objetivos del programa de — instrucción y la naturaleza del tema.

Hay tres clases generalmente reconocidas de clasificaciones de instrucción:

- 1.- INFORMATIVO.
- 2.- EDUCATIVO.
- 3.- CONFERENCIA.

Ambos se pueden emplear solos o en combinación, siendo cada uno de ellos de técnica diferente.

- 1.- EL INFORMATIVO, se emplea generalmente cuando hay que tratar con un grupo de empleados que tienen poca experiencia y cuando el grupo es numeroso y hay que poner de inmediato en práctica alguna información, (la enseñanza, que puede ser visual, empleando películas, documentales, dibujos y materiales impresos, etc.)
- 2.- EL EDUCATIVO, básicamente un proceso de "aprender haciendo" realizado bajo la guía de un instructor calificado también se puede emplear como parte de una conferencia, la instrucción va aparejada individual o de grupo, puede ser demostración y una de las otras formas más efectivas de instrucción mediante el trabajo, está basada en la resolución de problemas por medio de explicaciones y demostraciones, al emplear este método los — grupos deben ser reducidos.

3.- EL DE CONFERENCIAS, lleva consigo que un grupo de personas aporte sus ideas con el fin de resolver de manera mancomunada sus problemas colectivos o individuales, esto fomenta la reflexión constructiva.

La conferencia debe ser planeada. Aquí vamos a ampliar más el método de CONFERENCIA QUE SE USA EN EL "ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES".

Este método los participantes deben tener una base de Información o experiencia que les permita tomar parte en la discusión.

#### ANTECEDENTES DE ESTE METODO.

Durante la emergencia de la Guerra de 1917-18, se agudizó la necesidad de reducir el tiempo requerido para la instrucción de supervisión, y la industria trató de resolver esto mediante el adiestramiento organizado de sobrestantes. Como consecuencia de un trabajo realizado en la Compañía E. L. Dupont Nemours, por el finado Dr. (Skipper), Allen, se explicó el método de conferencia, dando como resultado que sin saberlo, establecieron lo que ahora se llama "PROCEDIMIENTOS DE CONFERENCIA" y ahora ha sido generalmente aceptado como el más efectivo en el ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES, aunque también ha sido aplicado a muchos otros tipos de programas de instrucción.

DEFINICION DE UNA CONFERENCIA.- El método fomenta a la reflexión concreta constructiva en los individuos y el grupo. Requiere que todos los que participen contribuyan con su propia experiencia y opiniones.

VENTAJAS.- Tiene gran valor en la modificación de la manera de pensar y actitudes, amplia en conocimientos prácticos de uno mismo, a través de la experiencia de los otros.

Uno de los mayores beneficios es el DESENVOLVIMIENTO DE LA FACULTAD ANALITICA DE UNA ACTITUD INQUISITIVA (ya que muchos empleados sin experiencia ni adiestramiento, carecen de estas cualidades y tienden a basar sus decisiones en juicios impresmeditados).

También hay otra ventaja y es que tiende a hacer que los empleados piensen más - acerca de sus trabajos.

La conferencia planeada es una desviación de la reunión formal para hablar de -- negocios en la cual alguien, o bien, le habla al grupo o dirige la reunión conforme a las reglas del procedimiento parlamentario. La conferencia planeada no lleva consigo pérdida de movimiento, sino rápidamente lleva los problemas importantes ante la atención del grupo, siendo un proceso de razonamiento guiado.

EMPLEO DE OTRO METODO.-- En la conferencia planeada, el director no se limita -- tan sólo a emplear un solo método, habiendo ocasiones en que debe emplear otros métodos, como: las charlas o demostraciones para suministrar información que generalmente no es conocida por los grupos.

#### MEDIDA DEL EXITO DE UNA CONFERENCIA.

Esta tiene éxito a medida que todos contribuyen con sus propias experiencias y -- comentarios a las experiencias y opiniones de los demás.

El director debe reconocer su importancia y esforzarse por hacer frente a ellas continuamente, siendo necesario tener en cuenta siempre las condiciones siguientes:

- 1.- Un director de grupo calificado.
- 2.- Grupos de conferencias bien organizado y cuidadosamente seleccionados.
- 3.- Limitaciones en el tamaño de los grupos.
- 4.- Agrupamiento correcto de empleados con arreglo a sus niveles para la finali-

dad involucrada.

- 5.- Sesiones de duración y frecuencia definidas.
- 6.- Comodidades adecuadas del salón de conferencias.
- 7.- Materiales para la conferencia cuidadosamente seleccionados y bien preparados.
- 8.- Interés activo y apoyo por parte de la Gerencia.

La efectividad del método de conferencia depende en forma vital de la competencia y habilidad del director de la misma.

#### EL DIRECTOR DE UNA CONFERENCIA.

FUNCIONES.- Para lograr los máximos resultados en un tiempo dado, el grupo promedio de una conferencia necesita de un DIRECTOR que mantenga la discusión sobre el tema.

Su función no es la de suministrar información ni la de pensar por el grupo, él va a actuar como director y ayudante más que como disertante o instructor, guiando y controlando la discusión, de suerte que esté dirigida constantemente hacia el problema.

También va a ser un estimulador experto, manteniéndose sereno y cordial controlando la intensidad de la discusión para evitar que se susciten sentimientos que sean un obstáculo al razonamiento despejado.

Las principales responsabilidades del director se deduce con claridad que "JAMAS DEBE SER UN DISERTANTE O UN MAESTRO", no entra en las discusiones excepto para resumirlas y dirigirlas por nuevos cauces, también debe él evitar hablar demasiado, por las experiencias han demostrado que en cuanto más hable el director menos hablan los miembros del grupo:

EMPLEO DE EXPEDIENTES.

Para ayudar a que progrese la conferencia, el director emplea una variedad de expedientes, escribe resúmenes, en el pizarrón hace diagramas rudimentarios, mucho del trabajo se realiza con la ayuda visual de análisis, esbozos y gráficas rudimentarias trazadas en el pizarrón. El director cuenta con otros varios expedientes técnicos para facilitar el trabajo de su grupo.

Es obvio que el director es mucho más que el presidente de una junta, que lleva a cabo un programa fijo que ha sido dispuesto para él.

El director antes de cada conferencia desarrolla un esbozo de trabajo para controlar y guiar el pensamiento del grupo, con el fin de que los miembros pongan a contribución sus experiencias y expresen sus puntos de vista.

El director desempeña un papel vital en el proceso educativo, y va a ayudar a la persona que se adiestra a:

- 1.- Convertirse en más receptivo hacia las ideas y métodos nuevos.
- 2.- A reconocer nuevas y adicionales responsabilidades.
- 3.- A comprender mejor los problemas nuevos.
- 4.- A comprender y apreciar el punto de vista y experiencia de la dirección superior.
- 5.- A hacerse de mentalidad más amplia.
- 6.- A comprender mejor a sus trabajadores.
- 7.- A organizar su manera de pensar.
- 8.- A hacerse de mentalidad más afín a la dirección y consciente de los costos.

FINALIDADES DEL DIRECTOR.

A través del medio de la conferencia, el director se propone:

- 1.- Reunir datos.
- 2.- Seleccionarlos y valorarlos.
- 3.- Conseguir decisiones del grupo.
- 4.- Desarrollar planes.
- 5.- Ejecutarlos.

UN BUEN DIRECTOR, es aquél quien ayuda al grupo a formar una definición clara de su problema y dirige la discusión hacia una solución.

Durante este proceso puede que necesite asumir diversos papeles; debe planear, - fomentar, conducir, dirigir, informar, interpretar, alentar, estimular, arbitrar, juzgar, moderar y conciliar según lo exija la ocasión.

Las cualidades que debe tener un buen director son:

- 1.- DEBE SER UN PENSADOR RAPIDO Y DESEPEJADO. Debe ser el más rápido pensador del grupo aunque no es necesario pero si debe imponer respeto y confianza; la buena preparación será una gran ayuda.
- 2.- DEBE POSEER FACILIDAD DE EXPRESION. Significa que debe tener habilidad de - hacer uso del idioma libremente, de expresar los pensamientos con claridad y ayudar así a los otros a expresar el lenguaje ordinario y claro.
- 3.- DEBE POSEER CAPACIDAD ANALITICA. Se espera que él aclare los problemas, esto quiere decir que debe analizar y poner de relieve los diversos ángulos que - hay que considerar en los puntos de discusión.
- 4.- DEBE SER IMPERSONAL. Procurar que a cada persona se le escuche con cortesía y reciba un trato justo por parte de los demás miembros.

- 5.- NO DEBE DEJAR QUE EL PREJUICIO INFLUYA EN SU DIRECCION. El director que — toma partido en cualquier asunto creará así el antagonismo de los miembros — contra los que él está aliándose.
- 6.- DEBE SER PACIENTE. Debe tener paciencia con los esfuerzos de cada uno de — los miembros.
- 7.- DEBE TENER TACTO PARA MANEJAR A LA GENTE. La persona discreta posee la ha— bilidad de tratar con otras sin ofenderlas.
- 8.- DEBE TENER SERENIDAD Y MODERACION. Debe infundir al grupo un sentimiento de entusiasmo, valentía y confianza en su habilidad de dirigir.
- 9.- DEBE POSEER SENTIDO DEL HUMOR. Para aliviar las tensiones en caso necesario.

CONCLUSIONES:

- 1.- El director no debe ser un tipo superhombre, sino que debe ganarse el — respeto de los hombres con quienes trata.
- 2.- Debe poseer un conocimiento de primera mano del trabajo y problemas de — los empleados.
- 3.- Debe hablar el lenguaje de los empleados y usar las expresiones más co— mumente empleadas por todos ellos.
- 4.- Debe interesarse por los empleados, ser benévolo y comprensivo.
- 5.- Debe desarrollar la capacidad para estimular a los empleados a que pien— sen por cuenta propia y expresar sus ideas.
- 6.- Debe aprender a formular preguntas que inciten a pensar y requieran como respuesta algo más que un "no" o un "si".
- 7.- Debe poseer un buen sentido del humor.

- 8.- Debe ser rápido en sus reacciones, rápido para analizar, para observar, para mantenerse siempre un paso o dos por delante del grupo.
- 9.- Debe tener tacto y ser paciente, diplomático en todos momentos, y firme cuando sea necesario.
- 10.- Puede carecer de experiencia al principio, pero debe ser capaz de aprender mediante la experiencia y tener interés por mejorarse así mismo como director.
- 11.- Debe esforzarse por desarrollar una personalidad que interese, atraiga y se gane la confianza y el respeto.

#### PREPARACION PARA LA CONFERENCIA. (DIRECCION).

Antes de que principie la CONFERENCIA, es necesario cierto planeamiento por parte del Director. Este planeamiento previsto a la conferencia incluye:

- 1.- La adquisición de un conocimiento cabal del tema.
- 2.- La adquisición de un plan de discusión.
- 3.- Familiarizarse concienzudamente con el uso del plan.
- 4.- Comprobar con certeza que hay suficiente material disponible para distribuirlo a los participantes de la conferencia.
- 5.- Cerciorarse que los medios con que cuenta el salón de conferencias esté en orden.
- 6.- Un estudio del personal de la conferencia para determinar un enfoque efectivo basado en las características del grupo.
- 7.- Determinación por adelantado de medios de suscitar y mantener el máximo de interés y entusiasmo.
- 8.- Anticipar situaciones y problemas que puedan surgir.

#### PROCEDIMIENTO DE LA CONFERENCIA.

El elemento más importante en la preparación para la dirección de una conferencia, es "EL PLAN DE DISCUSION". Hay muchas formas de preparar un plan de discusión y en realidad no consiste más que en una guía preparada por el propio director, para mantenerle a él por encima de su tema en el curso de toda la conferencia.

UN PLAN DEBE SUGERIR:

- 1.- Los objetivos de la conferencia.
- 2.- La secuencia lógica del tema.
- 3.- Puntos clave que hay que abarcar.
- 4.- Preguntas que hay que hacer.
- 5.- Recursos y materiales a emplearse.
- 6.- Conclusiones a que pudiera llegarse.

Al establecer este tipo de plan el director debería:

- 1.- Escribir el tema de Conferencia.
- 2.- Fijar sus objetivos.
- 3.- Preparar un esbozo temático muy breve de su asunto ( con un horario).
- 4.- Usar el lado derecho de la página para escribir un bosquejo bastante amplio - de lo que espera hacer y decir, incluyendo toda la información necesaria para una discusión completa del problema. Esto debería incluir:
  - a) Observaciones preliminares.
  - b) Resumen proyectado de los resultados de la discusión.
  - c) Recursos y materiales.
- 5.- Usar el lado izquierdo de la página para preparar su esbozo de trabajo, partiendo del amplio bosquejo y empleando:
  - a) Palabras y frases clave.
  - b) Preguntas.

c) Ilustraciones.

d) Referencias para el uso de los recursos de la conferencia.

PLAN DE DISCUSION.

Tema de la conferencia. . . . .

Objetivos.

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

Esbozo del tema y horario \_\_\_\_\_ Minutos \_\_\_\_\_

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

En este lado resuma a grandes rasgos  
la parte hablada.

Observaciones Preliminares.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(continúe con su borrador de su conversacion anotando toda la informacion necesaria). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Resumen.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Materiales y recursos de ayuda.

(Haga una lista de los medios de ayuda  
que va a necesitar en la conferencia)

---

---

### LA PRIMERA CONFERENCIA.

El éxito de una serie de conferencias depende mucho de la primera reunión, ya — que las primeras impresiones son muy importantes.

Se sugiere que en la primera conferencia las observaciones preliminares del director incluya las siguientes exposiciones:

- 1.- El trabajo del individuo en la actualidad es más difícil, sus responsabilidades mayores (debido a esto, tienen que exponer todo claramente).
- 2.- La dirección superior se enfrenta a problemas nuevos y más difíciles que deben ser transmitidos a los escalones inferiores.
- 3.- La finalidad del programa.
- 4.- Todos han de participar libremente.
- 5.- Un intercambio mutuo de ideas mejorará la calidad del trabajo en la organización.

### Introducción.

Primeramente el director debe presentarse así mismo escribiendo su nombre si es preciso en el pizarrón.

También se les distribuye unas tarjetas de 12 x 20 a cada participante pidiendo que pongan su nombre con letra de imprenta, completo o sobrenombre, departamento o unidad en ambos lados de la tarjeta doblada, de esta manera los presentes pueden percibir el nombre de cada participante.

CINCO PUNTOS CLAVE IMPORTANTES  
EN EL PROCEDIMIENTO.

- 1.- Esté preparado, conozca su tema, familiarícese con su esbozo.
- 2.- Tenga un buen principio.
- 3.- Apéguese a su tópico. Mantenga en primer plano de su mente la finalidad de la conferencia, esfuércese por alcanzar los objetivos propuestos.
- 4.- Logre la participación plena de la conferencia, haga que los participantes tengan la sensación de que la reunión es algo suyo, establezca la idea de que el éxito de la conferencia depende de su participación.
- 5.- Resuma la discusión, sus participantes deben marcharse con la impresión de que algo se ha aprendido o realizado. Las conclusiones deben ser claras y fijas en la mente del participante.

EMPLEO DE PREGUNTAS.

Para ayudar al director en la adquisición de un dominio cabal y de un conocimiento práctico de los diferentes tipos de preguntas se ofrecen las siguientes características:

- 1.- Todas las preguntas deben poderse contestar. No es prudente el formular preguntas para destacar la ignorancia del participante en la conferencia.
- 2.- Toda pregunta debe presuponer una experiencia previa que le permita responder al participante.
- 3.- Debe ser expresada con la claridad. No se debe dejar a los participantes en la duda acerca de lo que se quiere.
- 4.- La pregunta no debe ser tan sencilla que aliente el pensamiento descuidado, ni tan difícil que desanime a realizar un esfuerzo. Debe incitar a pensar.
- 5.- La pregunta se debe hacer de manera natural, como una cosa de negocios en un tono que indique confianza en la habilidad del participante para contestarla.

6.- Debe formularse teniendo un propósito definido en la mente.

- a) Para buscar información.
- b) Para poner de relieve algún punto.
- c) Para estimular el pensamiento con el fin de suscitar la discusión.

#### TRABAJO DE ESQUEMAS.

Esto se refiere a las técnicas de registrar los puntos más significativos de una conferencia, ya que van a servir:

- 1.- Sus encabezados sirven para dirigir el pensamiento.
- 2.- Para registrar los aspectos destacados de la discusión.
- 3.- La organización de los asientos que se hacen en el esquema ayuda a pensar — más lógicamente.

También pueden ser fijados en las paredes del salón y reproducirse y entregarse — una copia al grupo.

Se usan pizarrones. Para dirigir el pensamiento; para registrar la información — clave; para resumir la discusión; proporciona una área mayor de trabajo, es cómodo, uno puede borrar y reconstruir ideas, etc.

El trabajo de esquematizar es el instrumento más flexible que tiene una conferencia para estudiar ideas, y es prácticamente indispensable de igual forma. Hay — que desarrollar un grado de pericia, de lo contrario los resultados serán decepcionantes.

También hay otros expedientes usados por el Director de la Conferencia.

PELICULAS. Es un recurso muy efectivo en la dirección de una conferencia. Sus — finalidades son:

- 1.- Poner en marcha el pensamiento del grupo por líneas deseadas.
- 2.- Enfocar la atención sobre un punto o principio.
- 3.- Poner en lista los aspectos destacados de un tema detallado.
- 4.- Cerrar o resumir una conferencia.
- 5.- Cristalizar el pensamiento del grupo.

#### PASOS PARA EL EMPLEO DE LAS PELICULAS.

- 1.- Verlas por adelantado.
- 2.- Estudiar cómo usarlas.
- 3.- Presentarlas.
- 4.- Proyectarlas.
- 5.- Sostener una discusión, etc.

2.- DEBATES ORIENTADOS. Todo instructor ha de saber de antemano cuál ha de ser la información o procedimiento que ha de sacar a colación. En éste, las sesiones vienen a ser similares a las clases universitarias, con una sola diferencia, de que no se aplican exámenes. En conclusión diremos que los debates orientados producen verdadera instrucción cuando:

- A) El director se dedica más a hacer preguntas que a dar respuestas.
- B) Y cuando se asegura de que sus preguntas son congruentes con los problemas a los que el grupo se enfrenta con la realidad.

3.- ROTACION DE TRABAJO. Este consiste en el traslado de un puesto a otro de acuerdo con un plan ya establecido, con el objeto de que conozcan el cuadro completo de las actividades de su división de la empresa y se preparen de esta manera a asumir mayores responsabilidades.

Cuando se les va a dar otro tipo de adiestramiento, esto va a implicar un arreglo individual personalizado más bien que de grupo, llegando aún a fami—

liarizar al individuo en los diversos departamentos y sus funciones principales. De esto poco se sabe sobre su efectividad, aunque la mayoría que lo ha usado describen sus impresiones favorables, porque sucede a veces que muchos de los gerentes no son maestros expertos pero probarán sus capacidades y habilidades de enfrentarse a nuevos problemas en otros departamentos aunque en ocasiones caen en el vicio de imitar las debilidades de otros, es por eso que las impresiones de unos y otros varían.

4.- EL SISTEMA DE CASOS VIVIDOS. Este procedimiento ha sido divulgado por la Harvard Business School, es una de las formas de capacitación de uso corriente particularmente para FUNCIONARIOS EJECUTIVOS.

El éxito del sistema depende directamente de la habilidad del instructor, además se introduce en el aula de la universidad una nota de gran realismo que no se encuentra en los debates abstractos y teóricos.

Para las personas en materia de Dirección los casos serán menos reales que los problemas que deberas se plantean en el trabajo.

Ahora, en relaciones humanas se ocupará más de crear aptitudes y visión de sí mismo que de proporcionar soluciones intelectuales satisfactorias.

En el tratamiento de incidentes viene a ser una forma bien organizada y se llevará a cabo con este sistema comportando 5 casos:

- A) Se le da al alumno una breve descripción de un incidente.
- B) Después los alumnos entrevistan al director de debates para conseguir más detalles del caso y se resumen los hechos.
- C) Todos los alumnos deciden cuales son los problemas capitales.
- D) Se le pide a uno de los alumnos que ponga por escrito un acuerdo breve que es debatido por el grupo.
- E) Por último el grupo tratará de dar el significado más amplio del caso, pro-

curando ligarlo con situaciones similares o sugiriendo medios para impedir — que en lo futuro no surjan más problemas parecidos.

5.- ESCENIFICACION.— Este método es más fructífero cuando va enseguida de un debate por toda la clase. A cada quien se le va a asignar un papel determinado; por ejemplo: A alguno se le nombre sobre-estante y éste va a ayudar.

- a) Que el alumno aprecie los puntos de vista ajenos.
- b ) Ayudará a experimentar una situación emocional.
- c ) Hacer que los alumnos se pongan en tensión y por lo tanto más conscientes de si mismo y más analíticos en su comportamiento.
- d ) Permite a que los alumnos hagan gala de imaginación y osadía al proponer soluciones, puesto que están actuando correctamente y si llegan a cometer un error, no causarán ningún daño.

6.- PROGRAMAS UNIVERSITARIOS.— La mayoría de estos van a girar en torno de la discusión de problemas generales de dirección y a menudo emplean el sistema de — Casos Vivos.

Aunque Planty y Efferson comentan que dichos cursos no pueden hacer todo el trabajo ya que gran parte del mismo debe de efectuarse en la propia industria, — en una supervisión hecha por el Consejo Nacional de Conferencia, ha descrito — esos cursos especiales en 15 Universidades de los Estados Unidos y uno en Canadá.

Los cursos van a variar en tiempo, pueden ser de 2 semanas a 3 meses, la mayoría se dan en Verano, aunque algunas veces en Primavera y Otoño también.

El de mayor antigüedad es el de Harvard (1942) todos los demás empezaron en el año de 1952-1953.

Las inscripciones vienen a ser limitadas de 15 a 35 gentes aunque en ocasiones son mayores. (cada curso con hospedaje tiene un costo alrededor de: --- \$1875 a \$3750 dólares por semana. Algunos cursos son planeados por ejecutivos superiores, otros por junior; la edad viene a ser de 30 a 50 años).

El programa que más se está utilizando es el programa de STANDORD. Se emprendió por primera vez en el año de 1952, viniendo a ser un buen suplemento pero no sustituto para los planes de cualquier compañía. Sus objetivos principales vienen a ser los siguientes:

- 1) Desarrollar la apreciación: conciencia de los factores públicos, políticos, económicos y sociales que afectan al negocio, la gerencia superior en sus perspectivas, el amplio campo de visión, el aumento con potencia en el campo de la especialización.

Los cursos van a incluir:

- A) Contabilidad General.
- B) Predicciones y Controles.
- C) Estadística.
- D) Manejo de Distribución.
- E) Relaciones de Personal.
- F) Manejo Financiero.
- G) Gerencia Superior

Las ventajas que va a sacar un alto funcionario es que comparados con los de la propia empresa son: Al funcionario se le va a apartar de su familia y ocupaciones quizá por unos años, con esto le va a dar oportunidad para hacer una evaluación de sí mismo y de cómo se encuentra en su empleo; de la misma manera va a aprender nuevos puntos de vista, debido a las relaciones que va a tener con otros colegas de otras organizaciones.

Actualmente las pruebas han sugerido que la instrucción universitaria resulta más valiosa para quienes han sido ascendidos hace poco o que están a punto de serlo.

La dirección es la que tiene el deber de hacer la elección, pues son pocos a los que se van a mandar.

Estos programas no son la única oportunidad a disposición de los funcionarios Ejecutivos para la creación de un punto de vista nuevo, sino que también se encuentra la AMERICAN MANEAGEMENT ASSOCIATION que va a brindar cierto número de seminarios similares a los programas Universitarios y de duración más breve.

Algunas de las organizaciones de los Estados Unidos de las más grandes, han establecido sus propios programas de capacitación y desarrollo para puestos de Dirección, escogiendo funcionarios ejecutivos de la compañía, enviándolos a algún lugar aislado y atractivo para un programa de capacitación que dura una semana o más.

En el personal de línea se le puede combinar varios tipos de sistemas unos con otros bajo la denominación general (este programa abarca a todos los niveles de dirección desde los altos funcionarios ejecutivos hasta los supervisores de primera línea en un programa íntegro dirigido principalmente por la misma dirección de línea, programa de la BELL TELEPHONE). A los niveles de dirección inferior se les va a brindar cursos más breves a base de todos los departamentos, cursos que se suelen dar en las ciudades principales del país (Estados Unidos).

Pero la forma más valiosa de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, es la de la práctica directamente en el trabajo bajo la dirección del propio Supervisor. (Este sistema se está usando más en Capacitación de Ejecutivos).

- 7.- ASIGNACIONES ESPECIALES.— Aquí se va a designar a algún funcionario a trabajar a algún problema en su campo de competencia o puede ser también prestado a alguna otra compañía.
- 8.- MANEJO MULTIPLE.— Es con rotantes para que se traten problemas específicos — de manejo y para que hagan recomendaciones. Este algunas veces ha sido descrito como semilleros para ejecutivos.
- 9.- AYUDANTE A PUESTO CLAVE.— Se les designa para que temporalmente ocupen y actúen como ayudantes para los funcionarios clave, en la inteligencia que después sean transferidos a puestos de responsabilidad, esta forma algunas veces viene a ser el sistema de rotación de trabajo.
- 10.- ASIGNACION DE COMITES.— Son para desarrollar y administrar programas tales como la evaluación de trabajo, calificación de empleados, etc. Les dan oportunidad para exponer nuevos problemas y para probar sus habilidades cooperativa.
- También ya específicamente se han empleado adiestramientos en lectura rápida — "Cursos de Lectura" para el desarrollo; es lectura intencionada y que algunos van a hacer uso de ayuda audio-visual en el Desarrollo de Gerentes. En general estos programas van a tener sus desventajas y ventajas, por una parte puede suceder que al seleccionar a los individuos se presenten envidias y la única explicación a esto es dar base adecuada para la selección y una voluntad honrada.
- Otro de los problemas que se llega a presentar es cuando el número de vacantes por ocupar es menor que el número de candidatos que ya se encuentran listos a asumir sus correspondientes responsabilidades, ante esto es de importancia para que no se presente el problema de informar claramente a todos los —

candidatos que es de esperarse esto, aunque deben de estar prestos cuando en cualquier momento se les necesite y no esperar que se crean vacantes inmediatamente para ellos.

El éxito y valor de cada programa puede juzgarse por comparación, pero ante todo es importante conocer "Los objetivos básicos" principales, pues en muchas ocasiones esos objetivos son omitidos y con esto viene a ser más difícil decir qué tan efectivo ha resultado el programa.

La técnica común evaluadora que se usa es la que va a implicar comparaciones de "Antes y Después". Se revisa a los adiestrados antes del comienzo del programa y después de terminarlo se van anotando las evidencias del avance, todo esto puede ser y debe ser planeado, arreglado y fácilmente llega a ser confiable.

Se debe tener precaución en la selección de índices indicadores para cada curso.

Se recomienda seguir un criterio gerencial a propósito. Cada evaluador debe de estar alerta sobre influencias extrañas que puedan contaminar las muestras, evitando el contacto con otros empleados. La experiencia en el trabajo, el auto-adiestramiento, los cursos nocturnos u otras condiciones, etc., la mejor protección a todo esto es un GRUPO CONTROL o sea, un grupo sin adiestramiento debiendo asegurar que ambos sean idénticos.

La mayoría de estudiantes de Desarrollo Gerencial han concluido que ese proceso es benéfico.

Riegel ha reportado que algunas firmas que tienen este programa han mejorado a los actuales ejecutivos en todos los niveles de supervisión para ejecutar mejor su trabajo, reduciendo el shock cuando se llega a perder al ejecutivo clave.

Es conveniente también que se deba equilibrar los costos de ese adiestramiento, actualmente no existen cifras generales, aunque algunos críticos dicen que los costos son tan elevados que los programas son restringidos.

Por todo esto, todo el campo de capacitación y desarrollo merece un estudio y atención especial y evaluación crítica para poco a poco ir las mejorando, ya que las industrias siguen en expansión. En los Estados Unidos siguen experimentándose estudios prometedores sobre estos aspectos.

Además de todo lo mencionado anteriormente, hay programas especiales para futuros ejecutivos que aumentarán su potencialidad, pues estos más adelante llegarán a ser los Manejadores (Gerentes).

Las personas que serán escogidas para su capacitación son en particular los graduados de los colegios, asignándoles un programa en el tiempo que va a durar la capacitación, puede ser hasta de 2 años, durante el cual el trabajo de clase y los seminarios se van combinando también con una variedad de asignaciones de trabajo con la compañía.

La mitad de 70 grandes compañías americanas supervisadas en el año de 1953, habían establecido programas especiales y uno de los más amplios como los que desarrolla cada año la General Electric Company.

Después de haber terminado su capacitación en la cual dura 18 meses, recientemente pueden escoger entre diversas líneas alternativamente de trabajo, de progresión, pero sin olvidar que todo el programa va a prevalecer continuamente el de enfatizar las buenas relaciones humanas.

Este programa puede ser útil y especialmente valioso para una empresa que esté expansionando recientemente y necesite dentro de 5 ó 10 años a más ejecutivos.

No es por demás mencionar que todo procedimiento que se ponga en marcha va a requerir una constante revisión y modificación conforme vayan apareciendo debilidades y deficiencias.

James Worthy ha descrito un plan llamado Plan SEARS ROEBUCK incluyendo 5 etapas.

1.- Predicción de necesidades.

2.- Selección de candidatos.

3.- Desarrollo de planes de adiestramiento.

4.- Revisión periódica del progreso de cada candidato.

5.- Control de inventario (equilibra las necesidades y el número de candidatos que determinan el adiestramiento.

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO SISTEMÁTICO DE EJECUTIVOS( JOSEPH DOOHER Y VIVIENNE MARQUIS ).PLANEAMIENTO DE ORGANIZACION.

- 1.- Actual (expediente).
- 2.- Interno (transición).
- 3.- Ideal (de largo alcance).

PLANES PARA DESARROLLO Y REEMPLAZO BASADOS EN :apreciaciones periódicas.

- A.- Dé habilidades ejecutivas demostradas.
- B.- Capacidad para desarrollo.
- C.- Lagunas en la experiencia.

DESARROLLE LAS HABILIDADES LATENTES Y LLENE LAS LAGUNAS  
EN EXPERIENCIA.

## Adiestramiento en el trabajo.

- Bajo.
- Consejos.
- Adiestramiento.
- Suplentes.
- Rotación de Trabajo.

## Adiestramiento fuera del trabajo.

- Trabajo.
- Comités.
- Conferencias.
- Cursos para la Compañía.
- Escuela.
- Observación.
- Jiras Interfuncionales.
- Lectura.

PROCEDIMIENTO CUIDADOSAMENTE PREPARADO DE UN PROGRAMA DE LA STANDARD OIL  
 COMPANY ( NUEVA JERSEY ).

INVENTARIO EJECUTIVO (PROCEDIMIENTO ESTANDAR)

En esto se va a ver la cuidadosa apreciación de necesidades tanto presentes como futuras para los ejecutivos. El énfasis de muchos programas va a residir en el futuro; este problema por si mismo presenta algunas cosas difíciles, ya que no va a bastar con solo predecir la temporalidad del trabajo, aunque es esencial. De la misma forma debe tomarse en consideración al probable cambio que se pueda presentar, al crecimiento de la empresa y también a la posibilidad de continuación de viejas líneas a los nuevos productos.

SELECCION DE CANDIDATOS.

En los procedimientos va incluido el de identificar la "potencialidad", ya sea para gerente, supervisor o empleado de otra categoría supervisora de primera línea o graduados de colegios universitarios. En muchas ocasiones se hace difícil debido a que aún no están bien definidas las cualidades asociadas con el éxito gerencial. Ya en la práctica se encuentran varias indicaciones posibles para que se pueda controlar directamente de las fuentes académicas. Se les va a pedir:

- 1.- Grados. Actividades extracurriculares.
- 2.- Pruebas de inteligencia.
- 3.- Pruebas de intereses.
- 4.- Pruebas estabilidad emocional, puntuaciones.
- 5.- Clasificaciones.
- 6.- Experiencia.
- 7.- Salud.
- 8.- Estado marital y civil.
- 9.- Educación formal.
- 10.- Edad y otros datos, etc.

También primero se van a examinar las historias de empleos para planteles que pudieran ser indicativas, esto se va a obtener de sus superiores subordinados, ya después se hace la selección por los miembros del comité de cuyo cargo se encuentra el programa.

CONSEJO.— El muchos programas se va a enfatizar de continuo el consejo porque es necesario, ya que les va a ayudar (se les pone un consejero) a ejecutar mejor su trabajo, indicando, reforzando y afirmando las relaciones personales.

REVISIONES PERIODICAS.— Esto también es necesario hacerlo a intervalos regulares y frecuentes. Les va a permitir la medición del éxito. Los evaluadores van a ser generalmente sus superiores, se emplean escalas de calificaciones de SELECCION FORZADA, a la que más se le enfatiza son a las "ENTREVISTAS" personales, ya que van a dar la oportunidad de revisar y evaluar mejor el consejero es quién va a juzgar los progresos.

HOJA DE LAGUNAS PARA CALIFICACION EJECUTIVA (FRANK PIERCE)  
(TALENTO EJECUTIVO)

Nombre \_\_\_\_\_  
 Nivel Actual \_\_\_\_\_  
 Nivel Superior. \_\_\_\_\_  
 Experiencias y conocimientos faltantes.

Experiencias y conocimientos deseables para niveles ejecutivos especiales.

Nivel Actual.                      Próximo Nivel Superior.

15.- Contactos Públicos.

14.- Problemas Nacionales e Internacionales.

13.- Funciones de los Directores.

12.- Planeamiento

11.- Legislación.

10.- Problemas de la Comunidad.

9.- Relaciones Públicas.

8.- Administración de Negocios.

7.- Problemas Sociales.

6.- Problemas Operacionales.

5.- Transportes.

4.- Español.

3.- Materiales.

2.- Presupuestos.

1.- Políticas.

148

Gerente General.

Ayudante del Cte. Gral.

Superintendente de División.

Ayudte. Supdte. de Div.

Jefe de Depto.

0.- Falta de todo.

X.- Falta parcialmente.

CAPITULO 111

ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO  
UTILIZADOS EN LAS SIGUIENTES EMPRESAS EN  
LOS ESTADOS UNIDOS.

(Empresa Uno, Dos, Tres y Cuatro).

---



EMPRESA NUMERO UNO EN LOS E. U.

- A.- Antecedente Histórico de la Empresa.
- B.- Organigrama General.
- C.- Programas de Educación y Adiestramiento (I.- Programas de Administración, II.- Programa para Técnicos y Profesionales, III.- Sugestiones y Programas de Seguridad, IV.- Contribuciones Educasionales de Caridad).
- D.- Utilidad de las Técnicas de Adiestramiento.
- E.- Personal y Organización Staff.
- F.- Relaciones de Trabajo Staff.
- G.- Objetivo para la División de Relaciones Industriales.
- H.- Programas de Adiestramiento en Aprendizaje.
- I.- Defensa y Demandas del Espacio.



HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA NUMERO UNO DE E. U.

La Compañía nació como una idea en la mente de un hombre hace 50 años y así ha ido creciendo como una de las compañías más grandes del mundo.

En 1903 cuando la Compañía y sus 11 asociaciones, les era difícil imaginar la fuerza de esa Compañía y que algún día emplearía (incluyendo subsidiarias), 312,000 gentes y una producción anual de cerca de 3.4 millones de automóviles, camiones y tractores.

Desde 1890 se comenzó a pensar con el ahora famoso cuadracyclo, cualquier experimento con transporte sin caballos hacia el hombre antisocial. Y con el continuo trabajo de noche tras noche soportando sólo una determinación y aún creyendo en un improbable sueño, esta Compañía quiso construir un simple automóvil de bajo precio que cualquier familia americana pudiera adquirir. La primera planta se introdujo en la historia de la cocina, después en 1896, se terminó el primer automóvil y este trabajo.

Con el entusiasmo se descuidaron en considerar en que la puerta del taller era demasiado pequeña para que el automóvil viera las primeras luces del día y tuvieron que hacer un hoyo en la pared para poder sacar el nuevo automóvil.

La compañía principal de automóviles fué organizada en el año de 1899 con un ingeniero como jefe, descubriendo pronto cuando bajó el stock de la construcción de un auto lujoso, oponiéndose a un modelo simple y barato.

Este fué el primer momento en que se cambió de idea de construir un carro. Además también se observó que las victorias y record en los camiones podrían adaptarse para planear un camión de pasajeros con lo que podría hacer competencia a la pequeña industria de autos.

Más tarde lo señalaron, pero el público lo rechazó considerando el auto móvil en cualquier forma como un rápido juguete.

En octubre de 1901 se encontró con el principal productor, de América, al iniciarse la línea Grosse Point Blue Ribbor, La Ingeniería se enriqueció con los grandes cambios y victorias en los propios autos. Con sus famosos coches con el modelo 999 y sus notables manejadores, ganaron reconocimiento y atención. Este poderío también fué reforzado con 28,000 dls. y esta empresa fué incorporada en junio de 1903. De las 1000 piezas de brazadas se reciben 255 planos para contribución y 17 patentes en sus mecanismos.

El primer Presidente de la Compañía se inició primero como jefe de Ingeniería, más adelante cuando fué Presidente, dirigió todos los envíos de programas de producción. Otro fortaleció la producción hasta 58 y medio por ciento. Más adelante se extendió con otro ingeniero, quien patentó la locomoción de carros con combustión interna. Para proteger la patente se fortaleció con un sindicato para poder manufacturar todo producto de combustión interna y en esa forma se inició el monopolio de la industria. Uno de los primeros ingenieros tuvo las puertas abiertas a esta compañía al mismo tiempo que apareció el sindicato, donde estaba al frente otro ingeniero. El primero se opuso en contra de la naciente empresa por la cual le quitaron la licencia a este ingeniero que patentó la combustión interna. Se enfrentaron a las puertas de la empresa antes de que se iniciara el pleito y ante esa situación de lucha de precios y abogados, decidieron pelear.

Ocho años después o sea en 1911, en la corte la Compañía consiguió una entera autoridad para producir en la industria automovilística los carros del ingeniero que le habían quitado la licencia. Habiendo abandonado la empresa el ingeniero principal (Presidente), en 1903, el grupo de producción y locomoción fué puesto fuera por muchos años, ya que la urbanización de América exigía el lujo que predominaría en las siguientes décadas.

Durante este período el principal ingeniero (Presidente), con tinó con el plan de producir lo simple, un automóvil suficiente en ca lidad que pudiera ser familiar.

En octubre de 1908 estuvo listo el carro modelo T.

Tan simple como el modelo, fué el problema de sacar volumen y cada carro fué hecho prácticamente a mano. Su basta producción hizo que el Presidente y sus asociados iniciaran a dividir los trabajos dan do parte a sus trabajadores y adelantando los elementos para un correo to proceso de producción.

El siguiente avance fué cuando se movió la línea de ensamble. Esto comenzó por iniciarse en 12 horas y 28 minutos del ensamblado. El tiempo se fué acortando en 5 horas y 50 minutos y el principal accio nista (Presidente) quizo que saliera un carro cada minuto, pero eso == era imposible porque no existían los elementos para producir en 10 se gundos una pieza.

Esto fué un importante deseo de mover la línea de producción en una industria lo que haría una nueva forma de vida en el mundo civi lizado.

Unos cuantos cambios hicieron una profunda contribución.

Extendida la producción en la compañía tuvo mucho que facili tar la planta de Park, una de las terminadas a tiempo, sirvió en 1919 y en ese tiempo la Compañía gradualmente fué superando sus operaciones hasta ser una de las de mayor manufactura de producción en el mundo.

Después en 1914 esta Compañía conmovió al mundo al anunciar = que pagaría 5 dólares por día en 8 horas, siendo la escala anterior de 2.34 por 9 horas, pensando que en esa forma el volumen de producción se ría mayor si a sus empleados les dieran más dinero. Esto se llamó el = pago de 5 por día al final del costo cortante de ejecución y se dijo lo que hacemos. Si usted corta producción usted corta a su gente.

En 1920 la Compañía adquirió su propio edificio en - - - - - 100,000,000 y el hijo del Presidente quedó al mando y pronto 5 millones de modelos de autos aparecieron por las carreteras de América. - - - - - Otros 10 millones de autos aparecieron antes del modelo T en 1927.

La Compañía creció en una organización gigante y los carros hicieron una revolución urbanizada y los 5 dólares por día así como su filosofía, hicieron una total revolución para la industria.

En 1927, este tipo de auto pasó de moda, ya que se necesitaban básicamente muchos cambios, más estilo, más poder pues esos exigían los competidores, por lo que la planta tuvo que hacer el de cruzar el continente y en 6 meses la producción comenzó a iniciarse para un modelo A. Sobre de 4500 para el modelo A siendo considerado bajo. Poco después estuvo listo otro tipo de automóvil el cual el público vio por primera vez en 1932. Los expertos comentaban que el block del nuevo auto no podía hacerse de una sola pieza y por esta razón tuvo que pasar varios años antes de que este modelo pudiera hacerse en masa. Con el tiempo el carro y poder de producción fué reformado en América. En 1938, 6 años después de introducción de este modelo, la producción se inició en otro auto, el cual llegó a ser para la Compañía la entrada a los grandes carros de los precios.

La producción de carros llegó a ser muy alta en 1942, llegando a ser de 8600 y el B-24 libertador de bombas 57000 máquinas de ventilación y un cuarto de millón de jeep. tanques y otras piezas para maquinaria de guerra por tres años más o menos.

Después en 1943 cuando el programa estaba bien enriquecido, se retiró su Presidente siendo sucedido por otro el cual fué el Presidente en 1945 y cuando este señor dirigió a la compañía, decidió decentralizarla y reorganizar a las plantas. Al tener que hacer esto, la pérdida de la Compañía fué de varios millones y viéndose en una posición bastante crítica en la industria automotriz, encaró los problemas reconstruyendo a toda la Compañía de autos en producción.

Reformada y arreglada la Compañía se enriqueció la planta, viniendo poco después una gran calma de la cual vivió su Presidente hasta su muerte en 1947, viniendo otro nuevo Presidente, quien reorganizó rápidamente a la Compañía, fortaleciéndola y estructurándola al mismo tiempo extendiendo su producción y este programa ha sido establecido = por la diversificación de la financiación, llevando las partes de la = automotivación y espacio electrónicos en su aplicación por la tecnología.

Paralelamente la Compañía extendió su producción doméstica y este programa se sacó de el de 1904, justamente un año después de que se enunciarán las operaciones.

Después en Canadá una modesta planta fué impuesta. Esto inició la extensión de las compañías de producción en 280 países en los = diversos territorios del mundo. La empresa siempre fué considerada en el futuro en el procedimiento por "Construir hoy através de un buen plan para mañana".

La Compañía tiene lo siguiente: Esperamos cambiar la producción como una revolución en los siguientes 50 años como ellos vayan pasando y esperamos el progreso de América en lo económico y social para su engrandecimiento.

Muchos americanos siguen en la confianza del futuro de esta = empresa mostrada en 1956 cuando miles de personas ayudaron para acrecentar el stock de la Compañía siendo la mayor desde su fundación.

#### ALCANCE INTERNACIONAL DE LAS OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA.

El movimiento de esta Compañía al campo internacional afectó la vida social y económica de 6 continentes, tuvo un principio simple = como aquellos 30 minutos de la planta Mack Avenue. Los pioneros de automóviles sólo tuvieron que ver através de la ancha producción de ca==rros en la que el sol nunca se ponía.

Hoy se localizan compañías girando al rededor del globo, ha biendo cerca de 110 000 empleados en las 6 compañías y 24 salas y compañías de ensamble. En el último año más de un millón de vehiculos fueron producidos en los E. U. y no hubo duda que el principio de la producción en Walkerville debería tener un objeto de dramática atención.

Con esto el evento se tomó como una pequeña noticia, sin embargo el principal interés fué en las ventas de la producción de la Compañía y se realizó. También otras naciones necesitaron dólares para comprar carros americanos y para conseguir los dólares ellos tenían que producir en los E. U. y a estas personas les urgía la expansión en el comercio internacional.

Entre 1904 y 1910 la Compañía hizo grandes exportaciones a casas y agencias de ventas trascontinentales, aunque en 1910 aconteció la destrucción de una planta, siendo incorporada al año siguiente.

Otras compañías empezaron a funcionar realizando algo fácil de operar y de bajo costo y el tractor fué fácil de enviar siendo enrolado el primero en 1917.

En 1920 otras fueron abiertas como en Cadiz, una semejante en 1922 en Paris, en 1924 en Holanda, otra en 1926 en Finlandia.

La potencia de ventas de las ciudades Latinoamericanas, activó más expansión y en 1925 se dieron los primeros paso para establecer una planta en México.

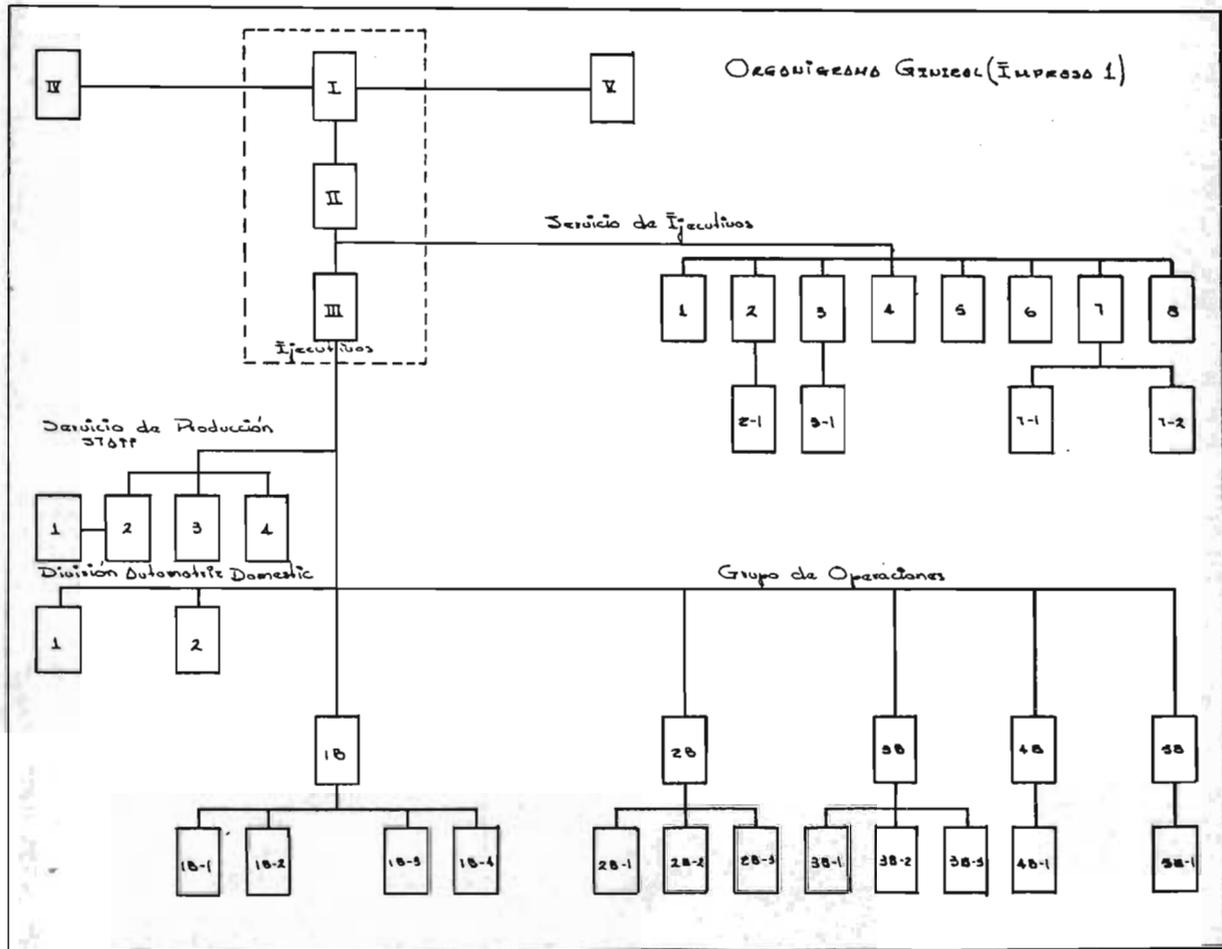
Esta Compañía en 1925 fué cuando se incorporó a Alemania, erigiendo una nueva planta en 1929 también se estuvieron planeando nuevas plantas que se empezaron a construir años después. He aquí la razón por la cual la planta de ensamble fué construida al centro. Se comenzó a trabajar en 1929 progresando gradualmente incluyendo más conocimientos y demás implementos.

. . . . .

La decadencia económica apareció en 1930 y lo inestable de la política hizo que decayera la fuerte expansión. Pero a pesar de todo = la sagacidad del Presidente en la Industria Internacional no fué negligente.

Durante la segunda guerra mundial y después, las operaciones internacionales trataban de hacer crecer la economía de las naciones == del globo. Su trabajo se ha caracterizado por ser de un programa contnuo para tener listas y fácilmente cubiertas las demandas de los produtos para los suficientes mercados.







B.- ORGANIGRAMA GENERAL.

- 1.- PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DIRECTORES.
- 11.- PRESIDENTE DE DIRECTORES.
- 111.- (EJECUTIVO) VICEPRESIDENTE DE DIRECTORES.
- 1V.- VICEPRESIDENTE (DE LA POLITICA DEL CONSEJO EN EL CAMPO DEL COMERCIO).
- V.- VICEPRESIDENTE (DEL COMITE DE DIRECTORES DE FINANZAS).

SERVICIO DE EJECUTIVOS STAFF.

- 1.- Vicepresidente de Mercadotecnia.
- 2.- Vicepresidente (Planeación de productos y diseño) 2.-1.- Vicepresidente (director de diseños).
- 3.- Vicepresidente (Consultor General) 3.-1.- Secretario.
- 4.- Vicepresidente (Relaciones Públicas).
- 5.- Vicepresidente (Cívico y Asuntos Gubernamentales).
- 6.- Vicepresidente (Relaciones Laborales).
- 7.- Vicepresidente (Finanzas) 7.- 1.- Contralor. 7.-2.- Tesorero.
- 8.- Vicepresidente (Personal y Organización).

SERVICIO DE PRODUCCION STAFF.

- 1.- Vicepresidente (Investigaciones).
- 2.- Vicepresidente (Ingeniería e Investigación).
- 3.- Director Staff (Manufactura).
- 4.- Vicepresidente (Compras).

DIVISION DE AUTOMOVILES DOMESTIC.

- 1.- Vicepresidente (Administrador General de División).
- 2.- Vicepresidente (Administrador General de División de automóviles A. B.)

. . . . .

GRUPO DE OPERACIONES.

- 1B.- Vicepresidente (Director de Productos Generales).  
1B-1.- Vicepresidente (Administrador General de la División de Tractores).  
1B-2.- Administrador General (División de Automóviles).  
1B-3.- Administrador General (División de partes generales).  
1B-4.- Presidente (Corporación Philco).
- 2B.- Vicepresidente (Grupo de Estampado, Ensamble y Acero).  
2B-1.- Administrador General (División de Metal Estampado).  
2B-2.- Administrador General (División de Ensamble de Automóviles).  
2B-3.- Administrador General (División de Acero).
- 3B.- Vicepresidente (Grupo de Ingeniería de Transmisiones y Vidrio).  
3B-1.- Administrador General (División de Ingeniería y fundición).  
3B-2.- Administrador General (División de Chasis y Transmisiones).  
3B-3.- Administrador General (División de Productos Químicos y Vidrios).
- 4B.- Vicepresidente (Grupo Internacional de Automóviles).  
4B-1.- Vicepresidente (Staff de Carros Internacionales).
- 5B.- Presidente del Consejo (De Crédito, Motores, Seguros, Desarrollo de la Cía. del Canadá).  
5B-1.- Presidente (Crédito de Motores, Automóviles en Canadá).

C.- PROGRAMA DE EDUCACION Y ADIESTRAMIENTO.

La educación y adiestramiento de la Compañía, con actividades designadas hábilmente a empleados para desarrollar sus capacidades a través de el propio trabajo.

I.- Programa de Administración.

1.- Análisis de Problemas tomando decisiones en los programas.

- a).- Propósito.- Improvisación de problemas de manejo con posibilidades de tomar decisiones con habilidad.
- b).- Elegibilidad.- Programas superiores para personas de media y alta educación (nivel) administrativos.
- c).- Descripción.- Cada programa consiste en seminarios de una semana con premisas de la Compañía. Los participantes aplican métodos de problemas de análisis y se hacen decisiones a través de: lectura, discusiones, y ejercicios similares. El programa final es puesto por la Compañía. Problemas iguales a programas GENCO que día con día están manufacturando problemas.

2.- Programa de Adiestramiento en Administración Básica.

- a).- Propósito.- Asisten supervisores seleccionados en calidad de si mismos para mayores responsabilidades para puestos de directores.
- b).- Elegibilidad.- Supervisores con el último año de experiencia en supervisión, quienes son graduados de la alta escuela, tienen madurez de comparación y potencialidad para progresar.
- c).- Descripción.- Los aspirantes son seleccionados por un comité de Manejo de Alta Personalidad en Administración, para 3

a 5 años en el cual los programas incluyen: 1.- Un mínimo de 3 años de experiencia en diferentes trabajos de supervisión, asignándoles totalmente 36 meses y 2.- Un mínimo de 40 horas al semestre de Manejo y de cursos técnicos que han acreditado en la institución de alta educación.

### 3.- Programa de Adiestramiento para nuevos capataces.

- a).- Propósito.- Improvisan sistemas efectivos para la selección de Orientación y Adiestramiento a nuevos capataces.
- b).- Elegibilidad.- Graduados de alta escuela (Bachilleres) o equivalentes.
- c).- Descripción.- Los aspirantes son seleccionados por un Comité de Manejo de Personal de la planta para 6 o 8 meses. Los programas consisten en: 1.- Breve orientación de asignación en una planta apropiada de departamento staff. 2.- Un mínimo de 8 horas de supervisión de la labor de adiestramiento de trabajo. 3.- Formar el curso de trabajo de instrucción.

### 4.- Programa de Adiestramiento para nuevos Supervisores Staff.

- a).- Propósito.- Orientar a nuevos supervisores de empleados asalariados rotando como miembros de Manejo de la Compañía.
- b).- Elegibilidad.- Todo recientemente determinó el supervisor de empleados asalariados.
- c).- Descripción.- El programa consiste de un mediodía de Conferencia que es conducida por los Gerentes de la Compañía y un instructor profesional. Los tópicos incluyen: la naturaleza de supervisión y manejo que la Compañía está a la expectativa de supervisores, salarios, políticas, personal y principalmente relaciones humanas y comunicaciones.

### 5.- Planes de Educación Continua a Empleados de la Compañía.

- a).- Propósito.- Facilitar a empleados asalariados la mejor habilidad de si mismo para asignar deberes o encarecer su contribución potencial de la compañía que irá después de las horas de estudio en las instituciones de educación.
- b).- Elegibilidad.- Todo lo regular a empleados asalariados.
- c).- Descripción.- Plan A.- Empleados que pueden rotar en los cursos individuales relevándolos de su trabajo asignado con recomendaciones de sus supervisores y aprobados por el departamento de oficina manual. Plan B.- Empleados con capacidad potencial pueden rotar en diferentes programas con la aprobación de su departamento de manejo y la división general de manejo de Directores Staff.

#### 6.- Plan Educativo de la Compañía.

- a).- Propósito.- Capacitar a empleados para mejorar por si mismo, asignándoles obligaciones o bien incrementando su contribución potencial a la Compañía a través de estudios en instituciones educacionales.
- b).- Elegibilidad.- Todos los empleados de la planta que tienen sueldo por hora mes activa, excepto aprendices.

#### 7.- Programas del Instituto de Mercadotecnia.

- a).- Propósito.- Hacer útil a la Compañía al agente de ventas y personal de Mercadotecnia, adiestrándolo en administración y principalmente en ventas al menudeo y técnicas.
- b).- Elegibilidad.- A la Compañía y agente de ventas y personal de Mercadotecnia.
- c).- Descripción.- Una amplia variedad de programas y cursos son ofrecidos por la Compañía y personal (distribuido) en 6 lugares.

.....

res del Instituto de Mercadotecnia. Las técnicas de adiestramiento del agente vendedor son ofrecidas en otras localidades, acomodando las necesidades de el comerciante que interviene.

## II.- PROGRAMA PARA TECNICOS Y PROFESIONALES.

En seguida se describe brevemente el programa extenso en Educación y programas de Adiestramiento generales. Los programas extensos de la compañía ofrecen un recurso para el desarrollo de si mismos. Otros recursos son proporcionados através de planes hechos y complementados con actividades, el cual constituye uno de los mejores esfuerzos de adiestramiento por parte de la Compañía.

### 1.- Educación Superior.

- a).- Propósito.- Proporcionar a empleados seleccionados una oportunidad para obtener un grado de maestría en Ingeniería, Mecánica, como estudiantes de tiempo completo en la Universidad de Michigan Dearborn Campus.
- b).- Elegibilidad.- Empleados asalariados con un grado de bachiller en Ingeniería, con un año de servicio en la Compañía y una capacidad en Ingeniería Mecánica superior al promedio.
- c).- Descripción.- Los participantes cursan 2 semestres consecutivos y reciben premios consistentes de 1200 a 1800 dólares por semestre. La compañía paga estancia, alimentos y textos.

### 2.- Educación Técnica.- Programas de Incentivos.

- a).- Propósito.- Proporcionar a empleados seleccionados con oportunidad para obtener el grado de bachillerato en Ingeniería, como estudiantes de tiempo completo en Universidades.
- b).- Elegibilidad.- Empleados asalariados que tengan por lo menos un año de servicio en la Compañía, demostrando capacidad de haber completado el programa de adiestramiento para aprendices de la Compañía (un año de escuela).

- c).- Descripción.- Los participantes cursan un año completo de estudios y reciben un importe anual de incentivos de 2700 a 4500 dólares al año. La Compañía paga estancia, alimentos y textos.

### 3.- Adiestramiento de Aprendices.

- a).- Propósito.- Adiestrar a jóvenes seleccionados con los requerimientos básicos en habilidad de artesanía.
- b).- Elegibilidad.- El candidato generalmente debe tener de 18 a 26 años de edad, teniendo una cualidad calificada para cualquier prueba de aprovechamiento y con una calificación en los rasgos de personalidad elegibles para listas en que tengan lugares vacantes.
- c).- Descripción.- Los candidatos tienen un curriculum de 27 tareas. Es un programa aproximado de 4 largos años y consiste en 8000 horas de trabajo supervisado con asignación, suplementándola con 576 horas de clase teórica.

### 4.- Educación Técnica de Ingeniería.

- a).- Propósito.- Capacitar a ingenieros seleccionados con estudios de técnicas recientes (de la Compañía) de desarrollo. Con particular énfasis en Ingeniería Mecánica.
- b).- Elegibilidad.- Producto de Ingeniería y rasgos personales con grado de ingeniero o experiencia equivalente.
- c).- Descripción.- Hay 8 largos cursos (mensuales) cubiertos, con individuos en tales áreas, como mecánica designada y sistemas, materias de Ingeniería e Ingeniería Mecánica todas son reconocidas y autorizadas académicamente. Ellos son supervisados por ingenieros investigadores Staff.

### 5.- Programas de Cooperación (empleados y empresas).

- a).- Propósito.- Asisten estudiantes seleccionados en obtener =

. . . . .

experiencia práctica relativa a su campo de estudio, el cual le ayudará a hacerse apto, con tiempo completo de empleo en la compañía.

- b).- Elegibilidad.- El candidato debe obtener un grado de bachiller o maestro de un acreditado colegio o Universidad, ofrecida en un plan cooperativo, teniendo un alto derecho académico y siendo recomendado por su escuela. y encontrar empleo estándar en la Compañía.
- c).- Descripción.- El estudiante alterna períodos de trabajo en la Compañía y período en la escuela.

#### 6.- Programas para graduados de la escuela de la misma Compañía.

- a).- Propósito.- Proporcionar oportunidades para un alto potencial a graduados de colegios (de la misma empresa) para hacerse aptos a sí mismos para posiciones de responsabilidad mayor en la Compañía.
- b).- Elegibilidad.- Poseer un bachillerato o ser graduados en alguna escuela, tener 30 años o menos, 5 años de experiencia en el trabajo, desde la obtención del primer grado ganado. En graduados seleccionados para programas académicos ajetados, siendo un factor importante.
- c).- Descripción.- Unos dos años de secuencia de poner a prueba el trabajo asignado. Graduados en los programas son elegibles para participar en otros programas de adiestramiento de la Compañía, incluyendo al propio empleado de la Compañía, continuando planes educacionales.

#### III.- SUGESTIONES.- PROGRAMAS DE SEGURIDAD.

Durante el año de 1963, el horario y salario de los empleados en la Compañía, suministró un record de 166.228 ideas, pretendiendo improvisar ideas en eficiencia de operación, calidad de productos y condiciones de trabajo.

Las sugerencias de la compañía y administración de planos propuestos, favorecieron a empleados a someter ideas constructivas y habilidad a distribuir en su beneficio, recibiendo un reconocimiento apropiado. Un registro de 1.5 millones fué adjudicado a empleados elegibles en ese año (1963), bajo el plan de sugestión de ideas usadas por la Compañía. Además 8.482 fueron usadas en recomendación por los miembros de la Administración para ideas adoptadas bajo el plan propuesto en Administración.

El número de lesiones por pérdida de tiempo experimentados por los empleados fué otra vez muy bajo en 1963. Por cada millón de horas-hombre trabajadas hubo menos de una ocupación con pérdida de tiempo por lesión o enfermedad.

#### IV.- CONTRIBUCIONES EDUCACIONALES DE CARIDAD.

La Compañía hizo contribución en efectivo para la educación y propósitos de caridad durante 1963 con un total de 11 millones. La suma incluye un donativo de 10 millones a la fundación. Una organización sin propio beneficio mantenida primeramente por medio de contribuciones de la Compañía. La fundación fué establecida al recibir el donativo y la contribución hecha para educación y propósitos caritativos. Durante ese año la fundación ha otorgó de 2.8 millones en mantenimiento de educación y donó 1.2 millones a la fundación unida y comunidad depositada en 146 ciudades. Además 2.5 millones fué concedida para otras actividades y propósitos caritativos. La Compañía también hizo contribuciones a instituciones técnicas y escuelas de designación industrial. El equipo automotriz donado fué hecho sobre 450 escuelas secundarias calificadas y colegios (preparatorias) con propósitos educacionales. También la Compañía presentó la Colección de su Historia en película valuada en 3.5 millones para los archivos nacionales de los E. Unidos con sólo una garantía de 200.000 millones de dólares para cubrir el costo de copias y pietaje en un filme moderno. Esta colección data desde el año de 1914 es un desarrollo de primer interés a consecuencia del último de los hombres de la empresa, con gran interés también en las películas en movimiento como un medio educacional.

D.- UTILIDAD DE LAS TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO.

Un objeto básico del adiestramiento es el cambio de conducta. Generalmente el cambio sucede en áreas conocidas tanto de habilidades y aptitudes. La "Experiencia" simulada parece tener un considerable impacto sobre la transferencia de lecciones del regreso de adiestramiento para cambiar en la conducta en el trabajo.

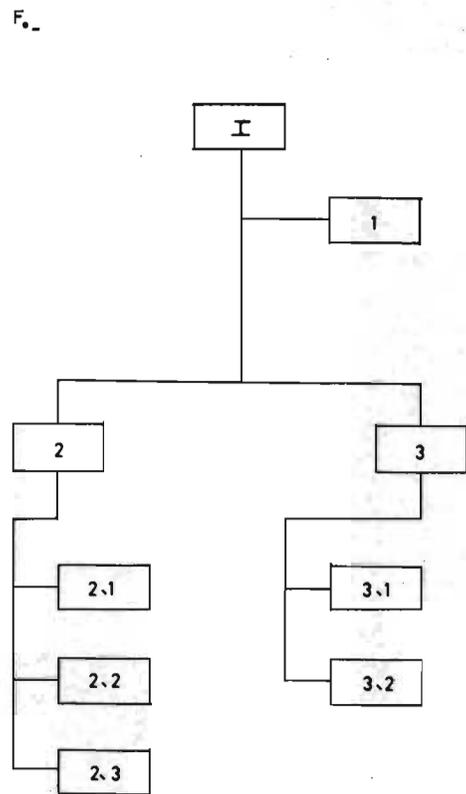
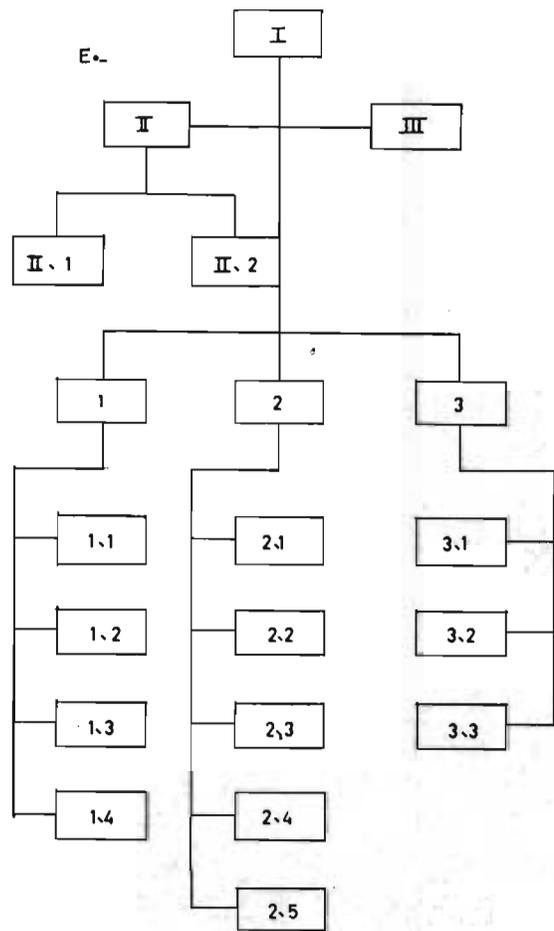
Lo siguiente es una tabla de valuación generalizada de varias técnicas:

INTERPRETACION.

L . . . . . Bajo  
 M . . . . . Moderado  
 C . . . . . Considerable  
 H . . . . . Alto

TIPO DE CONDUCTA QUE PRETENDE CAMBIAR

<u>TECNICAS</u>	<u>HABILIDAD</u>	<u>CONOCIMIENTO-APTITUD</u>		<u>EXPERIENCIA SI MULADA.</u>
LECTURA	L	H	L=M	L
METODO DE CONFERENCIA	M	C	M	M=C
JUEGOS (PAPEL LAPIZ)	C	L	M	C
JUEGO (COMPUTADORA)	C	L	M	C
PROYECCIONES, TRANSPARENCIAS	L	C	M	L
ESTUDIOS DE CASOS Y CRITICA	M	M	M=C	C
EN (BASKET) CANASTA.	H	L	M=C	C=H
ROTACION	H	M	C=H	C=H
INSTRUCCION DE PROGRAMA	C	H	L	M
GRUPOS DE DISCUSION	C	M	M=C	C





## TIPO DE CONDUCTA QUE PRETENDE CAMBIAR :

<u>TECNICAS</u>	<u>HABILIDAD</u>	<u>CONOCIMIENTO</u>	<u>APTITUD</u>	<u>EXPERIENCIA</u>	<u>SIMULADA</u>
LECTURAS AFUERA	L	C=H	L	L	
PROYECTOS AFUERA	C	M=C	M	C	
PROCESO DE INCI- DENTES	C=H	L=M	M=C	M=C	
DEBATES	M	M=C	M=C	M=C	

Las determinaciones dependen de muchas variables y hacen una selección cuidadosa del contenido de adiestramiento para encontrar necesidades bien definidas. Se requiere también el mejor adiestramiento y habilidad de adiestramiento de los instructores. En resumen el sólo uso de técnicas, sin importar su potencialidad no asegura buenos resultados.

E.- Personal y Organización Staff.

- I.- Vicepresidente de Personal y Organización.
- II.- Oficina de Organización y Planeación (Director).
  - II-1.- Análisis de Organización.
  - II-2.- Planeación y Organización.
- III.- Departamento de Administración (Administrador).
  - 1.- Oficina de Salarios de Personal (Director).
    - 1=1.- Departamento de Colocación y Escuelas de Reclutamiento.
    - 1=2.- Departamento de Planeación y Manejo de Personal.
    - 1=3.- Departamento de Adiestramiento y Educación.
    - 1=4.- Departamento de Relaciones de Personal.
  - 2.- Oficina de Servicio de Personal.
    - 2=1.- Departamento de Información de Empleados. (Administrador).
    - 2=2.- Departamento de Seguridad (Administrador).
    - 2=3.- Departamento de Programas a Empleados (Administrador).
    - 2=4.- Departamento de Servicio de Transporte de Personal. (Administrador).
  - 2=5.- Departamento de Servicio de Alimentos (Administrador).
  - 3.- Oficina de Planeación y Compensación. (Director).

- 3=1.- Departamento de Administración de Salarios (Administrador).
- 3=2.- Departamento de Ejecutivos de Compensaciones (Administrador).
- 3=3.- Departamento de Beneficios Personales (Administrador).

F.- Relaciones de Trabajo Staff.

- 1.- Vicepresidente (De Relaciones de Trabajo).
- 1.- Administración (Administrador).
- 2.- Oficina de Asuntos de Trabajo (Director).
- 2=1.- Departamento Relaciones con el Sindicato (Administrador).
- 2=2.- Departamento de Procedimientos Arbitrarios (Administrador).
- 2=3.- Departamento de Planeación de Asuntos de Trabajo (Administrador).
- 3.- Oficina de Personal Frecuente (Director).
- 3=1.- Departamento de Administración y Compensaciones (Administrador).
- 3=2.- Departamento de Planeación y Compensaciones de Personal (Administrador).

G.- ORGANIZACION OBJETIVA PARA LA DIVISION DE RELACIONES INDUSTRIALES O PERSONAL Y ORGANIZACION FUNCIONAL.

ADMINISTRACION DE RELACIONES-  
INDUSTRIALES O ADMINISTRACION  
DE PERSONAL Y ORGANIZACION .-

Salarios de Personal	Servicios de Personal	Personal Frecuente y Relaciones de == Trabajo.-
_____	_____	_____

F U N C I O N E S .

Organización.  
Administración de Personal.  
Planeación.  
Relaciones de Personal y Colocación.  
Administración y Salarios.  
Administración y Beneficios.

. . . . .

Administración y Compensación de Ejecutivos.

Adiestramiento.

Escuela de Reclutamiento.

Programas de Empleados.

Médico.

Información a Empleados.

Seguridad.

Servicios de Transporte de Personal.

Servicio de Alimentos.

Frecuencia de Personal (Incluido UC y SUB).

Relaciones de Trabajo (Laborales).

#### NOTAS.

1.- El título de Administración de Personal y Organización, es recomendado cuando no hay una actividad de Relaciones de Trabajo y Personal o cuando esta sea muy pequeña.

2.- La acción de Organización, diferenciando de esos objetivos suele ser conveniente a cualquier circunstancia individual. Ejemplo: Organización, Administración de Personal, Planeamiento y Entrenamiento, Suelen ser áreas separadas reportándolas directamente a Relaciones Industriales o a Manejo de Personal y Administración de Organización.

3.- Las funciones son definidas en las Relaciones Industriales, como staff, con programas estándares, por medio de libros. La Oficina de Servicios y Función de Comunicación son asignadas a Relaciones Industriales. Servicio de Oficina y Funciones de Comunicaciones se señala a Relaciones Industriales, debiendo ser asignadas a Servicios de Personal. La alineación funcional difiere de aquellos objetivos que pueden ser garantizados, debido a las circunstancias individuales, por ejemplo, el beneficio de la Administración puede asignarse organizadamente a los servicios de personal.

#### Comunicación Ejecutiva:

División General de Administración.

División Industrial de Relaciones.

División de Personal y Administración en Organización.

Directores, Administradores y Supervisores de Relaciones Industriales Staff.

Personas designadas por el Cuerpo Administrativo.

Organización Objetiva para la división de Relaciones Industriales o funcional de personal y Organización.

Para obtener una Organización deseable (cuadro) en las divisiones que reflejan líneas establecidas de autoridad y responsabilidad y asegurar una función aprobada, se han establecido objetivos de la Organización, como se muestra en el encabezado. Se ha recomendado que -- estos objetivos se implanten a medida que las circunstancias lo permitan, consistentes en la práctica de la Organización de la división y relacionados a las consideraciones de costo.

Las dudas concernientes en estos objetivos deben ser dirigidas al Departamento de Administración, que es responsable para que su Administración esté de acuerdo con el procedimiento publicado en junio de 1962 en la comunicación ejecutiva, siendo la llave industrial de relaciones de personal y cambio de Organización.

## E.- PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DE APRENDISAJE.

El programa de entrenamiento de aprendizaje dura 4 años de trabajo, complementándolo con instrucción teórica. Está orientada al entrenamiento de jóvenes seleccionados con requerimientos básicos a una habilidad determinada.

Los aprendices complementan una serie de trabajos asignados a extenderse a través de una área mayor a la determinada para lo que están entrenados. Se hace hincapié a las clases teóricas de la aplicación del material de los libros de texto a problemas prácticos que ocurren en el taller.

### "TIPOS DE LABORES DE APRENDISAJE" (OCUPACIONES)

En el momento actual la Compañía está llevando un programa de APRENDISAJE en 27 determinadas habilidades industriales y son las siguientes:

- 1.- MECANICA AUTOMOTRIZ.
- 2.- CALDEREROS.
- 3.- MOLDEADORES.
- 4.- FUNDICION (PIEZA A HACER).
- 5.- MAQUINAS DISSEL Y EQUIPO MECANICO PESADO.
- 6.- DISEÑO DE PIEZA.
- 7.- ELECTRICIDAD INDUSTRIAL.
- 8.- HIDRAULICA.
- 9.- INSTRUMENTACION INDUSTRIAL.
- 10.- MECANICA DE TRANSPORTE INDUSTRIAL.
- 11.- TRABAJO DE MOLDEADO Y .....
- 12.- REPARACION DE MAQUINARIA.
- 13.- DIBUJO MECANICO.
- 14.- METAL VACIADO.
- 15.- MODELOS DE METAL (MANUFACTURA).
- 16.- TALLER DE ARTESANIA.
- 17.- INSTALACION DE TUBERIAS.

.....

- 18.- MANTENIMIENTO DE FUERZA MECANICA.
- 19.- ROLL TURNING GRINDING (Vuelta de Rodillo pulverización).
- 20.- METAL LAMINADO (TRABAJO).
- 21.- INGENIERIA DE MAQUINAS FIJAS DE VAPOR.
- 22.- PROCEDIMIENTO DE FUNDICION DE PIEZAS.
- 23.- HERRAMIENTAS (FABRICACION DE PIEZAS).
- 24.- FABRICACION DE HERRAMIENTAS.
- 25.- SOLDADURA.
- 26.- MODELISTA EN MADERA.
- 27.- DISEÑADOR EN MADERA.

#### CUALIDADES:

Ya que el programa de aprendizaje ofrece una excepcional oportunidad para los hombres a aprender una habilidad determinada, está limitada a candidatos con cualidades personales determinadas.

#### REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS PARA LA ELECCION.

1.- Los solicitantes deben tener por lo menos de 18 años a 27 de edad. No obstante pueden hacerse excepciones por la junta del Comité de Aprendizaje, para solicitantes que tengan cualidades poco usuales que se pueden aplicar en el Aprendizaje.

2.- La edad límite puede variar de acuerdo con la antigüedad de los empleados.

3.- Es necesario que los solicitantes hayan completado por lo menos 2 años de Secundaria.

#### OPORTUNIDAD IGUAL DE EMPLEADOS.

La selección de aprendices se hace en bases de cualidades por si mismas sin importar la raza, el color, credo u origen nacional y el programa de Aprendizaje está operado en bases completamente no descri-

minatorias.

#### PROCEDIMIENTOS DE SELECCION.

Los solicitantes tienen una primera entrevista preliminar y se les hacen pruebas (test de habilidad) de cualidades.

2.- Los que pasan la prueba, llenan una solicitud en la que deben tener todos los datos relacionados con sus estudios, la secundaria, mandándose al Supervisor de Aprendizaje y suministrando también = datos de experiencia de trabajo que hayan tenido.

3.- Los aspirantes son entrevistados por miembros de la Junta del Comité de Aprendices y= sus representantes.

4.- A medida que se presentan vacantes para aprendices, la oficina de empleos llena estas vacantes de la lista de los seleccionados.

5.- Los seleccionados son evaluados en las siguientes bases:

	VALOR
1.- PUNTOS PARA TEST . . . . .	10=30
2.- PUNTOS PARA PRUEBAS O EQUIVALENTES TEST . . . . .	10=30
3.- PUNTOS PARA RECORD DE LA ESCUELA . . . . .	9=14
4.- PUNTOS DE EXPERIENCIA DE TRABAJO . . . . .	0=8
5.- PUNTOS PARA EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA . . . . .	0=6
6.- PUNTOS ASIGNADOS POR LOS ENTREVISTADORES . . . . .	0=4

#### TERMINO DE APRENDISAJE.

El programa de entrenamiento de APRENDISAJE consiste en 800 horas (al rededor de 4 años) de experiencia práctica y 576 horas de clases teóricas.

. . . . .

#### PROCEDIMIENTO DE ENTRENAMIENTO.

El trabajo del aprendiz en el taller junto con hombres con experiencia bajo el control directo general del instructor del taller de aprendizaje y el capataz además de sus horas regulares de trabajo, asisten a clases teóricas relacionadas con el tema de entrenamiento programadas por el departamento de entrenamiento y educación.

La clase normal es de sesiones de dos a una hora y media cada semana. Estas clases son impartidas en un tiempo determinado para colocar a los estudiantes en cualquier turno de trabajo.

#### COSTO DE APRENDISAJE.

La iniciación del aprendizaje cuesta al rededor de 2.63 dólares por hora más el costo de los ajustes a la vida. La proporción aumenta y los pagos del estímulo de entrenamiento se hacen al llegar a las 1000 horas de entrenamiento.

El número de clases teóricas satisfactoriamente completadas = deben corresponder con las horas de entrenamiento en el taller para ser seleccionados (a un ajuste razonable).

Quando un aprendiz ha completado 8000 horas de entrenamiento y la Junta del Comité de Aprendices ha aprobado su terminación de entrenamiento, él recibirá no menos que el mínimo y no más que el máximo == del pago de los jornaleros capacitados en la clasificación o grupo de obreros en el cual ha hecho su aprendizaje.

#### ACREDITACION DE PREVIAS EXPERIENCIAS.

Los empleados de la compañía y aquellos que han tenido previa experiencia en el empleo que deseen ser aprendices y ser seleccionados puede permitirse acreditárseles sus experiencias, después de que estas

han sido estudiadas y evaluadas por la Junta del Comité de Aprendices.

La evaluación de la experiencia previa debe ser valorada basándose en el programa de aprendizaje o bajo un instructor para así == cambiar a un programa de entrenamiento superior.

Los solicitantes a quienes se les acredita sus previas experiencias que entran en el programa de aprendizaje, deberán pagar los = créditos que se les van a dar en donde se ponen las solicitudes.

Los empleados de la compañía deben poner sus solicitudes en el lugar más cercano donde se encuentre un programa de aprendizaje.

Ningún empleado debe poner su solicitud en cualquier oficina de las que están, ya que no todas tienen Programas de Entrenamiento.

En seguida se mencionan algunas de las especialidades:

#### 1.- MODELOS DE METAL (PIEZA).

Los modelos de metal son fabricados por artesanos diestros = quienes hacen el modelo de metal fundido. Los modelos fabricados re = quieren un amplio conocimiento de Planos, matemáticas, instrumentos de medidas de precisión, taller de herramientas de madera y un conocimien = to básico en prácticas de fundido. La copia de metal fabricada se pre = vee de antemano preparándose los modelos originales de madera. Se usa una variedad de máquinas de metal, incluyendo tornos, taladro, prensa = dor, etc. Un alto grado de cuidado debe ser mantenido ya que cualquier error en el patrón va a reproducirse en el modelo.

#### 2.- HERRAMIENTAS Y PIEZAS (FUNDICION).

La fabricación de herramientas y pieza son habilidades de ar = tesanos quienes van a modificar y reparar herramientas, muebles fijos, pieza y punzones usados en máquinas formando e inspeccionando las par =

tes del metal.

Herramientas y fabricación de pieza requiere un amplio conocimiento de manufactura (taller), matemáticas, planos, lectura de esquemas, uso de precisión de instrumentos de medidas y la habilidad del operario en muchos tipos de máquinas y herramientas.

Pueden tener conocimiento en la fabricación de la calidad de las máquinas de metal ordinario y aleaciones. Adicionalmente pueden ser aptos en el trabajo a concluir tolerando y siendo más precisos en el trabajo manuable que otras máquinas requieren.

Estas responsabilidades también como el conocimiento especializado de herramientas y fabricación de las mismas, del cual es requerido de estos artesanos, los distingue de otros trabajadores del taller de máquinas.

### 3.- INSTALACION DE TUBERIAS.

Plomeros y acopladores son habilidades de artesanos que trabajan en sistemas de tuberías que proveen agua, aceite, gas, calor, etc. en conexión con usos industriales.

Los empleados que hacen estas funciones requieren tener la habilidad de leer planos y planear el método, secuencia de las instalaciones propuestas y reparar los sistemas de tuberías incluyendo bombas y lo relativo a proyectos y equipos.

Plomeros y acopladores usan herramientas de mano tales como: Llaves (inglesas) o desatornillador, escoriadores, taladros, barrena, brocas, martillos, cinceles y seguetas. Usan también sopletes de gas o gasolina para fundir bronce en su trabajo, a menudo se usan máquinas cortadores dobladoras y ensambladores de tubería, estos también pueden usar dobladoras hidráulicas para doblar los tubos.

. . . . .

#### 4.- TALLER DE ARTESANIA.

Los artesanos son trabajadores hábiles cuyo principal trabajo es instalar, reparar y ajustar equipo mecánico tales como: carros = para transportar cosas (objetos), grúas, carreajes, poleas y equipo si milar.

Ofrecen trabajo de planos quienes preparan plataformas (anda mios) en la cual las máquinas van a ser montadas; quienes colocan fue = ra o instalan plantas de equipo y máquinas.

Los artesanos usan máquinas elevadoras, grúas, maderos, pa = lancas de hierro y otros aparejos (cosas diversas). Utilizan mecáni = cos manuales y herramientas de potencia tales como: martillos, desa = tornilladores, palancas con ojo (llave inglesa), afilador, sopletes, = taladro, prensador, etc. Cuando las máquinas se alinean se puede usar también medidas (instrumentos) proyectadas tales como micrómetro (ins = trumento que se aplica al telescopio y microscopio para medir dimencio = nes o ángulos pequeños) y calibradores (instrumento para medir diáme = tros). En adición instalan maquinaria. Los artesanos ofrecen reparar y mantener tal equipo como transportes, grúas, máquinas, elevadoras, = balatas y elevadores.

#### 5.- REPARACION DE MAQUINAS.

Los reparadores de máquinas son trabajadores aptos que re == quieren tener la habilidad para leer planos, tener conocimiento de ma = temáticas y la habilidad para operar en los cuartos de herramientas, = máquinas para hacer repuestos o sustitutos de partes de maquinaria.

El gran aumento de maquinaria que está siendo usada per la in dustria americana es crear una gran demanda de reparadores aptos de má quinas industriales. Esos trabajadores mantienen y reparan maquinaria y otro equipo mecánico usado en una gran variedad de operaciones de == producción.

Cuando ocurre una descompostura, el mecánico determina la cau

. . . . .

sa y hace necesaria su reparación de modo que el equipo se mantenga en perfecto orden de trabajo. Para hacer esto, pueden desmantelar total o parcialmente una máquina para reparar o cambiar partes defectuosas. Después la máquina es reensamblada haciendo ajustes mecánicos necesarios para asegurar una correcta operación.

#### 6.- INDUSTRIA ELECTRICA.

Los electricistas son trabajadores capaces que requieren un amplio conocimiento en matemáticas, circuito de electricidad y conocimiento básico de electrónica.

Los electricistas industriales son responsables de operaciones eficientes en motores, transformadores, generadores y otro equipo eléctrico usado en los establecimientos de manufactura.

Al probar equipo eléctrico y resistencias los electricistas de mantenimiento usan aparatos como ampímetros (aparatos para medir los amperios unidades de medida de corriente) voltímetros (aparato para medir potenciales eléctricos) y lámparas de prueba.

Trabajan en planos cuando hacen trabajos de instalación o reparación. El puede hacer computaciones matemáticas relacionadas a la capacidad de resistencias de las instalaciones eléctricas.

Las diferentes tareas hechas por un electricista, tienen necesidad de usar una gran variedad de herramientas de mano.

## I. DEFENSA Y DEMANDAS DEL ESPACIO

Los servicios y productos de la Compañía y de algunas otras han contribuido a la defensa del mundo libre en la exploración del espacio en 1963, con sus servicios y habilidades ambas empresas han consolidado la defensa y demanda del espacio por 204 millones (en vehículos y partes convencionales) exclusivamente, esto fué de un 2.3% del total de las ventas de la compañía en todo el mundo por un año.

Figuras comparables en 1962 fueron de 248 millones y un 3.1% la disminución resultante primeramente al terminar el año de 1962. A mediados de este mismo año hubo un contrato de producción con el ejército para diseñar camiones de táctica militar de un cuarto de tonelada. Un nuevo contrato de 76.6 millones se encontraron para una producción de 30.000 de estas unidades de un cuarto de toneladas en un período de 3 años y fué conocido por la Compañía en 1964. Este camión con características múltiples y de gran potencia fué diseñado por la división de vehículos militares espaciales de la Compañía. La división de tractores está produciendo vehículos de la planta en Michigan. Durante 1963, la división operación de vehículos militares espaciales con un contrato con la armada empezó el desarrollo de camiones de 5 toneladas con ocho ruedas y ha continuado trabajando en el diseño de un lanzador de granadas de 40 milímetros, diseñado para montarse en helicópteros. Las pruebas de laboratorio empezaron con una máquina de turbina de gas de 600 caballos de fuerza, diseñada bajo un contrato de la marina.

La división aeronáutica de la Compañía fué transferida a la otra Compañía en julio de 1963. La transferencia permitió mayor eficiencia, coordinación y economía de esfuerzo, tanto para la Compañía como para la aeronáutica en manejar y llevar a cabo los contratos del gobierno. Durante el año de 1963 continuó el desarrollo aeronáutico probando y evaluando sistemas armamentarios en toda la superficie.

La división aeronáutica así ha aumentado tanto en tecnolo-

. . . . .

gía, viniendo a ser más aparente con el recibo de un número mayor de contratos del gobierno para el desarrollo de equipo diseñado para mejorar y probar la puntería y habilidad de los armamentos de gran alcance. El trabajo también ha continuado en vehículos como partes de un programa de armamentos balísticos móviles de medio alcance de la fuerza aérea. Otras divisiones de la Compañía relacionadas primordialmente con la defensa y el espacio, trabajando activamente durante los años siguientes en "los laboratorios de desarrollo de occidente (División W.T.L.) una de las mayores estaciones de satélites en el mundo libre", está desarrollando y equipando activamente un centro de control en Texas para ser usado en dirigir los vuelos espaciales llamados Gemeni y Apolo.

El trabajo está empezando con un contrato de 33.8 millones de dólares dado a conocer por la Administración Nacional Aeronáutica y del Espacio, desde enero de 1963. Esta división ha recibido también un contrato de la Fuerza Aérea para completar el planeamiento de un programa de comunicaciones de Satélites de mediana altitud y un estudio de la NASA, contratada para probar el avance solar nacional (NASA NACIONAL AMERICANA DE AVANCE SOLAR). La fuerza aérea escoge las comunicaciones y divisiones electrónicas como principal sistema, para frecuencia modulada, actividad de comunicación esparcida en la estratosfera. También fué recibida en fecha reciente un contrato de 8 millones por el Sistema de Control y Comando del Aire en Alaska. Dos nuevos productos fueron introducidos durante el año. "Un centro de control de comunicaciones computadas y un indicador de grandes usos y propósitos generales altamente eficiente". Estos dos nuevos productos ofrecen considerable promesa tanto para el gobierno como para sus aplicaciones industriales.

#### Historia del Plan de EXPANSION Y MODERNIZACION.

La Compañía y sus subsidiarias han llevado un programa de expansión y modernización substancial en todo el mundo, enfatizándose más desde el año de 1963, para mantener la paz, patrocinando la deman-

da de productos construidos por la Compañía en los E. U. así como en el extranjero. Los gastos para este propósito se aumentaron mayormente durante el año de 1964 en espera de un crecimiento continuo vigoroso en los mercados mundiales.

Durante el año de 1963 la Compañía aumento de 350.000 pies cuadrados a sus plantas ensambladoras en los E. U., operaciones de expansión en Wixson y Michigan, Metuchen, N. Jersey y Chicago Illinois a 91000 pies cuadrados, aumentando la expansión de estampado metálico de Mourre Michigan con lo que la planta fué terminada.

Y así continuamente han estado aumentando las distintas plantas distribuidas en todo el país y el mundo de acuerdo con las necesidades que se les han ido presentando, prestando al mismo tiempo ayuda técnica a todas las nuevas plantas que se inician en las diferentes ciudades.

#### HISTORIA DE INGENIERIA E INVESTIGACION.

Los ingenieros y científicos de la Compañía han hecho significantes avances más desde el año de 1963 en un número ampliamente divergente de campos como diseño de nuevas máquinas y perfeccionamiento de transmisiones en el desarrollo de tecnología manufacturera, produciendo la primera de su especie de turbina de gas para camiones, usando y aumentando el conocimiento del hombre en importantes áreas de investigaciones básicas.

La Compañía tiene especial interés creciente en sus productos de Ingeniería y sus cualidades resultantes en 1963 y en sus productos especialmente equipados en eventos de competencia de los E. U. y en el extranjero y en reconocimiento a su hazaña la Compañía recibió en el año de 1963 la adjudicación de su excelente Ingeniería de la Asociación Nacional de Carros de Carreras (NASCAR) para tomar "el liderato =

en presentar la imagen de Ingeniería Americana al mundo".

La revista Trend Moter (revista de motores) presentó su "carro del año" declarando a la división de la Compañía "el avance de Ingeniería en concepto de su total acabado".

Durante el año la técnica del moldeado de paredes delgadas desarrolladas por primera vez en 1959 y actualmente usado en la mayor parte de la producción de sus máquinas, hizo posible el desarrollo de una máquina que ha venido a revolucionar la carrera de 500 millas de Indianápolis.

Esta nueva máquina es de un bloc de aluminio versión de la V-8 de 260 pulgadas cúbicas que vino a forzar a un Lotus (carro) a un segundo lugar en la carrera clásica. Este programa y las pruebas de Ingeniería que lo precipidieron llevó a una mejoría en los cigüeñales regulados, a los soportes de los satélites y la conexión de ruedas que han sido incorporados en la producción de la compañía de ciertas máquinas.

La Ingeniería de la Compañía ha también desarrollado máquinas de 289 y 247 pulgadas cúbicas usadas en ciertos carros de la empresa americana y en las nuevas familias de máquinas de camiones mejoradas. Otra innovación de Ingeniería fué la intruducción de una transmisión automática ligera de 3 velocidades.

Un nuevo método desarrollado por la Compañía para aplicación como el primer revestimiento de metal resistiendo la intensiva prueba el método llamado Electro-revestimiento, ofrece mucho mayor protección de la ocorrocción en áreas de carros y cuerpos de camiones difíciles de alcanzar. Este nuevo proceso también podría tener aplicación fuera de la industria automotriz.

El programa de turbina de gas de la Compañía, impulsó en 1963 el desarrollo de una máquina que podría estar en el futuro a la cabeza

. . . . .

en camiones más ligeros y más económicos. Un modelo de 300 caballos de fuerza de este tubo de turbina ha sido montado en una camión pesado para su evaluación sobre las carreteras.

Los investigadores de la Compañía han continuado durante todo el tiempo a probar descubrimientos que puedan prestar un gran alcance en el futuro de la misma compañía. En la investigación Laser los científicos han enfocado el rayo Laser de tal intensidad que tiene el mismo efecto en el aire como el relámpago. La "Chispa Laser" puede encontrar aplicación en la investigación de combustión.

Los químicos de la Compañía trabajan en desarrollo de un preparado químico que esperan que mantenga la gasolina, al aceite de motor, a las llantas y a los plásticos, "frescos" y que los prevenga contra los deterioros. Los antioxidantes, como se llama esta clase de sustancias químicas, pueden ser hechos de productos resultantes en las operaciones de la fabricación de acero.

En el área de investigación aplicada se han hecho nuevos avances en procesos Ausform. una técnica de laboratorio para obtener aceros de gran fuerza.

Un desarrollo reciente es la producción de resortes prototipos para vehículos de gran tonelaje. Estos resortes son sustancialmente más ligeros y tienen una mayor resistencia de fatiga que cualquiera de los otros previamente probados.



EMPRESA NUMERO DOS DE LOS E. U.

- A.- Historia General de la Empresa.
- B.- Organigrama.
- C.- Programa de Enseñanza y Administración.
- D.- Programa para las escuelas de graduados del Instituto de la Compañía.
- E.- Programas de Ingeniería en el Espacio.
- F.- Oportunidades para la Administración de negocios de Artes Liberales.
- G.- Oportunidades para Ingenieros y Científicos graduados del personal Staff.
- H.- Otras oportunidades para graduados de la Compañía.



A.- HISTORIA GENERAL DE LA EMPRESA NUMERO DOS DE LOS E. U.

Esta empresa fué incorporada bajo las leyes del Estado de Delaware en Junio de 1925.

El establecimiento de la Compañía fué directo resultado de los sucesos de la introducción del sexto automóvil en 1924. Con == tal semejanza, con frenos hidráulicos en las cuatro ruedas, máquina de alta compresión, amortiguadores y otras inovaciones, nunca antes combi nadas en un automóvil producido en volumen, la Compañía ganó una gran participaci3n de un completo y firme establecimiento y mercado competi tivo.

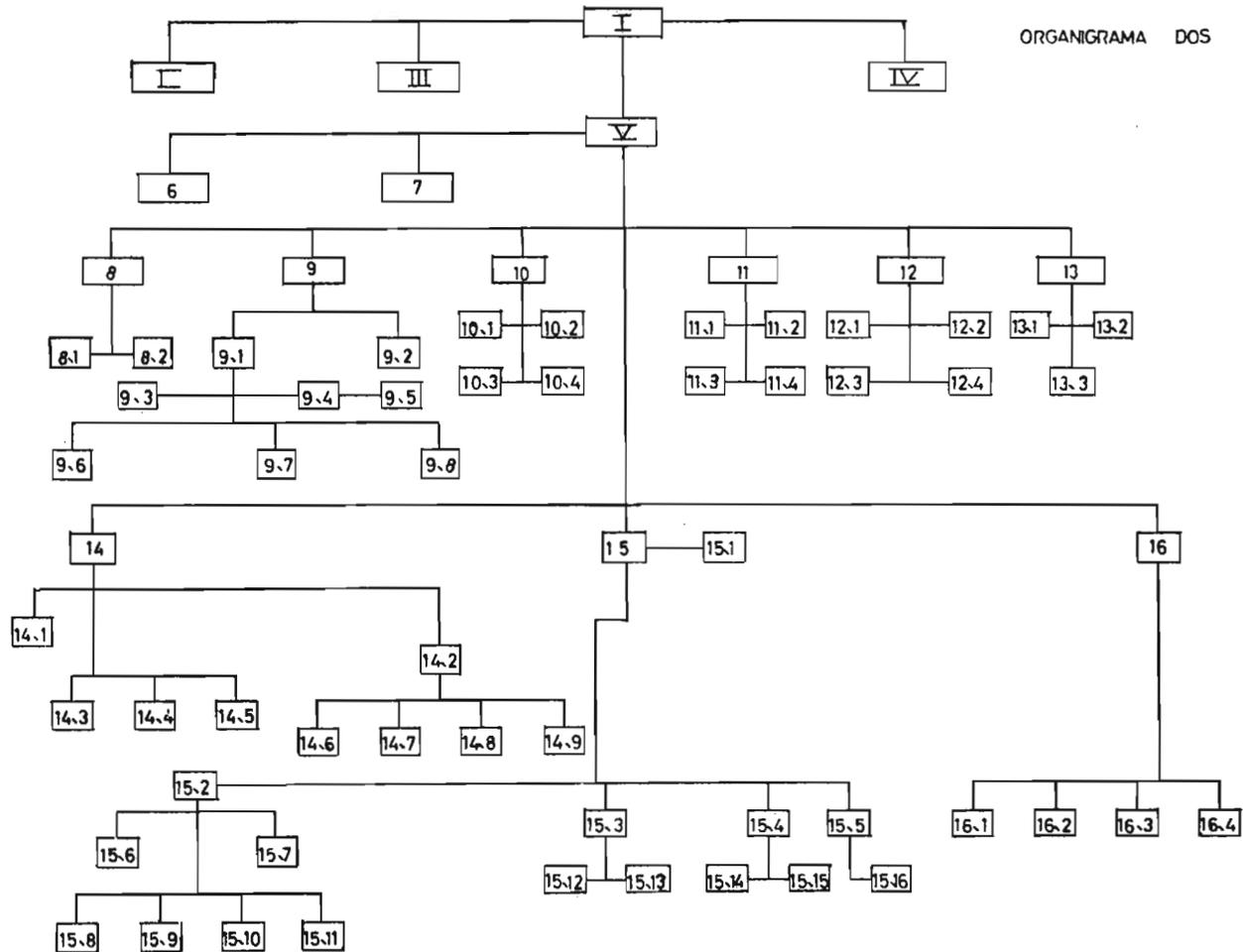
Cuatro años después en 1928, la Compañía adquirió la u ni3n de otros tipos de automóviles iniciado con 1253557 de particiopa ci3n de la Compañía de existencia común valuada al rededor de 80% por participaci3n y aumentaron las notas del otro tipo de automóviles en - cantidades de 59 millones de dólares.

En el mismo año el público recibió su primer vislumbre tanto de un automóvil como del otro de bajo precio. El producto de ma yor alineamiento fué completado y la nueva Compañía, tom3 su posici3n como una de las tres fábricas más grandes automovilísticas.

Su construcci3n tiene bases de un alto standar de inge niería de calidad, la Compañía es ahora una empresa que además produce una gran diversificaci3n de productos como grupos de aire acondiona do, máquinas industriales y marinas, tanques cohetes, productos metáli cos de polvo, productos adhesivos y químicos, componentes eléctricos, etc. y cada año trae nuevos productos de desarrollo.

Como tradici3n de la compańa, en estos últimos años in cluye suspensi3n de aire a torci3n, alternador de frenos, de contacto, total direcci3n de boton y muchas otras en 1962 el desarrollo de la == primera máquina de turbina de gas disponible para uso de carros de pa sajeros fué anunciada.

. . . . .



ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑIA NUMERO DOS.

- 1.- CONSEJO DE DIRECTORES.
- 11.- PRESIDENTE DEL CONSEJO.
- 111.- COMITE DE EJECUTIVOS.
- 1V.- COMITE DE FINANZAS.
- V.- COMITE DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES.
- o.- COMITE DE ADMINISTRACION.
- 7.- OFICINA PARA CONSULTAS Y DELIBERACIONES.
- 8.- Staff de Productos de Planeación (Vicepresidente).
- 8.1.- Director (Oficina de Diseño).
- 8.2.- Planeación de Productos.
  
- 9.- Vicepresidente (Staff de Ingeniería).
- 9.1.- Director (Oficina de Ingeniería).
- 9.2.- Ingeniero Ejecutivo (Oficina de Investigación).
- 9.3.- Ingeniero Ejecutivo (Administración).
- 9.4.- Ingeniero Ejecutivo (Partes de Ingeniería).
- 9.5.- Ingeniero Ejecutivo (Diseño de camiones con chasis).
- 9.6.- Ingeniero Ejecutivo (Materiales).
- 9.7.- Ingeniero Ejecutivo (Staff de Operaciones Técnicas).
- 9.8.- Ingeniero Ejecutivo (Desarrollo de Vehículos).
  
- 10.- Vicepresidente (Staff de Operaciones).
- 10.1.- Director (Oficina de manufactura de ingeniería).
- 10.2.- Director (Oficina de programación de tráfico de productos).
- 10.3.- Director (Oficina de Compras).
- 10.4.- Director (Oficina de calidad y cualidad).
  
- 11.- Vicepresidente (Staff de Administración).
- 11.1.- Director (Oficina General de Noticias).
- 11.2.- Director (Oficina de planeación y organización).
- 11.3.- Director (Oficina de Personal).
- 11.4.- Director (Oficina de Relaciones Públicas).
  
- 12.- Vicepresidente (Staff de Finanzas).

. . . . .

- 12.1.- Director (Oficina de Investigación de Empleos).
- 12.2.- Contralor (Oficina de Contraloría).
- 12.3.- Auditor General (Oficina General de Auditores).
- 12.4.- Tesorero (Oficina de Tesorería).
  
- 13.- Vicepresidente (Staff de Asuntos Legales).
  - 13.1.- Consultor de Patentes (Oficina de Patentes).
  - 13.2.- Procurador (Oficina de Procurador Residente).
  - 13.3.- Secretaria (Oficina de Secretarías).
  
- 14.- Grupo de Vicepresidentes (Defensa del espacio y diversificación de productos).
  - 14.1.- Grupo de Ejecutivos (Grupo de Defensa del Espacio).
  - 14.2.- Grupo de Ejecutivos (Diversificación de grupo de productos).
  - 14.3.- Administrador General (División de defensa de operaciones).
  - 14.4.- Administrador General (División de armas de lanzamiento).
  - 14.5.- Presidente (División del Espacio).
  - 14.6.- Presidente (División de temperaturas).
  - 14.7.- Presidente (División amplia).
  - 14.8.- Presidente (División química).
  - 14.9.- Presidente (División de productos industriales, división de - Marina).
  
- 15.- Grupo de Vicepresidentes (Grupo automotriz doméstico).
  - 15.1.- Director (Oficina de planeación de Mercadotecnia).
  - 15.2.- Grupo de Ejecutivos (Grupo de Venta automotriz).
  - 15.3.- Grupo de Ejecutivos (Grupo de ensamble de automóviles y camiones).
  - 15.4.- Grupo de Ejecutivos (Power Train group).
  - 15.5.- Grupo de Ejecutivos (Grupo de Estampado).
  - 15.6.- Director (Interventor, Emprendedor).
  - 15.7.- Director (Oficina de Mercancías).
  - 15.8.- Presidente (Corporación automóviles A).
  - 15.9.- Administrador General (División de automóviles B).
  - 15.10.- Administrador General (División de camiones y automóviles C).
  - 15.11.- Administrador General (División de partes).

- 15.12.- Planta General de Administración (15=3).
  - 15.13.- Planta General de Administración (15=3).
  - 15.14.- Planta General de Administración .
  - 15.15.- Planta General de Administración.
  - 15.16.- Planta General de Administración.
- 
- 16.- Grupo de Vicepresidentes. (Grupo de Operaciones Internacionales).
  - 16.1.- Presidente (De Canadá).
  - 16.2.- Presidente (Automóviles internacionales).
  - 16.3.- Administrador General (División de importación y exportación).
  - 16.4.- Presidente (De automóviles).

La mayor parte de personas cuando piensan en la Compañía número dos, piensan exclusivamente en los famosos productos automovilísticos de esta empresa. Esto es correcto. Ahora más de 11 millones de vehículos construidos por esta empresa, se encuentran circulando en las distintas carreteras de todos los E. U.

La Compañía es una industria que ocupa un doceavo lugar de los negocios en la América. Está diversificada en 13 divisiones, fabricando un gran conjunto de productos para la industrial, el gobierno y el consumidor.

La Compañía tiene cientos de diferentes productos relacionados con su fabricación (productos del espacio, División Química, División Naval, División de productos industriales, etc.).

Tan diversa como es en sus productos la Compañía, es igualmente diversa en número y variedades de oportunidades que ofrece a graduados calificados.

EN DONDE USTED PUEDE PREPARARSE El número de trabajos que se necesitan hacer en una Compañía del tamaño y alcance de esta, requiere a una variedad ilimitada de aptitudes y adiestramiento. La Compañía necesita hombres y mujeres en: Ingeniería, Leyes, Finanzas, Tecnología Computadora, Publicidad, Física, Matemáticas, Personal, etc. De hecho las oportunidades en la empresa son tan diversas que podemos decir que cualquier persona con cualquier grado, puede encontrar una carrera productiva y satisfactoria.

#### C.- PROGRAMA DE ENSEÑANZA EN ADMINISTRACION.

El propósito de este programa es desarrollar jóvenes graduados en el área ejecutiva en su campo escogido dentro de un número pequeño de años.

Gran parte del Staff de la empresa, grupos y divisiones, aus

pician este programa, incluyendo el personal de la corporación de manufactura, de mercado, finanzas, venta de automóviles, de compras, operaciones internacionales y otros. Provablemente hay un programa de intereses en su especialidad. Por ejemplo el ingeniero graduado interesado en la carrera de la manufactura (producción) puede conseguir su objetivo entrando al programa de entrenamiento de manufactura y administración.

Este programa de enseñanza en administración, convina en el trabajo, asignaturas y estudio de posgraduados. Las calificaciones son altas, el solicitante de este programa debe tener un curriculum vitae suficientemente alto, para llenar los requisitos necesarios y entrar a las distintas universidades locales de graduados.

La remuneración es alta. Por lo general siendo aceptadas para el programa, cada candidato se le asigna un instructor quien le aconsejará y trabajará con él en sus primeros años en la Compañía.

En el campo de la especialización es escogido el mejor que llene las necesidades de la corporación de acuerdo con las habilidades e intereses del candidato.

La graduación de la escuela de la Universidad local está financiada por la corporación misma (para este grado de maestría está calificado para programas de un año de entrenamiento en el trabajo y cursos selectos de postgraduados)

A medida que el candidato progresa en este programa, se moviliza sucesivamente en asignaturas para así, ir aumentándoles las responsabilidades planeadas a familiarizarse con la corporación, sus objetivos y problemas. Su trabajo es apreciado y analizado después de cada trabajo asignado por su supervisor (instructor) y discutido con él.

El programa formal de dos años termina con una asignación a una posición administrativa compatible con las habilidades (aptitudes)

y experiencia del candidato.

Durante los siguientes 5 años se les da a los candidatos, diferentes asignaturas adicionales bajo la supervisión de su instructor ejecutivo. Cada año se hace una revisión especial de su progreso y se hacen futuras designaciones.

Compensación.- El salario al principiar para el Administrador entrenado se evalúa continuamente para su control y la compensación es equitativa. Un candidato que completa con éxito su trabajo y asignaturas, ganará un progresivo mérito al final de 6, 12 o 18 meses. Al momento de colocarlo en una posición de Administrador, está en espera de una promoción mayor. El progreso después de este punto dependerá de cada individuo.

D.- PROGRAMAS PARA LAS ESCUELAS DE GRADUADOS DEL INSTITUTO DE INGENIERIA DE LA COMPAÑIA.

---

La corporación es la única compañía que tiene su propia escuela de graduados en Ingeniería.

El Instituto de Ingeniería está reconocido por el Estado de Michigan y confiere el grado de maestro ingeniero automotriz.

Cada año un grupo de ingenieros graduados se selecciona para tomar parte en un programa de 2 años en la escuela de graduados. El curso consiste en asignaturas de trabajo de 4 meses en distintos departamentos del grupo de ingenieros y clases en el edificio del mismo instituto. Cada individuo tiene clases de 1 hora, 6 veces a la semana y 35 y media horas de la semana en el trabajo mismo.

Al completar satisfactoriamente el programa de clases y trabajo, así como la presentación de una tesis aceptable, se gradúa de ingeniero. El curriculum incluye cursos en técnicas avanzadas, en Inge-

nería Automotriz y Orientación de la Compañía.

La facultad incluye tiempo completo de los miembros del staff y lectura de cerca de 200 ingenieros en práctica.

El estudiante graduado tiene participación (voz) para planear sus propios programas de trabajo y completar el curso en su colocación en departamentos, teniendo oportunidades en: investigación, diseño, desarrollo, pruebas y otras fases de la producción de automóviles. Un determinado número de nuestros propios administradores y otros ejecutivos de la corporación, son graduados en el instituto.

CALIFICACIONES (GRADOS).- El instituto requiere a bachilleres para Ingeniería científica mecánica, ingenieros graduados, electricistas metalúrgicos e ingenieros químicos que tengan evidencia de un gran interés automovilístico.

COMPENSACION.- Ya que el instituto otorga entrenamiento a empleados asalariados, ellos ganan a medida que aprenden. De hecho el salario de principio para participantes en este programa es mayor de aquel ofrecido que el que ofrece nuestra industria a los graduados. Se dan aumentos periódicamente en base a sus intereses y capacidad alcanzada.

#### E.- PROGRAMAS DE INGENIERIA EN EL ESPACIO.

La división espacial de la corporación ha sido designada como la primera contratada para producir, checar y probar estaticamente el primer estado de la Aeronáutica Nacional y Administración del Satélite Saturno espacial, ensamblando y lanzando los vehículos al espacio.

Un programa de entrenamiento de ingeniería del de graduados se ha establecido por la división espacial que dará entrenamiento seleccionado por un año de trabajo intensivo a través de una serie de asignaturas rotatorias.

.....

Estas asignaturas han sido designadas para encontrar las necesidades departamentales y poner a prueba la capacidad de los entrenados. Todo progreso de sus entrenados es evaluado cuidadosamente durante todo el tiempo y al final de cada asignatura. La evaluación se hace por el departamento administrativo y por la Sección de Evaluación de Ingeniería y Administración.

Las asignaturas incluirán: Ingeniería Constructiva, Ingeniería de Control y Calidad, Ingeniería de Producción y asignaturas especiales desarrolladas en bases a las necesidades individuales.

La división localizada en Nueva Orleans Luisiana de la Operación del Espacio de la Compañía, en su programa ofrece al graduado de la Preparatoria los últimos desarrollos en la Tecnología del Espacio y para completar satisfactoriamente su programa de adiestramiento, se coloca en lugares y posiciones que estén de acuerdo con sus intereses y habilidades.

COMPENSACION.- El salario al empezar para los Ingenieros entrenados - está evaluado continuamente para asegurar una compensación equitativa. A medida que un empleado regular de la división del espacio, recibe un salario comparable al ofrecido a los graduados que entran a la división en forma permanente, se les evalúa periódicamente y se les recomiendan salarios hechos en una forma concordante.

F.- OPORTUNIDADES PARA LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DE ARTES LIBERALES Y GRADUADOS EN BELLAS ARTES.

---

Finanzas y Cuentas.- Las finanzas mayores son objeto de una carrera en tales funciones como: Cuentas de Costos, Análisis de Presupuestos, Análisis de Producción, Análisis de Utilidades, Sistema de Contaduría General y Análisis de Investigación de sistemas de procedimientos de inversiones como se ha mencionado en el encabezado.

Programa de Adiestramiento en Administración (manejo).- Dife

rentes segmentos de la Corporación participan en un programa de adiestramiento en Administración. El control interno de la Corporación, == por supuesto, principalmente selecciona a graduados del colegio, cuyo interés mayormente está en los negocios de Contabilidad y Control Financiero.

Los graduados seleccionados entran a un programa planeado para dos años, que incluyen a estudiantes graduados de la Universidad Local. Además, del Programa de Adiestramiento de Administración, la oficina de control tiene un programa colocado directamente para calificar a los graduados o bien no desean o no se beneficiarían con un programa de entrenamiento formalizado para tales hombres; para la dirección del programa de ocntraloría de la Compañía tiene la respuesta.

Los candidatos seleccionados para este programa son: después de una breve orientación, asignados directamente a un puesto con salario por la oficina controladora de una de las divisiones de la Compañía, bien en Detroit o en algún otro estado.

Los participantes se les coloca en áreas necesarias para darles un entendimiento básico de la planta de contraloría, un entrenamiento vital para el rápido crecimiento en las finanzas funcionando en la Compañía.

Estilo.- Se disponen de colocaciones en diseño de interiores y exteriores de automóviles para graduados calificados que posean imaginación y habilidades creativas.

Se prefieren a graduados que han tenido mayores habilidades (aptitudes) en el diseño de automóviles, diseño Industrial o Bellas Artes.

Relaciones Públicas.- Se dispone de posiciones para graduados en este campo, así como en asuntos, información de prensa y servicio de Relaciones Públicas. Posiciones que son asignadas principalmen

te por designación.

Personal.— Graduados calificados interesados en tales funciones como Relaciones de Trabajo, Educación Industrial, Administración de Salarios, Seguridad, Servicio de Empleo y Colocación de Personal y Desarrollo. Encontrarán carreras disponibles bien remuneradas a través de colocación directa por asignación o por el personal del programa de == adiestramiento de Administración.

Ventas y Mercado.— Los graduados calificados interesados en Ventas y Mercado encontrarán excelentes oportunidades disponibles en la colocación directa o como entrenadores (instructores) administrativos. Este departamento ofrece oportunidades tanto en el terreno automotriz como en el no automotriz. En el trabajo se expone el entrenamiento en sus diferentes fases de operaciones de Ventas y Mercado de la Corporación.

Se encuentran a disposición puestos tanto para los de colocación directa como a los entrenados.

G.— OPORTUNIDADES PARA INGENIEROS Y CIENTIFICOS GRADUADOS EN EL PERSONAL STAFF DE INGENIERIA.

---

El Departamento de Ingeniería Automotriz ofrece posiciones a graduados calificados con B.S.M. GRADOS DE B.S.M. PH D.

Ingenieros Mecánicos.— El promedio de piezas de un carro es de aproximadamente 15000 partes, por debajo de su reluciente cubierta (en su interior del carro) abunda en eslabones y engranajes, cojinetes de gran velocidad y de gran estabilidad para soportar grandes pesos, — así como estructuras sujetas a cargas pesadas y variables. Esto es la máquina, suspensión, frenos, transmisión, cada una con su propio grupo de problemas; actualmente las soluciones son perfectas para los carros de hoy en día, pero naturalmente estas no pueden ser las mismas para =

. . . . .

los modelos de los próximos años. En la Compañía los ingenieros mecánicos son miembros importantes del grupo que ha hecho de la primera Compañía una tradición en Ingeniería.

Ingeniería Eléctrica.— El reto a la Ingeniería Eléctrica Automotriz, no se mide en la variedad de conexiones eléctricas de un carro moderno, sino que descansa en el hecho de que en el propio vehículo debe de almacenar, distribuir y usar su propia energía eléctrica, las demandas para la energía aumentan año por año. Cada nuevo diseño automotriz trae consigo el patrón de un nuevo reto (Ingeniería Eléctrica). También la Ingeniería Eléctrica Automotriz pone en juego el genio para diseños económicos.

Donde entran en juego gran número de partes intrincadas, el costo viene a ser un factor tremendamente importante. Hay un lugar importante en la Compañía para agrandar su imaginación y su habilidad. Recuerde que los ingenieros electricistas de la Compañía fueron los primeros que pusieron los reguladores en la familia automotriz.

Ingeniería Metalúrgica.— En la corporación del staff de Ingeniería, los ingenieros metalurgistas cubren una gran área (campo) de responsabilidades con algunos de los laboratorios más finos en la industria a su disposición.

Laboratorios Analíticos, facilidades para pruebas físicas, análisis de rayos X, Metalografía y Espectografía, así como laboratorios experimentales de Fundición (pruebas para el calor). Una medida de importancia de la metalurgia en la Compañía tiene gran importancia, la cual está dirigida hacia obtener el mejor alumbrado, unidades de mayor fuerza y duración. En la compañía se encuentran muchas oportunidades para el ingeniero metalurgista.

Ingeniería Química.— La automotriz necesita de vidrio, cerámica, hule, plásticos, pinturas, adhesivos, lubricantes, soldaduras, =

diluyentes, recubrimientos, técnicas de tejidos y de fábricas de sintéticos. Lo que ha hecho es únicamente el principio de nuevas y mejores cosas, por hacer mejorar la calidad de esos materiales reemplazando con nuevos materiales que pueden hacer el mismo trabajo a menor costo; son precisamente algo del gran interés, puestos a prueba, que pueden los ingenieros químicos hacer y de gran valor para la Compañía.

#### Oportunidades para la Investigación en la Compañía.

Usted puede ser mecánico, electricista, metalurgista o ingeniero químico. Un metalurgista, un químico o físico, puede ser recibido y puede encontrar una oportunidad en el campo de la investigación en la Compañía.

La sección de investigación de la empresa se hace en cuatro principales departamentos, las cuales se describen brevemente en seguida:

Departamento de Investigación de Física.— Este grupo investiga en todas las ramas clásicas de Física, así como en instrumentación, para todos los departamentos de investigación. El departamento está equipado para trabajar en campos de mecánica, calor, sonido óptico, electricidad y magnetismo. Es responsable de todos los isótopos radioactivos de la Compañía.

Departamento de Investigación Metalúrgica.— Se encarga fundamentalmente de investigar y aplicar todo lo referente a materiales nucleares, metales forjados, materiales moldeados y metalurgia de la turbina de gas. Una parte importante del trabajo de investigación metalúrgica es el desarrollo de nuevas aleaciones, particularmente aquellas que tienden a mejorar la resistencia de altas temperaturas como las usadas en las turbinas de gas y en máquinas recíprocas.

Departamento de Investigación Química.— Se manejan problemas

. . . . .

en el campo de la Física=Química concerniente con materiales y procesos usados en todas las fases de la manufactura automotriz.

Algunos de esos problemas son de interés inmediato y práctico, algunos más son aplicados en el campo de la investigación y otros permanecen como base de investigación en el futuro. Los campos que entran en investigación en este laboratorio incluye: corrosión, procesos electroquímicos, incluyendo el gas de combustión, plataforma eléctrica, lubricantes, fricción de materiales y microscopia de electrón.

Departamento de Investigación Mecánica y Automotriz. = Incluye grupos de la turbina de gas, grupo automotriz, grupo computador, grupo y laboratorio mecánico y cálculo.

Esos grupos están investigando y desarrollando todos los tipos de avance en las plantas de fuerza automotriz, sistema de suspensiones, transmisiones, etc.

#### H.- OTRAS OPORTUNIDADES PARA INGENIEROS GRADUADOS EN LA COMPAÑIA.

##### Planta de Multioperaciones.

La diversificación de productos de la corporación manufactura distribución y servicio dan igualmente una variedad de oportunidades. El ingeniero graduado calificado va a tener excelentes oportunidades para expresar su propia iniciativa y trabajar con muchos de los talentos de ingeniero industrial.

Productos Mecánicos. = Los productos mecánicos no juegan únicamente un papel vital en el papel de diseño, desarrollo y pruebas de todos los productos automotrices, sino también en un amplio terreno de otros productos tales como: máquinas industriales y motores marinos. = Es también importante lo ilimitado de la temperatura del aire, química y división de las refacciones de la Compañía. El diseño y desarrollo es

. . . . .

otro de los mayores productos de ingeniería de la Compañía.

Otra división intrépida que va a producir impacto es el campo del equipo de soportes y lanzamiento en la división del espacio que se encuentra localizada en Nueva Orleans y que está en relación con un programa de Ingeniería para producir, checar y probar en estado estático el primero de los vehículos espaciales Saturno C-1. Ensamblan y lanzan el vehículo al espacio C-1 por completo. También en la defensa ingenieros graduados calificados se eligen directamente para el diseño y desarrollo de productos similares, tanto aéreos como vehículos de tierra, sistema de control de juego, sistema de proyectiles dirigidos y de lanchones anfíbios.

Los ingenieros graduados son designados directamente a la automotriz o a la Ingeniería Automotriz; se les va a dar (responsabilidades compatibles con sus intereses, capacidad y educación) que investiguen en diseños de productos, desarrollo y pruebas.

Manufactura de Maquinaria (construcción).— Los ingenieros graduados designados a la producción y manufactura de maquinaria, estarán relacionados con el desarrollo, proceso, métodos, análisis y subsecuentes operaciones para la fabricación, ensamble, proceso, inspección y distribución de los productos. Además los ingenieros de producción son responsables para el diseño y desarrollo de máquinas espaciales, herramientas, acuñan y arreglan lo necesario para la moderna producción en masa.

Levantamiento de Planos.— Planeamiento, desarrollo, instalación y mantenimiento de los servicios y operaciones de la Compañía son responsabilidades directas de la Ingeniería de la planta. Esta cubre un amplio margen de actividades, incluyendo, supervisión y construcción para nuevas facilidades de la planta, modificaciones de las ya existentes de acuerdo con las demandas de los recientes métodos de manufactura, control de métodos para disponer de los desechos industriales y control de fuerza y otras utilidades.

. . . . .

Cada asignación directa en el área de Ingeniería abre un amplio campo de especialización al Ingeniero graduado. Mientras que los graduados están ganando experiencia, se les da entrenamiento incalculable a la cabeza de cualquier nuevo método, lo mejor y los ingenieros - mejor calificados posteriormente se les coloca en primera línea de supervisión.



EMPRESA NUMERO TRES EN LOS E.U.



EMPRESA NUMERO TRES EN LOS E.U. ( 1 y 2)

- A.- Antecedente Histórico de la empresa. (1)
- B.- Adiestramiento de la Empresa. (2)
- C.- Programa de Adiestramiento de la Empresa. (2)
  - 1.- Adiestramiento de Supervisores Avanzados
  - 2.- Programa Standar para Capataces.
  - 3.- Costo de reducción y control de movimientos.
  - 4.- Solución de problemas de producción.
  - 5.- Decisiones del Capataz.
  - 6.- Instrucción frecuente de empleados.
  - 7.- Seguridad.
  - 8.- Orientación de control y calidad.
  - 9.- Contrato y Administración.
  - 10.- Conferencias.
  - 11.- Mantenimiento y Prevención.
  - 12.- Motivación en progresar.
  - 13.- Casos de estudio en Relaciones de Trabajo.
  - 14.- Procedimientos y políticas de salarios.
  - 15.- Comunicaciones Orales para capataces y supervisores.
  - 16.- Cursos básicos de manejo para supervisores de oficina.
  - 17.- Cursos básicos de manejo para supervisores de oficina.
  - 18.- Reportes y redacción.
  - 19.- Adiestramiento en valuación.
  - 20.- Motivación.
  - 21.- Seminarios de Adiestramiento para Personal Staff.
  - 22.- Adiestramiento.
  - 23.- Adiestramiento especializado a medida que lo requieren las necesidades.
- D.- Programa de Enseñanza. (2)
  - 1.- Seguridad de la planta.
  - 2.- Tres programas intensivos.
  - 3.- Métodos de trabajo.
  - 4.- Guía de supervisores y conflictos de trabajo.

- 5.- Habilidad de comunicación.
- 6.- Discusión dirigida.
- 7.- Problemas personales.

## A.- Antecedente Histórico General en la Empresa I de E. U.

---

El cambio de nombre de esta Corporación fué hecha a principios de 1963, coincidiendo con el 60 aniversario de esta afamada compañía.

La presente Corporación es una de las pocas productoras de automóviles que se iniciaron un poco más allá de hace medio siglo. La Compañía tuvo su origen con la grandiosa pista de Overland Runabout = en febrero de 1903, fué una de las 100 compañías que en aquel entonces compitieron en el mercado de horseless carriage. Nombrado después el famoso Estado de Coches de sus días.

El primer Overland fué el producto propalado por si mismo = de un grupo que hizo la división de automóviles de Overland de la Compañía en Terre Haute Indiana.

Después de 5 años de éxito, este pionero automovilístico se vino a conocer como la Compañía Automotriz Overland y fué una de las muchas industrias vacilantes que causó pánico comercial financiero en 1907.

En aquel entonces un enérgico vendedor de autos de Elmira = Nueva York, tuvo contrato para varios años en la construcción de automóviles Overland cuando de repente se les presentó una amenaza de = quiebra y de inmediato se dirigió a Indianapolis a proteger a su personal y a sus intereses de sus clientes y obtuvo suficiente financiamiento para mantener abierta su Compañía y esta volvió a revivir completando 325 autos durante el año de 1907, sentando las bases para un aumento meteórico en el mundo del automóvil.

En 1908 se reorganizó la firma como la Compañía Overland, = viniendo a ser su Presidente, Diseñador, Gerente de Ventas y Agente = de Compras.

. . . . .

Durante aquel año (1908), la Compañía construyó 465 carros y en 1909 la producción fué de 4900 unidades. En la necesidad de mejores facilidades de producción adicionales, este enérgico vendedor compró la planta Pope Toledo, localizada en Toledo Ohio, en 1911, moviendo todas las operaciones de su Compañía a Toledo con un programa general de expansión.

Para 1915 esta Compañía ocupó el segundo lugar de las más grandes, construyendo un total de 91780 unidades en aquel año.

Futuras centralizaciones de operaciones vinieron con el establecimiento de la Corporación en 1919, siendo una combinación de artículos eléctricos para automóviles, nuevo proceso de transmisiones motoras, etc. y la fabricación de automóviles Overland.

Después se tomaron las reservas que había para formar la nueva Compañía, siendo un total de 700.000 dólares.

En 1922 la Compañía introdujo el Overland Four, su máquina fué el antecesor de la famosa planta de fuerza Jeep. Durante el año de 1920 se adquirió la máquina de válvulas silenciosas, famosa por muchos años por su fuerza, su gran acabado, su duración y economía, hasta que fué descontinuada en 1932, del cual ya se habían producido 300,000 de estas famosas unidades.

La depresión en 1930 puso a la Compañía limitaciones, siendo reorganizada y reapareció en 1937. En 1940 con la guerra, se le cerró nuevamente el horizonte, empezándose nuevos experimentos, los que dieron como resultado los famosos vehículos militares conocidos con el nombre de Jeep en la segunda guerra mundial.

La armada se interesó en tales vehículos y como fueron tan acertados, la Compañía empezó a tener un trabajo activo. Más adelante les fueron diseñando el tipo de vehículos que querían. Después de una serie de pruebas en competencia, dió por resultado la producción de

1941 del famoso camión de un cuarto de tonelada con doble tracción.

Esta Compañía vino a ser la primera empresa automotriz manufacturera a la construcción exclusivamente para uso militar e hizo extensivo el uso de subcontratos para el aumento posterior de producción en el esfuerzo de la Nación para la guerra.

Además de los vehículos militares los productos de la segunda guerra mundial fueron el robomb, la versión americana de las V2 == buzzbomb alemanas, balas de 30 y de 50 calibre, etc., productos generales de la guerra (secciones centrales de alas de aviones de los nuevos corsarios de la marina y los primeros fusiles de 40 milímetros, = bombas de 155 milímetros, proyectiles para los barcos de la armada).

Al principio de 1945 se programó una producción post-guerra relacionada a la manufactura de vehículos para la paz, útiles a las nuevas necesidades del País y al extranjero. A este respecto la empresa empezó el desarrollo de su línea de Jeep comerciales parecidos = al modelo militar.

En 1946 se introdujo el primer vehículo pequeño comercial = para todos los usos de la industria hecho completamente de fierro, == innovación que fué aceptada por otros productores.

La Compañía actualmente continúa siendo el productor de mayor experiencia y más grande en el mundo en la producción de vehículos manejados de 4 ruedas.

El primer nombre de esta Empresa fué hecho en abril de 1953.

El nombre de esta empresa fué adoptado en el año de 1953. Más adelante, las facilidades de la planta fueron mayores y el interés de otro hombre industrial aumentó, fusionándose la planta en el año de 1963.

Este hombre se interesó en la industria desde el año de 1945,

. . . . .

siendo en un principio Gerente y a medida que transcurrieron los años la Compañía se fué agrandando del cual ha sido la de mayor competencia en los mercados europeos y la más grande de exportación nacional de vehículos comerciales de más de 10,000 libras de peso.

Sus vehículos están ensamblados en 26 plantas extranjeras y se venden en más de 150 áreas del mundo libre.

La manufactura de carros de pasajeros fué parada en el año de 1955 y la empresa cambió completamente la producción y mercado de vehículos de tipo Jeep.

Desde entonces la Compañía se ha dedicado con más intensidad a la investigación y programas de Ingeniería para el desarrollo continuo de vehículos versátiles y útiles.

Un mayor resultado lo han obtenido en Octubre del 1962 en todos los nuevos carros, siendo modernos en cualquier aspecto ya que fueron los primeros en introducir la transmisión automática, la suspensión de las ruedas frontales y independientes en combinación con la doble transmisión, variando su peso de 400 a 8600 libras de peso de la nueva serie de camiones.

Por lo que respecta a los programas de Adiestramiento y Capacitación, esta Empresa(1) no cuenta con programas establecidos.

Las necesidades a resolver lo hacen de la siguiente manera:

Mandan a la mayor parte de su personal a capacitarse a los centros ya establecidos en los E. U., máxime que es una Empresa mediana.

El personal administrativo medio puede también a menudo asistir a estos mismos programas o a seminarios especiales relacionados con la administración específica a su nivel.

La principal supervisión da la mayor exposición al desarrollo de programas de supervisión de todo el personal. Aunque no es la única en esta área.

Esta gente va a ser la llave del éxito o falla de cualquier organización industrial, constituyendo el principal eslabón en la cadena entre el Gerente y empleado. Ellos son el grupo administrativo que tiene contacto directo con los empleados y son los responsables para el éxito de los directores administrativos.

Tres de las plantas de esta Empresa tienen clubs de Directores que se reúnen cada mes y Conferencistas prominentes que van a dirigir esas reuniones dando muchos programas educacionales para todos los niveles de directores o empresarios.

En lo siguiente se presentan programas típicos que se han estado empleando a través de los años, siendo flexibles por los cambios que se van presentando debido a las condiciones y situaciones de emergencia.

#### C.- PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA 2

El siguiente programa de adiestramiento es el que se ha recomendado para 1964-1965 y está designado a encontrar los siguientes objetivos básicos de entrenamiento.

- A.- Crear en alto grado el conocimiento de costos en el Supervisor.
- B.- Desarrollar en el Supervisor un conocimiento y la necesidad para la creación y la solución de problemas en su trabajo.
- C.- Continuar desarrollando técnicas de Supervisión.

. . . . .

## -ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA 2.

El adiestramiento de la Empresa está enfocado a toda su gente. Se le ofrece a todo el grupo de empleados en muy distintas formas, en base de un año de entrenamiento.

Cada una de las plantas así como la oficina central tiene personal de adiestramiento específico que va a reportar sus resultados respectivos a su director de Relaciones Industriales, coordinando sus fuerzas con el Gerente de Educación y Entrenamiento y con el Supervisor respectivo quien a su vez reportará al Vicepresidente de Relaciones Industriales.

El Staf de entrenamiento se reúne cada 3 meses para la discusión de los progresos de los problemas corrientes y formular programas futuros en base a las necesidades de cada planta. Se intentan planes de entrenamiento para años siguientes y se revisan en la planta respectiva con el Gerente de Trabajo y su personal para sugerencias y ultimar aceptaciones, programas continuos tales como programas de Asistencia Educativa para personal que deseen un entrenamiento superior especializado. Se da también entrenamiento de aprendizaje para hombres jóvenes para capacitarlos y programas de co-entrenamiento para gente joven que está en estudios de bachiller y que desea una vista práctica dentro de la industria a lo largo de sus estudios.

Pueden ser descritos como programas en coordinación y control por nuestro personal de entrenamiento con una pequeña instrucción directa dada por el consejo.

El adiestramiento para ejecutivos (Gerentes), está usualmente limitado a Seminarios Administrativos o Conferencias conducidas en premisas de la Compañía por conferencistas de fuera y con proyecciones de películas. Este mismo personal frecuentemente asiste a los seminarios de la Asociación Americana de Administración.

D.- Continuar con la política de la Compañía para comunicar los objetivos al supervisor.

Para encontrar estos objetivos se recomienda el siguiente tipo de enseñanza:

- 1.- Adiestramiento continuo al grupo Supervisor presente a un nivel más avanzado.
  - 2.- Nuevos cursos para Supervisión de oficina.
  - 3.- Un programa especializado en resistencias de soldadura para técnicos y personal que trabaja con soldadura en la propia planta.
  - 4.- Programas de enseñanza para supervisores de nuevo ingreso.
  - 5.- Adiestramiento avanzado de Seminarios para personal de nivel superior.
  - 6.- Adiestramiento especializado a medida que las necesidades se presenten.
- 10.- ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES AVANZADOS.

32 horas (sesiones de 1 hora por 32 semanas que se iniciaron la semana del 5 de Octubre de 1964 hasta Junio 10 de 1965 para un grupo de 20 alumnos.

En seguida se encuentra una lista de cursos recomendados con una corta sinopsis indicando su contenido y la ayuda visual que se usará.

2.- PROGRAMA STANDAR PARA CAPATAZES 2 HORAS.

Un programa continuo número 1 que trata del papel del Ingeniero Industrial y del capataz en lo implemento de standar de producción.

Película.- Aspectos básicos en la manufactura (producción).

3.- COSTO DE REDUCCION Y CONTROL DE MOVIMIENTOS 2 HORAS.

La responsabilidad del capataz es esforzarse continuamente en reducir el costo y control del departamento de Movimientos para asegurar mejores ganancias.

Película.- "Combinación de control de Costos y Ganancias".

#### 4.- SOLUCION DE PROBLEMAS DE PRODUCCION 4 HORAS.

Las bases para este programa son el concepto de que todos los empleados y supervisores deben constantemente esforzarse para nuevos y mejores medios para fabricar los productos.

Este programa abarca problemas importantes como son: Los factores psicológicos que aparecen en la producción y de como podremos obtener ideas técnicas para resolver esos problemas. Se dan cursos intensivos por participación teóricamente y práctica = mente de una forma relativa.

Películas.- "Nuevas Ideas Producción y Trabajo".

#### 5.- DECISIONES DEL CAPATAZ 3 HORAS.

Qué cosa es decisión y cómo podemos hacerla lo mejor posible.

Decisiones en el más corto tiempo posible es el objetivo de este programa. Algunos de los capataces toman decisiones tales como: Haciendo Ejercicios fuera y dentro del trabajo del cual se podrán ir usando después.

#### 6.- INSTRUCCION FRECUENTE DE EMPLEADOS 2 HORAS.

Por medio de rotación se hace este curso. Su importancia estriba en dar a los empleados dichos cursos en una forma clara y precisa, con instrucciones fáciles de entender. Está basado en el famoso concepto 6D", por ejemplo: Determina necesidades. Define propósitos, Explicaciones detalladas. Trabajo demostrativo. Discusiones con los empleados y prácticas.

Película.- "Principales habilidades". Entrenamiento de empleados (A.M.)

7.- SEGURIDAD 2 HORAS.

Este tema debe ser continuamente trazado y entendido por el capataz. Los cursos deben de comprender la prevención de accidentes y deben de durar las sesiones de 2 a 1 hora.

8.- ORIENTACION DE CONTROL Y CALIDAD 2 HORAS.

El capataz tiene la responsabilidad de mantener en alto los estándares de la calidad en los productos.

Película.- Mantenimiento de los estándares de calidad.

9.- CONTRATO Y ADMINISTRACION 3 HORAS.

El papel del capataz en la administración de contrato de trabajo.

Discusión de los derechos del administrador.

Disciplina, injusticias, procedimientos y la responsabilidad, es del capataz en estas áreas.

El uso extensivo es hecho en rol de turnos, participación de grupos.

10.- CONFERENCIAS 1 HORA.

Este programa es seguido por una plática dada por el Dr. Ralph Nichols en el Club de Gerentes. Se escuchará y discutirá la psicología del que escucha, cómo y porqué escuchamos y qué escuchamos.

11.- MANTENIMIENTO Y PREVENCIÓN. 1 HORA.

Se hace uso del personal del departamento de mantenimiento. Este programa hará al capataz conocedor de sus responsabilidades para prevenir pérdidas y detención de trabajo antes de que ocurran. Se darán sugerencias como para reconocer dificultades y qué hacer ante ellas.

. . . . .

12.- MOTIVACION EN PROGRESAR. 3 HORAS.

Esta es una continuación de la motivación #1 y #2. Se hace uso de casos estudiados y el papel que juegan para mostrar al supervisor cómo obtener el mejor esfuerzo de sus empleados para asegurar al máximo la producción.

13.- CASOS DE ESTUDIOS EN RELACIONES DE TRABAJO. 3 HORAS.

El propósito de este programa es de mostrar al capataz los casos estudiados en situaciones difíciles, la necesidad de mantener objetivamente el trato con los empleados y con los representantes sindicales.

14.- PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE SALARIOS. 1 HORA.

Este es un curso de nueva adquisición en las políticas de la Compañía. Se aplica al salario de los empleados y supervisores, por ejemplo tenemos el salario de enfermedad, por ausencias, seguro, prácticas de empleo favorable, etc.

15.- COMUNICACIONES ORALES PARA CAPATACES Y SUPERVISORES DE OFICINA. 3 HORAS.

Este es un curso intensivo en cómo comunicarse efectivamente por medio de la palabra; abarca juicios de introducción definiendo y asegurando un completo entendimiento y cómo acercarse a cada persona individualmente, (como individuo para alcanzar los resultados deseados de la comunicación).

16.- CURSOS BASICOS DE MANEJO PARA SUPERVISION DE OFICINA.- 24 HORAS.

( 1 hora de sesión por semana para 24 semanas). Nov.2/64 Mayo 1/65

. . . . .

Es recomendado este año en que se inicia una nueva serie de entrenamiento para Supervisión de oficina, quienes anteriormente no se les había ofrecido. En esta categoría incluimos aquellos supervisores oficiales en Ingeniería, Costos, Personal y Administración de la fábrica, quienes no habían recibido instrucción antes.

17.- CURSOS BASICOS DE MANEJO PARA SUPERVISORES DE OFICINA. 17 HORAS.

Este es un programa intensivo que cubre las habilidades necesarias que un Supervisor de Oficina deba tener: capacidad para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el esfuerzo de su empleado.

18.- REPORTES Y REDACCION. 4 HORAS.

Este programa es designado especialmente para improvisar importantes habilidades de comunicación. Las áreas cubiertas serán brevemente exactas y fáciles de entender.

19.- ADIESTRAMIENTO EN VALUACION. 1 HORA.

Este programa es para el supervisor de Salarios de Personal y cubre áreas tales como: qué es la valuación, metas de la corporación, cómo evaluamos eficientemente y obramos con situación de valuación.

20.- MOTIVACION. 2 HORAS.

Hay importantes discursos de conocimiento que necesitan Motivación y que acontece cuando esa necesidad es importante.

21.- SEMINARIOS DE ADIESTRAMIENTO PARA PERSONAL STAFF. 5 HORAS (1 POR MES).

(Semana de Oct. 5/64 terminando semana de Feb. 8/65).

Este es propuesto para ofrecer un seminario de adiestramiento especializado para miembros del personal del Sr. Poupard === Staff. Estos seminarios deberán ser similares a aquellos presentados que ha sido ofrecidos en la oficina de Detroit a nivel de la corporación. Estas juntas consistirán en una comida mensual a las 5 p.m. en un restaurant cerca.

El programa de estas Juntas consistirá en la proyección de películas de la Asociación Americana de Administración con el -tema apropiado y después debe seguirse con una discusión en mesa redonda conducida por diferentes miembros del Staff en cada Junta.

Las películas son aproximadamente de media hora de duración y el programa será completado hasta las 7 p.m. se sugiere que -esas películas sean usadas en el siguiente programa.

Películas: La Función de Administración. Mr. Ed Green V. P.  
 Administración de Tiempo  
 Bases de Ejecución  
 Comunicaciones Dirigidas  
 Medidas de la manufactura

22.- ADIESTRAMIENTO. (horas 26. 1 o dos horas de sesión por semana para 13 semanas).

Este es el contenido del departamento de adiestramiento en el programa Parker que es la base fundamental en la cual están asentados futuros programas de adiestramiento en supervisión, no observante se propuso que todo nuevo miembro de supervisión se citen para después (febrero de 1965) siendo ofrecido en curso efectivo Parker en Octubre 5 de 1964 como complemento de ese curso deberá colocarse a el supervisor a sesiones más avanzadas.

. . . . .

23.- ADIESTRAMIENTO ESPECIALIZADO A LA MEDIDA QUE LO REQUIEREN LAS NECESIDADES.

---

Se precisa al Departamento de Adiestramiento continuar a tal programa de adiestramiento como sea requerido durante el año de adiestramiento. Por ejemplo:

Nuevo Programa de Iniciación  
 Introducción al nuevo contrato  
 Resistencia de Soldadura  
 Programa de Orientación para Supervisores Aprendices  
 Adiestramiento en Manejo de Carros.

Además de estos programas de adiestramiento familiarizado -- que se enumeran arriba, el departamento de enseñanza continuará dirigiendo sus esfuerzos en otras direcciones, tales como:

- 1.- Desarrollo continuo de una biblioteca en administración con libros orientados al desarrollo de supervisores por si mismos.
- 2.- Coordinación de programa de aprendices en grupos de habilidades a través de esfuerzos (Aprendices de Supervisores),
- 3.- Servir como consejero supervisor en el área del desarrollo de la autosupervisión.

D.- PROGRAMA DE ENSEÑANZA.

El siguiente programa es propuesto como un programa intensivo para Supervisores en los siguientes 10 meses. Se considera elástico ya que puede ser alterado a medida que las necesidades se presenten. Está implícito en este programa que todo el personal Supervisor de Planta -- asiste a 1 hora de entrenamiento cada semana durante todo el curso.

1.- Marzo 16 a Abril 13.

1.- SEGURIDAD DE LA PLANTA.

a).- Juntas de 1 hora 4 días a la semana.

b).- Todos los supervisores de planta se les programará en esta nueva serie de juntas que serán dedicadas a nuestros problemas inmediatos en esta área. Los temas discutidos será la designación

de responsabilidad para seguridad anunciado recientemente, la responsabilidad de los representantes personales a las actividades = diarias de seguridad, nuevos reportes y materiales disponibles a través del Departamento de Seguridad y a los problemas serios de seguridad del momento.

2.- Abril 20 a Junio 29.

2.- TECNICAS DE ENSEÑANZA.

a).- Aproximadamente 345 supervisores no se les ha entrenado en este aspecto y se les programará juntas de 1 hora 10 veces a la = semana.

b).- Este programa está elaborado para hacer profesores de supervisión y darles los conocimientos básicos de las técnicas de enseñanza.

Aunque a un supervisor no pueda hacer toda la enseñanza en esta = área, este entrenamiento le dará los antecedentes para reconocer un buen trabajo de entrenamiento cuando él pueda dar alguno. Se ha dividido en tres fases básicas: principios de aprendizaje, el método de los 4 pasos de la enseñanza y el método de práctica.

3.- METODOS DE TRABAJO.

a).- Aproximadamente 270 supervisores han tenido entrenamiento en las técnicas de enseñanza y están listos para los cursos más avanzados.

b).- Métodos de trabajo es un programa de 10 horas que se le da al capataz con un método en el cual él puede hacer uso más efectivo de los hombres, materiales y máquinas.

El curso se dirige a mejorar el método de hacer una operación sin gastar grandes cantidades para el nuevo equipo y está basado en la premisa de que siempre hay un mejor medio. Este curso sigue lógicamente al reciente curso completo en estándares de trabajo y enlazarlo con metas al programa propuesto por la Gerencia.

4.- 3.- GUIA DE SUPERVISORES Y CONFLICTOS DE TRABAJO.

Aproximadamente 250 nuevos supervisores nunca han tenido entrena= miento básico en estos aspectos. Se propone que con las sesiones

. . . . .

previamente descritas, estos nuevos supervisores reciban instrucción de conferencistas seleccionados que trabajan parte de su tiempo en 10 sesiones de 1 hora semanalmente.

3.- Julio 1 a Julio 15.

Se entiende que un número indefinido de candidatos para supervisión deban disponer para un programa de entrenamiento intensivo de 80 horas de trabajo durante el período anterior del cambio de modelo (de carros).

4.- Agosto 31 a Noviembre 9.

5.- HABILIDADES DE COMUNICACION.

a).- Aproximadamente 480 supervisores y 25 nuevos supervisores = más no han tenido entrenamiento en esta área y deben de programarse para reuniones de 1 hora 10 veces a la semana.

b).- Esta unidad trata con 10 tópicos que juegan una parte importante en el trato con gente. Cubre temas importantes como: entendimiento de la gente, dar órdenes, la razón de injusticias, disciplina, interpretación de la política de la Compañía y la parte de supervisores en comunicación con la organización.

6.- 2.- DISCUSION DIRIGIDA.

a).- Aproximadamente 135 supervisores deben programárseles para continuar el programa avanzado.

b).- Esta es una unidad de 20 horas con múltiples objetivos. Va a dar a los supervisores un equilibrio y estabilidad para conducir reuniones, conferenciar con individuos o grupos, coordinar discusiones y la solución de problemas. Así como también concibe el trabajo del instructor individualmente con cada supervisor aún fuera de clase.

5.- Noviembre 16 a Enero 25.

7.- 1.- PROBLEMAS PERSONALES.

a).- Aproximadamente 225 supervisores no han tenido entrenamiento en este curso.

b).- Este es un estudio de 10 horas de los problemas encontrados

. . . . .

por la supervisión en el trato con la gente. Se dedican 6 horas a los problemas humanos. En las restantes 4 horas el supervisor practica métodos en problemas actuales de trabajo (equilibrándolos) y qué cosa es lo que puede hacer ante ellos.

2.- Durante este período el programa continúa en discusiones dirigidas.

## ADIESTRAMIENTO EN LA COMPAÑIA NUMERO CUATRO EN LOS E. U.

### ADIESTRAMIENTO DE LA COMPAÑIA Y COMO SE AYUDA A SU GENTE A DESARROLLARSE.

Nosotros escuchamos y leemos en estos días una cantidad numerosa de folletos acerca de la necesidad de adiestrar a la gente, ayudando tanto a hombres como a mujeres a adquirir nuevas habilidades y conocimientos que están necesitando en el mundo moderno del trabajo.

Esto naturalmente hace preguntar ¿qué hace la Compañía número cuatro acerca del adiestramiento y readiestramiento de sus empleados? y la Compañía contestaría así: actualmente nos encontramos haciendo estudios en estas actividades que más adelante se finalizarán, no olvidando que cualquier tarea que sea, vendrá a ser para cada quien, decisiva para desarrollarse y actualmente el adiestramiento viene a ser la llave para toda oportunidad.

Los siguientes datos nos darán una idea general de todas las oportunidades que esta Compañía tiene.

- 1.- En la localidad de la Compañía 48% de empleados asalariados progresan por su trabajo que desarrollan semanariamente.
- 2.- En 1964, hubo 3,300 empleados a quienes ascendieron a trabajos por hora.
- 3.- Se estima que en un promedio de día de trabajo más de 60 empleados reciben ascensos.

La Compañía hace tiempo que reconoció la necesidad de continuar su adiestramiento y readiestramiento continuo para asegurar la fuerza laboral para hacer trabajos en forma apropiada y ayudar a los empleados a progresar a su propio desenvolvimiento.

Ahora en 1965 las actividades de adiestramiento de la Compañía son más extensas y alcanzan a un mayor número de gentes, va desde el enseñamiento más simple de los nuevos empleados para que hagan su trabajo hasta el adiestramiento especializado técnico para ingenieros científicos

cos graduados de los colegios.

Gran parte del adiestramiento de la Compañía se hace directamente en el trabajo, entre el empleado y su supervisor inmediato superior.

Día tras día el programa de readiestramiento prepara a empleados para nuevos trabajos que requieren diferentes habilidades. Miles de horas se emplean en esta clase de adiestramiento. Por ejemplo la experiencia de cualquier planta ensambladora que esta operando de un turno a dos turnos nos dará una idea de este panorama.

En esta planta por un período de 4 a 6 meses de un total de 1057 nuevos trabajadores por hora fueron empleados. Este grupo recibió 67280 horas de adiestramiento de trabajo o sea aproximadamente 64 horas por empleado.

En muchos casos cuando un empleado se le está readiestrando para un nuevo trabajo, igualmente se le da en este nuevo adiestramiento.

Cursos Formales de Adiestramiento: además del adiestramiento en el trabajo se les da a muchos de los empleados que lo solicitan, pudiendo ser cortos o largos, desde matemáticas hasta ensamble de carros, desde trabajo de tareas de escuela hasta reparación de carburadores.

No todas las divisiones de la empresa y plantas, ofrecen idénticos programas de adiestramiento en la planta por obvias razones. El tipo de producto hecho dictará en gran parte el tipo de adiestramiento que se ofrece.

Gran parte de las plantas ofrecen cursos tales como: lectura de planos o dibujo mecánico que son fundamentales para el entendimiento de muchas de las funciones de la planta como un ejemplo, para mostrar la extensión de estas actividades, el programa formal de adiestramiento en el salón de clases para gentes con un horario de 4 horas en una de las plantas, la Compañía empleó 2400 horas, consistiendo en 22981 de ho

ras de adiestramiento especializado para 838 empleados en un año. El adiestramiento fué dado desde clases de una hora y lecturas libres a la enseñanza de operaciones a cómo manejar las máquinas controladoras en cursos que pueden emplearse hasta varios meses.

Esto es por medio de programas tales como aquellos de los que se emplean para operadores con posiciones de mayor responsabilidad.

Oportunidades para mejorar el trabajo se ofrecen a cientos de hombres jóvenes cada año en la planta de Aprendices de la Compañía. Muchos de los que han llegado a las plantas sin ninguna habilidad desarrollada, han terminado su adiestramiento de aprendizaje y ahora tienen trabajo de responsabilidades como trabajadores, capataces y en algunos casos posiciones de mayor nivel.

En el momento actual alrededor de 3500 empleados están enrolados activamente en la planta de aprendizaje. El adiestramiento que se les da es: haciendo herramientas, haciendo dados, reparando máquinas y plomería. Los aprendices reciben excelente paga por las horas de adiestramiento en la planta y aún por el tiempo que ocupan en su instrucción en los salones de clases.

La colegiatura y su registro está cubierta por la Compañía y un pago especial, es hecho por la empresa para la compra de herramientas para el aprendiz. Las oportunidades bajo el plan de aprendizaje de la Empresa son especialmente buenas para los muchachos de la escuela secundaria con buenas calificaciones en matemáticas.

Además del Plan de Aprendizaje, la Compañía tiene también "El Método de Grado Superior" para desarrollar a vendedores hábiles.

Los empleos calificados son dados en el adiestramiento en el trabajo en clasificaciones hábiles y a esto se le llama "Empleo en el Adiestramiento" o Programa E.I.T. Este programa ha dado oportunidad a cientos de individuos, quienes por algunas circunstancias o limitaciones fueron incapaces de servir en un aprendizaje formal, pero quienes a

través de diligentes aplicaciones, han adquirido la habilidad y destreza de mecánicos entrenados. Tales empleados se les elige para ser re = clasificados como jornaleros después de que han servido en una clasifi = cación particular especial por 10 años.

Hay aproximadamente 6300 empleos hora que han participado en el programa E.I.T. Oportunidades para técnicos y personal en administra = ción para participar en programas de propio desarrollo son también dis = ponibles.

De hecho en los últimos años un gran número de administradores han participado por lo menos en un curso intensivo cada año. Un alto = porcentaje de las horas de adiestramiento para el grupo de administrado res está dedicada a lo que puede ser llamado Desarrollo Administrativo, tales como entendimiento de las responsabilidades del Supervisor, proce = sos de mejoramiento de producción, mejores relaciones entre los emplea = dos y control de métodos de costo adecuado.

En 1964 aproximadamente un millón y medio de horas hombre de adiestramiento fueron dadas en la categoría de Desarrollo Administrativo. Naturalmente el hombre que participa en esos cursos, mejoró su habilidad y capacidad para manejar mayores trabajos y merecer promociones dentro = de la planta a medida que el tiempo pasó.

En la planta en donde una gran cantidad de trabajo técnico se hace, debe de ser mayor el adiestramiento técnico especializado.

En un período de 12 años en una planta que emplearon aproxima = damante 5000 asalariados, por ejemplo, 29 cursos técnicos fueron dados desde 2 hasta 72 horas.

Ningún curso adicional se ofreció después de las horas de tra = bajo y un número de empleados participaron en cursos especiales dados = en las universidades y colegios cercanos.

Distintos seminarios técnicos, lecciones y películas de cine, se presentaron tanto dentro de la planta como fuera; posteriormente am

. . . . .

pliaron la actividad de adiestramiento para esos empleados. Este adies-  
tramiento contribuyó bastante para darles mayores oportunidades. Una  
gran mayoría de jefes administrativos participaron en los programas de  
adiestramiento.

Administradores Generales y Administradores de Planta se unie-  
ron con otros en cursos especiales que trataron entre otras cosas, solu-  
ción de problemas, comunicaciones, administración de personal y otros  
cursos de una y dos semanas ofrecidos por el Instituto de la Compañía,  
el cual es el nervio central de los programas de adiestramiento de la  
empresa atrayendo a cientos de ejecutivos de alto nivel cada año.

Como regla los ejecutivos de mayor éxito son aquellos que han  
formado el hábito del propio mejoramiento en forma continua através de  
lecturas generales así como el estudio y programas de adiestramiento  
formal.

Han aprendido que no es justo únicamente una puerta sino una  
serie de puertas que se habrán a su paso o al paso de cada individuo  
que haga un serio esfuerzo para mejorar su habilidad y aumentar sus co-  
nocimientos.

Habiendo alcanzado una meta, el ejecutivo con visión levanta  
su vista a una meta más alta y procede a prepararse el mismo para estar  
listo cuando se le presente una próxima oportunidad.

Un programa popular de adiestramiento en el cual participan  
1500 empleados cada año, es el curso de la Compañía del Dale Carnegie.  
Cada participante personalmente paga una parte substancial del costo.  
El curso tarda 12 semanas y la mayoría de sus miembros permanecen por  
lo menos 6 horas a la semana en clase o en preparación.

Ellos encuentran en esos programas una gran ayuda para adqui-  
rir habilidades en comunicación, relaciones humanas y cualidades para  
dirigir. Generalmente el nombramiento de clases incluye a miembros del  
grupo de administración.

El adiestramiento que se da a gente de la Compañía con especial talento o capacidad es un programa infinito con multitud de facetas. Hay becas, incluyendo la del Instituto de Tecnología por las cuales empleados con talento pueden hacer trabajos avanzados y de categoría.

Hay planes educacionales cooperativos en 21 colegios y Universidades en los que se dan cursos de tiempo completo a cientos de diferentes empleados bajo responsabilidades de la Compañía. Y está el plan cooperativo del Instituto de la Compañía, que capacita a estudiantes para obtener experiencia práctica con facilidades en bases de parte del tiempo que mientras asisten al Instituto de la Compañía.

Garantizando grados en Mecánica, Ingeniería Industrial o Eléctrica. La escuela ha sido guía para miles de miembros del grupo administrativo de la Compañía, incluyendo a muchos que ocupan actualmente puestos ejecutivos.

El Instituto de la Compañía tiene una capacidad para 2665. Aproximadamente 800 son de nuevas admisiones cada año.

Oportunidades para el propio mejoramiento se ofrece más allá de oficinas y fábricas. 30 centros de adiestramiento de la Compañía, localizadas en ciudades claves alrededor del país dieron adiestramiento el último año a cerca de 133,000 empleados de la Compañía.

Estos centros, aparte del adiestramiento mecánico en el cuidado y reparaciones de automóviles, da instrucción en estas áreas de importancia a concesionarios tales como: en ventas manejo de refacciones, Contaduría, servicio en administración, etc.

La filosofía es dar oportunidades para el propio mejoramiento. El mejoramiento es tan profundo en la administración de la Compañía, que su influencia se extiende más allá de las plantas y de los concesionarios dentro de las comunidades, la nación y el mundo. Por ejemplo cada año cientos de estudiantes reciben su parte financiera en la forma de becas para abrirse camino a través de ellas para el desenvolvimiento de sus capacidades. Otra avenida a través de la cual la alta educación es ayudada

y es dirigida a muchos colegios y Universidades. Además programas de muchas clases son conducidos y encajados al propio desarrollo en muy distintos modos.

La carrera de carros de caja de jabón y la comunidad de artesanos, guían a los jóvenes a la simulación y estimulación del "progreso previo", científicamente se les muestra a los estudiantes esto, por medio de películas, información, revistas, panfletos y otras especiales = publicaciones a una variedad de sujetos, responsabilidades de programas para personas jóvenes en el campo y un patrón de programas en proyecto y actividades de adiestramiento; todo intento a probar, son oportunidades que se les dan a la gente capaz para mejorarse así mismo.

Esta es la verdad que en la Compañía los que deseen un grado mayor pueden ser complacidos contribuyendo a su mejoramiento y no únicamente a la gente en general del personal.

El deseo de sobresalir es la característica del grupo de administración de la Compañía, habilitándola a satisfacer a los individuos y accionistas y a proveer labores fijas y labores de prueba año tras año.

Oportunidades para el desarrollo de si mismo en la Compañía, lo lleva por todos lados. Si se desea conocer qué oportunidades específicas están abiertas, pregunte a su supervisor, él puede mandarlo a la Oficina de Personal para una más completa información o para darle revistas o panfletos acerca de las actividades específicas.



#### CAPITULO IV

ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO  
UTILIZADOS EN LAS SIGUIENTES EMPRESAS EN  
MEXICO.

(Empresa Uno, Dos, Tres, Cuatro y Cinco)

---

1.-Breve Historia del Adiestramiento, Ca-  
pacitación y Desarrollo en México.

•

•

## 1.- BREVE HISTORIA DEL ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO EN MEXICO.

La necesidad a estos problemas han ido surgiendo poco a poco aquí en nuestro país, debido al cambio tan grande que se está operando en la expansión de todas las industrias, especialmente en la industria del automóvil. Y debido a la lentitud con que está aconteciendo, aún no podemos comentar algo sobre este aspecto, viniendo a contribuir otro factor importante y es de que a pesar de que los industriales están palpando esas necesidades, no aceptan todavía la idea de que tanto el obrero como el Ejecutivo, deben de prepararse continuamente a medida de que las exigencias lo estén requiriendo, tendiendo siempre a modernizar los métodos de acuerdo con las normas de cada organización.

Aquí en México la palabra que más frecuentemente se está usando es "entrenamiento", que viene a ser sinónimo de adiestramiento, entendiéndose de la siguiente manera: Es la adquisición de habilidades en el trabajo, más bien de carácter físico, refiriéndose a empleados y obreros.

Como las exigencias lo están pidiendo, es importante hacer notorio que pocas empresas, cuentan con este tipo de adiestramiento, ya que ni el más elemental les dan (orientación o inducción) sin ver que es esencial para cualquier obrero que entra por primera vez a una compañía, por la serie de fenómenos psicológicos que se van a presentar. Por ejemplo tenemos: En alguna organización al iniciar un obrero su labor ya designada, es importante antes, haber pasado por un entrevistador consciente, del cual se va a encargar, haciéndole saber de la integración (puntos importantes) de la empresa en la cual va a trabajar y a quien debe dirigirse en caso de tener dudas, etc. Así que de esta primera impresión que reciba el obrero, van a depender muchas actitudes, ya sea al buen o mal funcionamiento en su trabajo, por tal motivo creemos =

conveniente enfatizar que siempre se debe hacer una buena entrevista con personas preparadas.

A la fecha tenemos que la mayoría de las empresas han optado por mandar a su personal a adiestrarse al extranjero, o en ocasiones en algún centro de aquí, indebidamente, porque los resultados van a ser desfavorables, por la simple razón de que el ambiente en que van a prepararse va a ser diferente y no hay mejor enseñanza que la que se recibe en el propio trabajo.

Ahora, refiriéndonos a Capacitación, este término se va a entender de la siguiente manera: Es la adquisición de conocimientos técnicos-científicos. Estos pueden adquirirse tanto en la escuela como en la propia práctica, vienen a ser conocimientos especializados, dándose a niveles superiores cuando se necesita gente para ocupar puestos superiores.

Las empresas también tienen sus deficiencias en esto, ya que mandan a su personal al extranjero, olvidándose de la serie de factores que van a intervenir. Primeramente tenemos que ese personal va a asimilar ideas diferentes a nuestro medio y todo esto vendrá a causar trastornos y pérdida de tiempo al tener que hacer modificaciones, tanto al ajustarse a las normas de la empresa, como (si va a enseñar) tener que hacerse entendible a la gente que vaya a dar sus conocimientos, siendo entonces doble la inversión.

En el Desarrollo de Ejecutivos (niveles superiores) sucederá lo mismo, máxime que aún no le han dado mucha importancia, olvidándose por completo que estas personas son los elementos básicos de cualquier industria a la que pertenezcan, porque van a ser el personal principal, del cual girará a la buena marcha de la empresa, por su gran responsabilidad.

Creemos importante por tales razones, subrayar la posición

. . . . .

que todo ejecutivo tiene, ya que aún muchas compañías lo ignoran. Es la de guiar a la compañía hacia el progreso, desarrollándola de acuerdo como las necesidades lo estén requiriendo.

En nuestro país tenemos que de cada 5 ejecutivos que surgen 3 fracasan por la misma ignorancia en que se encuentran y además que son conformistas.

La palabra Desarrollo es importante entenderla, porque va a encerrar una serie de requisitos de la persona.

Viene a ser la comprensión íntegra del hombre en todos sus aspectos, de Personalidad, Educación (principia en el análisis del temperamento, la formación de una serie de hábitos, voluntad, etc.)

Al mencionar la existencia de estos problemas, es conveniente tratar de tomar las resoluciones lo más acertadamente e = irlos resolviendo lo más práctico posible por la urgencia tan inmediata que se está requiriendo, simplemente tratando de adaptar la serie = de métodos que ya existen, con gente eficientemente preparada para así más adelante, poder sentar bases firmes de acuerdo con las necesidades de cada empresa, ya que todo esto servirá tanto para el presente como para la prevención de nuevos acontecimientos que seguirán surgiendo.

Ahora se han establecido CENTROS DE CAPACITACION elaborados por la Secretaría de Educación Pública. Indudablemente que la idea = de este plan es la de incorporar al desarrollo económico-social nacional, a los millares de jóvenes de escasos recursos económicos. Este plan responde a una medida básica en la necesidad de preparar técnicos; única manera más que puede enfocarse al desarrollo industrial de un país.

Desde un punto de vista práctico, esto plantea una serie de

. . . . .

dificultades técnicas que deberán ser resueltas de manera idónea para poder combinar con ellas los aspectos PEDAGOGICOS, TECNICOS, ECONOMICOS y PSICOLOGICOS.

Ante esto es necesario tomar en cuenta que la educación va a ser por modo radical, diferente de la académica ya que esto implica una serie de consideraciones somáticas y psíquicas que deberán ser correctamente analizadas por un personal especializado en dar causa a la dispersión asimilativa de la juventud desertora y delincuencia juvenil.

En lo que llevan de funcionar tales centros actualmente se sabe que empiezan ya a tener sus problemas especialmente de "Deserción", olvidándose que la mayoría de los jóvenes que recurren a este tipo de actividades, son adolescentes.

Ahora por un lado todos los instructores deben ser instruidos sobre lo antes dicho para tratar de evitar particularizaciones personales y subplaneaciones individuales que es bien sabido siempre han existido en nuestro medio, así mismo, debe de hacerse una selección depurada lo más lejana posible de intereses burocráticos. Naturalmente que todo esto deberá estar a cargo de un jurado integrado por personas representantes de diferentes instituciones que van a ser esto, pero aún en cuyo cometido se ha pasado por alto el papel que desempeña necesariamente el PSICOLOGO INDUSTRIAL para: 1o. definir los requisitos no sólo técnicos sino de personalidad y plan de vida de los candidatos, 2o. el que desempeña en el adiestramiento de los mismos durante el proceso instructivo, 3o. El colateral al proceso económico relacionado con las motivaciones, aptitudes, intereses individuales y doble repercusión en el proceso productivo y su volumen.

Es necesario señalar que en los actuales centros, es deber de la gente que lo integra no pasar por alto otro importante punto y será; el de dar un panorama amplio a la creación de esta nueva conciencia necesaria del Ejecutivo moderno (Educación Humanística) y evitar que sólo se dediquen a la preparación de especialistas sin impor-

tarles más otros aspectos. (Relaciones Humanas, etc.)

Enseguida hago mención de algunas empresas automotrices que colaboraron a darme información de lo que a la fecha están haciendo - por lo que respecta al Adiestramiento, Capacitación y poco en su Desa rrollo.



EMPRESA NUMERO UNO EN MEXICO

---

- A.- Antecedente Histórico
- B.- Organigrama
- C.- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.





tan grande, decidió abrir este nuevo mercado y estableció su planta de ensamble en la Ciudad de México en San Lázaro.

Se ensambló por primera vez el modelo T con un total de 295 empleados y obreros. Fue la primera armadora que funcionó en México y hoy, con más de 35 años, aporta la eficiencia y productividad que vienen de su larga experiencia y tradición.

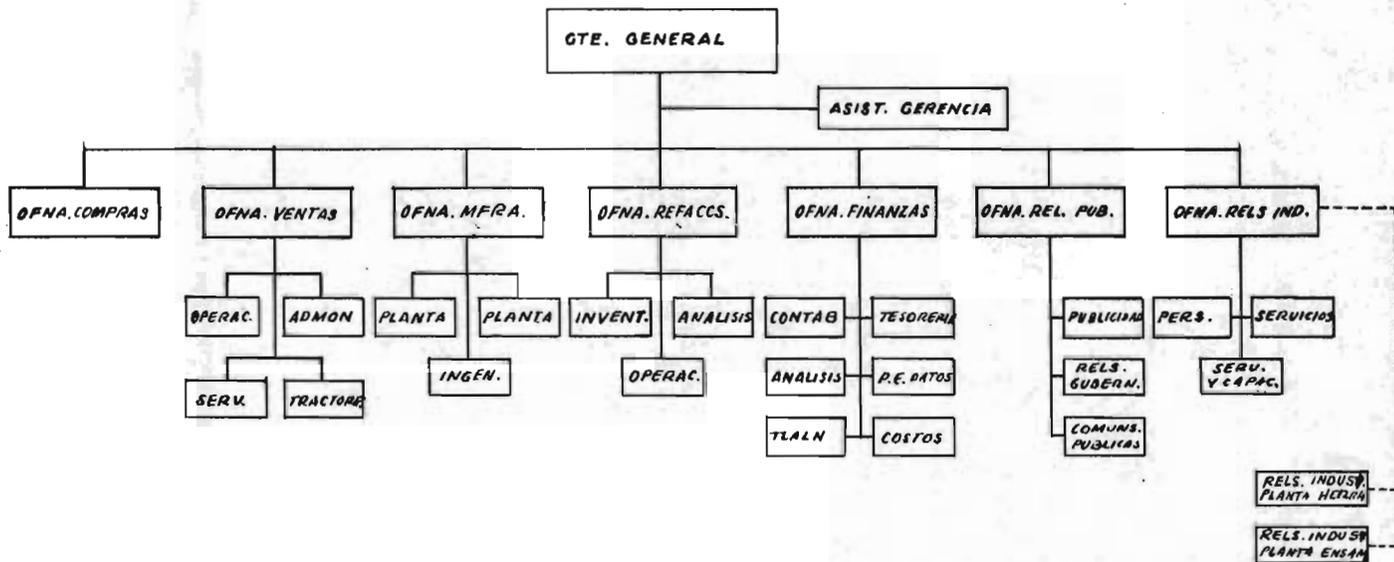
En vista de la expansión del mercado y estabilidad económica del país, la Empresa compró terrenos especiales para ampliar su planta en 1932. Hoy en día la planta le da un empleo aproximado a 1500 personas, produciendo una variedad de modelos que seguramente nunca soñaron en producir. La planta actual se inauguró en 1932.

En aquella época el público se preguntaba qué razón había para una fuerte inversión en una nueva planta, ya que con la primera se bastaba para aquella época, pero la construcción nueva de ensamble se debía precisamente a la visión tan grande de una persona, quien pensó no en resultados inmediatos y además tubo la mira de que la planta pudiera ensamblar hasta 100 unidades diarias cuando hubiese en la necesidad de ensamblar a ese volumen de producción.

El tiempo ha dado la razón y a fines de 1958 y comienzos de 1959, la planta trabajó por primera vez en su historia con sus dos turnos y produjo más de 120 unidades diarias.

La compañía tiene una red de 118 concesionarios en todo el país, que son verdaderos socios en el progreso de la compañía.

En seguida anexamos el Diagrama de esta empresa (parte) ya que viene a ser lo más importante relacionado con Sistemas de Capacitación y Adiestramiento.





C.- ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

La empresa actualmente está considerada como una "Empresa - Grande", se ha basado en el criterio que tiene el Banco de México, con siderándolo por la cantidad de personal laborable en su totalidad.

De un trabajador a 4 la consideran como empresa pequeña.

De 5 a 249 " " " " Mediana.

De 250 en adelante " " " " Grande.

Ahora esta compañía cuenta con 1477 trabajadores, así como - con 584 empleados divididos en tres unidades de trabajo y por esta razón la han considerado "Grande".

La compañía tiene ahora un 50% de su personal que es de plan ta y el otro 50% son trabajadores eventuales. Empleados son aproximadamente 584, operarios 1477 y supervisores el 30%.

La compañía se dedica al ensamble y venta de vehículos automotrices (automóviles, camiones y tractores agrícolas) así mismo como a la manufactura de herramientas especiales para el ensamble automotriz y la venta de refacciones legítimas para vehículos.

Todo esto se podría decir refiriéndose a la parte general de la empresa (anexando en seguida una parte de su organigrama).

Ahora pasaremos a lo siguiente o sea su Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

La compañía cuenta con sistemas de capacitación y adiestra - miento, probados ya año tras año, mejorándolos continuamente, según las nuevas necesidades y los adelantos en la materia.

Dentro de los sistemas de la compañía, se entiende por capa-

. . . . .

citar y adiestrar de la siguiente manera:

**Capacitar.-** Es la preparación concedida al personal por medio de una instrucción planeada y teórica que generalmente ocurre dentro de un aula y se desarrolla según un programa.

**Adiestrar.-** Es la preparación concedida al personal por medio de una instrucción práctica que se da generalmente en el mismo sitio de trabajo y que lo habilita para llevar a cabo las operaciones de su trabajo con propiedad.

En general la capacitación está a cargo de un Staff central, mientras que el adiestramiento es responsable de la supervisión de adiestrar; el especializado está a cargo del staff central.

Sus objetivos principales de capacitación son conducidos con un solo propósito: el de asistir a la compañía en la producción de productos de la más alta calidad al menor costo posible.

Dentro del objetivo general y como un paso esencial para alcanzarlo, las actividades de capacitación deben dirigirse a:

- 1.- Comunicar efectivamente, al personal responsable, los objetivos, la política y los procedimientos existentes en la compañía, así como los nuevos que vayan siendo adoptados.
- 2.- Mantener y mejorar el conocimiento básico del empleado y perfeccionarlo a fin de que se obtenga el mejor desarrollo posible de cada trabajo.
- 3.- Animar y auxiliar al personal en la adquisición de conocimientos y perfeccionamientos adicionales para incrementar su utilidad desarrollándola para mayores responsabilidades dentro del límite de su capacidad.
- 4.- Asegurar un abastecimiento adecuado de personal entrenado para lle

. . . . .

nar, cuando se presenten, las vacantes creadas por promoción, expansión o pérdida a través de retiros, reasignaciones o muerte.

**POLITICA DE CAPACITACION.**- Se proporciona capacitación al personal de la compañía cuando se satisfacen los siguientes criterios:

- 1.- La capacitación puede ocasionar un incremento en la eficiencia operativa por:
  - a).- Asistencia al empleado u operario para hacer mejor su trabajo en su actual posición,
  - b).- Asistencia para mejorar a la posición del empleado u operario cuando exista o pueda existir en un futuro próximo, una oportunidad de mejor trabajo.
- 2.- La capacitación es requerida o aprobada por personal autorizado de la Compañía.
- 3.- La capacitación es económicamente factible.
- 4.- La capacitación llena una necesidad específica de la Compañía.
- 5.- La capacitación cumple con los objetivos y política existente, prescrita por la Compañía.
- 6.- Capacitación en tiempo de la Compañía o en tiempo del personal.

Como política general, cuando la capacitación sea para asistir al personal a realizar un trabajo mejor en su posición actual, será dada en tiempo de la Compañía.

Quando la capacitación tenga por objeto mejorar la posición actual del empleado u operario, será dada fuera de las horas de trabajo que estén regularmente programadas.

Se cuenta en todos los departamentos con estos sistemas. En seguida está una muestra de sus programas correspondiente a un trimestre:

PROSPECTO DE SUPERVISION DE PERSONAL A SUELDO POR HORA:

F e c h a s :

En Abril .- 1-3-5-8-10-12-15-17-19-22-24-26-29- son 12  
 En Mayo .- 1-3-6-8-10 son 13  
 Lunes, Miércoles y Viernes de 13.30 a 14.30 y de 15 a 16.  
 La clausura es a fines de Mayo.

PROSPECTO DE SUPERVISION DE PERSONAL A SUELDO POR HORA:

ABRIL . . . . . Son 10 conferencias.  
 MAYO . . . . . Son 8 conferencias.  
 JUNIO . . . . . Son 8 conferencias.  
 Sólo los Miércoles de 17.15 a 18.15.

PROSPECTO DE SUPERVISION DE PERSONAL A SUELDO MENSUAL:

ABRIL . . . . . Son 4 conferencias.  
 MAYO . . . . . Son 4 conferencias.  
 JUNIO . . . . . Son 4 conferencias.  
 Sólo Miércoles de 17.15 a 18.15.

PROSPECTO DE PERSONAL A SUELDO MENSUAL:

ABRIL . . . . . Son 4 conferencias.  
 MAYO . . . . . Son 5 conferencias.  
 JUNIO . . . . . Sen 4 conferencias.  
 Los Jueves de 17.15 a 18.15.

La capacitación que se les da, se lleva a cabo principalmente por medio de conferencias, en salones dispuestos especialmente para tal objeto, aunque cada vez se usan más métodos de participación, tales como estudio de casos, dramatización, películas, demostraciones, etc.

. . . . .

Ahora el adiestramiento en cambio generalmente dispone del método llamado de los cuatro pasos.

- 1.- Explique.
- 2.- Demuestre.
- 3.- Actúe.
- 4.- Supervise la práctica.

Aunque también se ha usado más, el Adiestramiento programado, la demostración y el laboratorio, cuidando de obtener una dosificación adecuada para el caso.

Entre las técnicas usadas en el entrenamiento se deben destacar las relativas a Valuación del aprendizaje, pues deberán arrojar datos útiles acerca de la materia asimilada y normarán el progreso de la instrucción.

Todo este tiempo empleado en capacitar y adiestrar será como una política general. Cuando la capacitación sea para asistir al personal a realizar un trabajo mejor en su posición, será dado en tiempo de la compañía.

Quando la capacitación tenga por objeto mejorar la posición actual del empleado u operario, será dada fuera de las horas de trabajo, siendo regularmente programadas.

La empresa en sus planes de adiestramiento gasta una elevada cantidad que arroja, tomando en cuenta lo gastado por la compañía en capacitación en lo siguiente:

- 1.- Seguridad personal.
- 2.- Higiene de trabajo.
- 3.- Deportes y otras prestaciones menores, la cifra de \$479.00 por persona.

. . . . .

La hora indicada para darles su capacitación al trabajador, depende de la política antes mencionada, dándose preferencia a las primeras horas de la mañana y última de la tarde por su valor pedagógico.

En la empresa a todo trabajador de nuevo ingreso, además de llenar los requisitos legales se les pide los siguientes datos:

- 1.- Edad mínima 18 años.
- 2.- Edad máxima es variable y es de acuerdo con el tipo de puesto que soliciten (45 años).
- 3.- Estudios mínimos primaria (para obreros).
- 4.- Estudios mínimos secundaria (para empleados).
- 5.- Tener aptitudes, experiencia y personalidad, afines al puesto a desarrollar.
- 6.- Exámen psicotécnico aprobado (empleados), consiste en pruebas de aptitud mental, vocabulario y aritmética (psicotécnicas y de conocimiento, aunque aún no está funcionando).
- 7.- Exámen médico, satisfactorio (consiste en exámen serológico, radiografía de torax y general).

Los seleccionan de acuerdo con todo esto.

La empresa cuenta entre los fines de adiestramiento, el de desarrollar personal más apto para puestos de mayor responsabilidad, de acuerdo con el siguiente criterio:

- 1.- Valuación.
- 2.- Calificación de exámenes parciales de los cursos de capacitación
- 3.- Calificación de los instructores, sobre la base del trabajo personal y el de intereses demostrado.
- 4.- Calificación de asiduidad (80% de asistencias).
- 5.- Calificación de cada supervisor sobre el desempeño del trabajo.
- 6.- Calificación de conducta que hace relaciones industriales por medio de su representación de personal.

. . . . .

7.- Calificación de pruebas psicotónicas adecuadas a cada tipo de puesto y de comprobada validez.

De acuerdo con todo esto, cuando algún trabajador no sale elegido por la decisión que tome la dirección; hasta la fecha la actitud, en general de los participantes, es que comprenden y aceptan la situación que se les ha explicado y tratan de ampliar su experiencia por medio de auxiliares suplementarios, tales como consultas, libros, otros cursos, escuela, observación, etc.

Así mismo, cuando seleccionan al personal, toman en cuenta los requerimientos del puesto casi en todos los casos y esto lo miden por medio de análisis de puesto y valuación de los mismos.

Al trabajador si lo capacitan, pero no especialmente, de acuerdo con sus aptitudes e intereses; las técnicas utilizadas son:

- 1.- Entrevista con la supervisión y especialistas de relaciones industriales.
- 2.- Revista de su record personal.
- 3.- Además se está planeando la aplicación de pruebas psicotónicas para más adelante.

Tenemos lo siguiente, o sea que el trabajador ante esta situación, ha tomado un interés favorable, llegando el caso de que un trabajador hasta sacrifique varias horas de espera ante la iniciación de una nueva sesión para asistir puntualmente a sus clases de capacitación.

Por otra parte el empleado que asiste al curso con regularidad, se ve alentado y su respuesta se deja sentir por el aumento de su sentido de responsabilidad, su colaboración, su cambio de actitudes, su integración al grupo de trabajo y al incremento de sugerencias que presenta siguiendo el procedimiento en uso.

Su reacción ha sido favorable de aceptación e intereses, aun

que buscan en primer lugar que el tiempo que emplean en entrenamiento, sea pagado por la compañía y los medios recabados para tener su opinión han sido por medio de encuestas ya sea orales o escritas.

No por esto no han dejado de tener problemas desde el punto de vista de su conducta. Su reacción ha sido que, aunque el empleado asista regularmente a cursos de capacitación, suele volverse más susceptible ante las situaciones de trabajo y tiende a encararse con sus superiores para hacerles conocer su verdad. En su balance general de conducta, se demuestra que han sido favorecidos, teniendo mejor estabilidad emocional y en el puesto dan respuestas más rápidas a situaciones de trabajo, sentido de colaboración, interés en su trabajo, mayor atención a los detalles, mayor atención a su salud ocupacional y a la de los demás; mayor planeación de sus actividades y mayor control de todas sus acciones.

Hasta la fecha los resultados desde el punto de vista de su eficiencia, han sido los siguientes:

1.- Que se ha prescindido casi en su totalidad de personal extraño a la Empresa en los casos de vacantes a puestos técnicos calificados o de supervisión.

Tenemos otro punto importante, o sea los requisitos de habilidad para seleccionar a persona que va a dar la capacitación (instructores). Se toman en cuenta los conocimientos académicos, personales y de preferencia haber cursado varios años de carrera profesional relacionada con el ambiente industrial, debiendo ser una persona de recursos, amable, de fácil palabra, equilibrada en sus relaciones con los demás, pero un poco agresiva.

Tabién ha de tener un sentido de justicia y dotes tanto pedagógicas como administrativas. Buena presencia, ademanes correctos, voz equilibrada, buen oído; poseer conocimiento sobre didáctica, teoría del

conocimiento, enseñanza sobre adultos, en fin una cultura general bastante amplia. Deberá de tener un gran interés por sus alumnos y la empresa, conociendo los objetivos y normas políticas de la Compañía.

El instructor debe conocer las técnicas que va a demostrar, de igual forma, ser hábil en ellas.

En distinto grado, un instructor de capacitación debe conocer las materias sobre las que va a omentar, teniendo también habilidad especial para el análisis y la asociación.

Los instructores auxiliares son elegidos por el comité, especialmente formado para asuntos de desarrollo personal, o por el Gerente de Capacitación y su staff.

Generalmente se eligen como instructores a los especialistas en una técnica determinada, que además de disponer de tiempo para su preparación tengan facilidad para transmitir sus conocimientos y gozen de un buen trato.

Actualmente cuenta la empresa con los siguientes instructores:

En el área de producción y oficina 3 y en áreas especializadas como mecánica, servicio, ventas 3.

Al elegir el instructor se siguen los mismos pasos para la selección de personal y para otros puestos y además se tendrán entrevistas más a fondo con sus futuros jefes que serán quienes den la última palabra en su contratación.

Las técnicas empleadas son:

Entrevista.

Investigación de antecedentes escolares, habilidades de preferencia ==

. . . . .

del trabajo y aptitud de enseñanza.

Exámen médico.

Pruebas.

La empresa actualmente no cuenta con ningún Psicólogo Industrial, ya que el Jefe de Relaciones Industriales, tiene conocimientos elementales de dicha carrera.

## AYUDAS PARA LA DISCUSION

### Servicios y Capacitacion

La "Estructura y el Desarrollo de la Personalidad" ha sido una presentación mucho muy condensada de algunos instrumentos de amplio uso. Estos instrumentos son ideas relativas a los conceptos y las acciones de los hombres. Se usan para entender y predecir el comportamiento de los empleados.

Los supervisores son responsables de los resultados, que siempre pueden observarse. Esos resultados sin embargo, son influenciados por las ideas. Un mejor entendimiento de las ideas y del comportamiento de los subalternos nos conduce a mejores resultados en el cumplimiento de las responsabilidades. Si el comportamiento de los empleados pudiera entenderse y predecirse, entonces los supervisores podrían evitar los escollos que se atravesasen al logro de sus metas y sus planes y lograr un máximo de la cooperación de sus empleados.

Al examinar los consejos presentados en el slide film, recuerde que son solamente instrumentos. Su uso se reduce a entender y predecir el comportamiento. Su aplicación da por resultado mayores oportunidades de controlar el progreso de los hombres, dirigiéndolo hacia las metas de la Compañía y de cada uno de los empleados individualmente.

Los supervisores cumplen sus objetivos a través de la gente. Los empleados demandan atención especial. Difieren en temperamento, aptitudes, emociones y hábitos. Cada tarea cumplida por el empleado lleva implícitos muchos aspectos que la hacen única. El empleado traduce, o filtra, ideas e instrucciones a través de su personalidad dando como resultado tareas completas a su modo con un comportamiento que podemos observar.

Si el supervisor no presta la consideración adecuada al --

"filtro" de la personalidad, individual, no debería sorprenderse si las tareas no se terminan de acuerdo con sus intereses. Recuerde, ca da empleado traduce o "filtra" la información en una forma única.

El supervisor que entiende a sus empleados sabe que cada uno de ellos es un individuo. Reconoce sin embargo que existe un patrón para las ideas y las acciones individuales, se puede decir que esto es la "personalidad", ello significa primeramente la estructura del temperamento, las actitudes, emociones o hábitos de los individuos.

La estructura de la personalidad es nuestra total impresión del comportamiento de una persona. Este comportamiento varía desde sutiles implicaciones, hasta acciones claras. Cuando esto se vé como parte del patrón total, otorga al observador la comprensión y la posibilidad de predecir un comportamiento futuro.

He aquí algunas ideas que pueden aplicarse en las relaciones con los empleados:

- 1.- Cada individuo es único. En virtud de su personalidad.
- 2.- La personalidad es un objetivo, la total impresión de las características dinámicas que forman un patrón ordenado. (Aún el comportamiento que primero aparece in congruente puede explicarse por medio de esta definición).
- 3.- Herencia. Ofrece individuos con potencial, y el ambiente influye en el desarrollo de ese potencial.
- 4.- Emociones. Las emociones son expresiones de la personalidad, son mejor entendidas cuando las condiciones ambientales y los factores hereditarios forman parte del mismo análisis.

. . . . .

- 5.- Carácter. Es nuestra impresión de la personalidad, y su identificación incluye un juicio basado en nuestras normas, o en otras normas comúnmente aceptadas que posee == una persona en particular, o deja de poseerlas.
- 6.- Temperamento. Se refiere a las características peculiares de la propia naturaleza emocional que implican acción potencial, esta acción o comportamiento es llamado emoción.
- 7.- Actitud, asentimiento, disposición o postura. Generalmente es un bien definido o clase de ideas que indican atracción o repulsión hacia un objeto; por ejemplo, el propio sentimiento hacia la supervisión, calificación de méritos o hacia el sindicato. Las actitudes sugieren que se recurra a acciones futuras inclusive.
- 8.- Los hábitos son respuestas invariables ante situaciones repetidas; sugieren estructuras particulares acerca de sentimientos y emociones.
- 9.- Razgos o cualidades son los hábitos que se aplican en más de una ocasión similar. Por ejemplo, el hábito de limpieza e industriosidad se puede aplicar a multitud de situaciones de la vida común, lo cual nos permite exclamar de alguien que tiene la cualidad de ser limpio.
- 10.- La moral es el nivel de cooperación del grupo y su buena voluntad para conseguir un objetivo a la cooperación y la buena voluntad necesaria para la adquisición de la meta. La moral es al grupo lo que la motivación al individuo, e implica acción futura.

Estos son los instrumentos de que disponemos para la comprensión del individuo y la predicción de su conducta. Cuando se aplican =

al entedimiento de los empleados, nos facilitan información sumamente descriptiva la cual, también, hace posible la predicción. El entender (comprender) a los empleados que trabajan para y con usted, le ayudará a hacer su trabajo con más facilidad, permitirá que los empleados conozcan cual es la posición dentro de la empresa, y promoverá la cooperación efectiva para el logro de las metas de la Compañía y las personales.

#### Como se Relaciona la Moral con la Edad.

La moral ha sido definida como la cooperación y buena voluntad de un grupo para lograr objetivos sociales. La edad puede ser una buena base para distinguir entre los grupos. La investigación indica que la moral varía entre grupos de diferentes edades. Se sostiene que el punto más bajo a que puede llegar la moral se alcanza entre los 25 y los 33 años. Después de este período, la moral asciende constantemente con la edad. Cuanto mayor es el tiempo en que se han prestado los servicios a la empresa, la moral es mejor. Estos hechos podrían explicarse por las bajas de los empleados insatisfechos, ya sea por abandono legal.

#### Comportamiento Maduro

Una persona madura es la que puede hacer una valoración honesta de sí mismo y actuar de acuerdo con las conclusiones que obtenga. Encontrará allí motivación para una nueva orientación, si la necesita y planeará su futuro con vigor. Como a mucha gente, le gustará vivir sin desencantos (descepciones).

Algunas características de las personas maduras son:

1.- La habilidad para mirar los actos personales en una forma despegada.

- 2.- Sentido del humor a la vista de sus flaquezas personales.
- 3.- Una filosofía de la vida que le proporciona las bases para ordenar su conducta.
- 4.- Un interés sincero en los demás, en sus ideas y todo = lo que les concierne.



EMPRESA NUMERO DOS EN MEXICO

---

- A.- Antecedente Histórico.
- B.- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.



**A.- ANTECEDENTE HISTORICO DE LA EMPRESA NUMERO DOS DE MEXICO.**

En 1938 comenzaban ya a advertirse en México los primeros sin tomas de su gran expansión económica e industrial operada en el último cuarto de siglo.

Entre estos síntomas se destacaba el crecimiento de productos automotrices, que impulsaban la necesidad de crear nuevos métodos para facilitar el abastecimiento y a la vez reducir el alto costo de los fletes que suponía la importación de unidades completas.

Fue así como en noviembre, un grupo de progresistas empresarios mexicanos que se dedicaba a la distribución de productos automotrices en el Sur de la República, tomó la decisión de constituir una planta armadora, en la ciudad de México y así nació esta empresa.

Ya contaba además con la experiencia de otros mercados en las cuales se había demostrado que las plantas armadoras aportaban beneficios económicos a las empresas distribuidoras y estos beneficios recaían finalmente en los consumidores y en la economía general del país.

Para la realización de esta planta se contaba ya con una política tradicional de antemano.

Al iniciar sus operaciones esta empresa se constituyó con ca pital mexicano de \$30,000.00 (treinta mil pesos) y fue aumentado en el transcurso del tiempo.

En la actualidad como resultado de la trascental medida tomada por el gobierno para integrar la industria automotriz nacional, esta empresa aumentó su capital a 240 millones y hacia el año de 1964 la inversión alcanzó un total de 500 millones.

Antiguamente la empresa de ensamble no contaba sino con una superficie de 8169 metros cuadrados para sus operaciones y actualmente

. . . . .

se dispone de 41,500 metros cuadrados en instalaciones que figuran entre las más modernas y funcionales del mundo. La misma planta en el Estado de México empezará muy pronto a producir motores en el curso del próximo año que dispone de un área total de 51,192 metros cuadrados.

Las cifras de producción constituyen el índice más elocuente del progreso logrado por la planta más importante de México. En 1918, la producción se inició con 120 unidades por mes, en lo que va del año de 1963 han salido de la planta armadora 15399 unidades a un promedio de 75 vehículos diarios y para 1964 su producción será impulsada notablemente pues existe el propósito de ensamblar 20,000 unidades con un promedio de 100 por día. En lo que lleva de vida esta armadora se han armado al rededor de 135,000 unidades que viene a representar el 14.39% del total de vehículos que circulan en el territorio nacional.

#### B.- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

Esta compañía está considerada como empresa "Grande" y el criterio de donde se han basado para considerarla así ha sido del que tiene en la actualidad la Secretaría del Trabajo y es el siguiente:

- 1.- Consideran de 501 empleados en adelante como Empresa Grande.
- 2.- De menos de 500 como empresa Mediana.
- 3.- De menos de 200 como empresa Chica.

De acuerdo con esto la empresa cuenta actualmente con 1450 empleados en general, que quizá en el plazo de un año más se llegue a superar a 2300 debido a su expansión, además de que próximamente contarán con una nueva planta.

Desde que empezó a funcionar esta compañía, se han encargado de elaborar el ensamble de automóviles así como camiones.

El total de empleados que cuentan son de 300 trabajadores de planta y 550 eventuales y del resto no lo especificaron.

Entre una de sus políticas que sigue la compañía es que cuando van a contratar a nuevo personal casi siempre este es personal sindicalizado, es decir, es contratado a través del sindicato, encargándose ellos mismo de seleccionarlos y cuando estos se presentan a la empresa, sólo les hacen pruebas manuales al personal que va a ocupar puestos administrativos que serán: Pruebas escritas a departamentos de servicio de partes mecánicas, conocimiento de diseño en resistencias, en materiales y procedimientos estáticos de trabajo.

A la fecha con estos procedimientos pocos han sido rechazados, también siempre han tomado en cuenta los requerimientos del puesto y así mismo la valuación en casos necesarios.

Ahora al ocupar dichos puestos dentro de las posibilidades de la empresa, los llegan a adiestrar sólo en casos urgentes y necesarios.

#### Sistemas de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa.

Antes que nada diremos como entiende la empresa los términos de capacitar y adiestrar.

Adiestrar.- Es el hacer diestro a una persona en algún tipo de trabajo; esto lo dan en especial al personal obrero es decir, aprendices que por lo regular se los dan a los hijos de los trabajadores.

Capacitar.- Se entiende de que se tengan conocimientos métodos y medios por los cuales tengan mayores oportunidades de mejoramiento.

La empresa actualmente no cuenta con programas bien estructu

rados y a la mayor parte de su personal los mandan a capacitarse a los centros existentes en México y algunos al extranjero siguiendo los sis temas que esos centros están utilizando.

La política a seguir como apenas tiene la empresa 3 años de funcionar, ha estado dándole un mayor énfasis a este problema e inclusive al propio departamento de Relaciones Industriales.

Los programas apenas tienen una estructura adoptada a las ne cesidades de la empresa. El gasto que están haciendo al capacitar a = su personal lo paga la propia empresa ya que va a ser la beneficiada y sólo en casos especiales mitad y mitad.

El criterio a seguir en su adiestramiento es como ya antes se dijo, el de los propios centros y solamente en ventas es donde se aplica la capacitación con el criterio de la propia empresa, considerándolo como programa externo, este programa lo hacen en dos fines:

- 1.- Mejoramiento del producto a menos costo y mayores ventas.
- 2.- Con fin de contar con personal netamente mexicano ya que esta empresa lo es en su mayor parte de personal.

Ahora la política a seguir en la capacitación del personal de Ventas es: De puesta abierta sin hacer selección técnica, encontrando hasta la fecha que les ha dado un buen resultado. Otra política a seguir es que ya capacitados, seleccionan al mejor y los mandan a especia lizarse a E. U. para que se perfeccionen en puestos técnicos para después a su regreso, puedan ocupar dichos puestos en la empresa ya que quieren tener el mayor número de personal netamente mexicano.

En este tipo de capacitación de Ventas, los medios que usan son los siguientes:

Con folletos, programas, mesas redondas, clases de tipo audio

visual aunque apenas se está elaborando este sistema para irlos adaptando. Ahora en los demás niveles se establecen de acuerdo como los mandan los centros (Confederación Patronal, Higiene y Seguridad, etc.).

Suelen capacitar tanto a su personal de planta como eventuales, haciéndolo con dos fines:

- 1.- Conozcan por un lado como deben hacer las cosas.
- 2.- Aprender a respetar su equipo.

Capacitando a gente útil para partes automotrices, además según vayan surgiendo necesidades en la empresa; más adelante esperan contar con un programa bien planeado tanto interno como externo.

Tanto capacitación como adiestramiento dependen directamente del Departamento de Relaciones Industriales, aunque actualmente han dejado a Ventas funcionar sola para que establezca sus propios sistemas = dándoles libertad.

Los medios que utilizan tanto para medir aptitudes como intereses del individuo, no los tienen por ser nuevos y cuentan solo a la fecha con una técnica y esta es: como se tiene ya personal que tiene práctica en algún tipo de labor, es más fácil seguirlo adiestrando en ese tipo de actividad que ya conoce, contando a la fecha con ningún problema ya que lo han sustituido con la rotación de su personal, aunque la empresa no ha dejado de pensar en que más adelante tengan la necesidad de tener alguna técnica apropiada y esto quizá será en cuanto empiece a funcionar la nueva planta.

También otra de las políticas que tiene la empresa es que les otorgan becas a los hijos de los trabajadores para estudios universitarios, para que después cuando entren a trabajar a la empresa, los adiestre el propio padre.

El criterio que siguen para desarrollar personal para ocupar

puestos de más alto nivel al elegir a quienes son los que van a desarrollar, es con bases empíricas y lo que más predomina es con la sola recomendación del jefe.

La reacción que ha tenido el trabajador ante estos sistemas ha sido sólo en aspecto de seguridad, aunque también han reaccionado favorablemente ya que han visto que la gente sí quiere que la capacite == porque se les ha despertado un interés y los medios que se han utilizado para recabar estos datos han sido por medio de entrevistas personales.

Otro dato que también se ha obtenido ha sido el de que cuando el trabajador no ha salido elegido para ocupar puestos superiores, no ha habido mayores problemas, ya que por lo general los elegidos son gente sindicalizada y quien los elige es el sindicato.

La hora más adecuada que utilizan para darles su capacitación es variable ya que como la mayoría los mandan al extranjero, tienen que tomarlo de acuerdo con el horario establecido en cada lugar. Con respecto al personal de aquí, es decir al que mandan a los centros de México, siempre lo hacen fuera de la hora de trabajo y al que capacitan en la propia empresa viene a ser mitad y mitad (tiempo de la compañía, --- tiempo del empleado.)

La inversión es variable (no mencionaron de cuánto sería).

Los resultados hasta la fecha desde el punto de vista de su eficiencia no han sido muy obvios por el tiempo tan corto en que se han establecido, pero donde mejor se han obtenido resultados más satisfactorios, ha sido con el personal técnico o sea el de Ingeniería, ya que == son los que mandan al extranjero a especializarse y también lo hacen == con el fin de ir sustituyendo a la gente extranjera que está ocupando = puestos aquí y esto ha sido desde hace 3 años para acá.

Por lo que respecta a los instructores con que cuenta la em==

. . . . .

presa para la gente que capaciten en la misma, no cuentan con un número fijo. Hay doce personas que se utilizan especialmente en ventas y 3 en adiestramiento.

Ahora cuando van a elegir a los instructores lo hacen sobre las siguientes bases:

- 1.- Determinar primero el tipo de especialidad.
- 2.- Ver la capacidad de la persona (conocimiento, experiencia, tiempo que tiene)

No tienen ninguna técnica especial sólo requieren algunos requisitos de habilidades y cualidades sobre lo siguiente:

- 1.- Que conozcan la materia.
- 2.- Facilidad de poderse dar a entender de acuerdo con el tipo que tiene que adiestrar.
- 3.- Que sepa preparar material.
- 4.- Que en otra ocasión hayan dado clases.

Las personas que van a determinar quien es el elegido, es el Gerente de Departamentos de donde se va a impartir el curso (Gerente de Relaciones Industriales, jefe de capacitación y adiestramiento, etc.)



EMPRESA NUMERO TRES EN MEXICO

---

A.- HISTORIA DE LA COMPAÑIA.

B.- ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.



EMPRESA NUMERO TRES EN MEXICO

Historia de la Compañía.— En México a principios de 1946, poco después de la terminación de la segunda Guerra Mundial, se introdujeron los vehículos de esta Compañía.

Su distribución fué otorgada a una Empresa Mexicana que al == efecto organizó la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A.

Esta Empresa empezó sus actividades en un modesto local en la ciudad de México, tomando su primer Gerente General posesión de su pues to en 1946.

Grande fué el éxito de esta empresa al comprobarse sus rele = vantes cualidades y ventajas, ya demostradas durante los años de la se = gunda Guerra Mundial y adaptado luego a la paz. Primeramente los vehí = culos se importaban armados y así fué hasta fines de 1949, fecha en que se contrató su ensamble con varias armadoras locales.

Fuó en 1953 cuando el grupo de accionistas edificó en una de las colonias de México, su propia armadora para producir en la escala = de la demanda de estos versátiles vehículos de gran arraigo popular en la industria, la agricultura, la minería, el comercio y servicios asis = tenciales.

Seis años más tarde, en 1959, esta Empresa consiguió la conce = sión de otra empresa para armar en su planta local los automóviles com = pactos de varias series.

En 1963 la propia empresa incorporó otra serie de línea, dan = do así un paso más en su actividad industrial automotriz. Con sus mo = dernas instalaciones la Compañía ocupa ya un lugar preferente en la in = dustria del ramo, supliendo las necesidades de transportes. y servicio = de un gran sector nacional.

En 1962, el gobierno de México trazó un vigoroso programa de in = tegración de la industria automotriz, con apego al desarrollo mismo de la economía nacional y estableció después de un estudio exhaustivo, los re =

glamentos a que deberían ajustarse las ensambladoras y los importadores de automóviles y camiones en un período determinado.

Con marcas de gran aceptación y penetración como lo son las de esta empresa, aceptó entusiasta este programa de integración de la industria y de inmediato dió los pasos necesarios para consolidar sus actividades dentro de un plan realista y de progreso en producción y ventas.

Se elaboraron planes y estudios de fabricación que en su oportunidad fueron presentados a la consideración de la Secretaría de Industria y Comercio la cual, previo examen detallado por peritos y técnicos, resolvió favorablemente, condicionando su aprobación, como en todos los casos similares, a la inmediata actividad de la planta en los trabajos de construcción de edificios y otras instalaciones fabriles destinados al cumplimiento del programa.

Fue en 1963, cuando la unión de las compañías tanto técnicamente como económicamente y el gran esfuerzo mayoritario de la parte mexicana, constituyó a la empresa número cinco, más a tono con sus nuevas dimensiones y proyección para la fabricación integral de los camiones y automóviles, contando con un capital de \$60,000,000.00.

La nueva planta está situada en una extensión de 24,000 metros cuadrados.

Tanto la planta como las otras instalaciones fabriles han sido dotadas de maquinaria moderna y eficiente para el cumplimiento del enjundioso programa de producción de los versátiles camiones y vehículos y automóviles compactos en sus series.

#### Conocimientos generales de la misma sobre su capacitación y adiestramiento.

En la actualidad a la empresa la consideran como mediana y las razones en que se han basado, han sido por su capital y número de personal con que cuentan, que son:

. . . . .

1,500 especificándolos de la siguiente manera:

Operarios . . . . .	1150
Empleados . . . . .	325
Supervisores . . . . .	25

Trabajadores de planta son 300, empleados administrativos 325 y eventuales 875.

Los requisitos para que un nuevo empleado entre a laborar, además de los legales, van a variar, dependiendo de la categoría del puesto. Por ejemplo, si el puesto es para un alto ejecutivo, ser recibido, experiencia, mandándolo a ser seleccionado fuera de la Empresa (compañía de psicología).

Si es ejecutivo medio (jefes de departamento) lo selecciona primero el propio jefe del departamento, viendo su record desde que ingresó; más adelante lo mandan con el Gerente que es el que tiene que decir.

Si es obrero común y corriente lo seleccionan teóricamente, conociendo qué sabe hacer y cuánta experiencia tiene, que sepa leer (primaria). Si es aprendiz, tener terminada su primaria y ganas de aprender, si es descargador, que sepa leer y escribir.

Después de haber sido seleccionados, como la Empresa no cuenta con sistemas establecidos de adiestramiento, lo van recibiendo desde el momento en que entran a la labor que tienen designada.

Sobre la capacitación, tienen en servicio y Ventas, llevándose a cabo por medio de conferencias en la propia planta de ensamble.

Estas conferencias siempre se llevan a cabo en las horas de la labor del personal.

Entienden por capacita y adiestrar de la siguiente manera:

. . . . .

Capacitar es hacerlo teóricamente en salones de clase.  
Adiestrar es darles directamente en el propio trabajo.

Cuando van a seleccionar a personal de nuevo ingreso por lo general lo hacen teóricamente, pidiéndoles sus datos generales. Ahora cuando solicitan ascensos por lo general lo hacen por medio del sindicato que manda a sus candidatos.

Sobre los requerimientos del puesto aún no los toman en cuenta ya que no cuentan con análisis de puestos.

La Compañía actualmente cuenta con un plan educativo, siendo las escuelas de la Secretaría de Educación, con resultados favorables.

Al elegir instructores para la capacitación toman el sistema de experiencia y quien lo determina a ser elegido es la Gerencia.

La Compañía aún no cuenta con ningún especialista en psicología industrial, tomando estos servicios fuera de la Empresa para ejecutivos de nivel alto.

La relación que la Empresa ve sobre adiestramiento y productividad es que entre mejor esté preparado el personal, tendrán mayor producción y de mejor calidad.

EMPRESA NUMERO CUATRO EN MEXICO

Lamentamos no poder expresar en forma concreta lo que la Compañía número cuatro tiene respecto a sus programas de adiestramiento, ya que esta fué una de las empresas en que no se encontró colaboración por parte del personal que lo integra.

Más sin embargo con todo esto creemos que es indispensable = hacer un breve comentario sobre la forma de su negativa.

Primeramente solicitamos una entrevista con la persona encargada del departamento donde nos darían este tipo de información, pero no hubo éxito alguno para que nos recibieran, aún a pesar de insistir y ante esto nos vimos precisados a escribir directamente a la casa matriz situada en los E. U. y sólo así conseguimos que nos recibieran.

Al principio nos trataron con muestras de gran interés, especialmente la persona que nos recibió (gerente) probablemente por la == presión que hubo, pero inmediatamente protestaron en no poder darnos = la información que solicitábamos comentando que más adelante nos la darían.

Nuevamente después de esperar otro lapso de tiempo nos die = ron otra entrevista y cuando empezaron a preguntarnos sobre el tema == que requeríamos (adiestramiento), nos contestaron con indecisión, di = ciendo que todo era confidencial y que mejor lo dejáramos para otra o = casión en la cual nos darían algo más concreto.

Volvimos a insistir debido a la importancia del tema, pero = al final de cuentas nos contestaron ya definitivamente con un no y de mala manera.

Ahora por estas razones creemos indispensable hacer un breve comentario de esta Empresa, basándonos en la importancia que actualmen = te tiene en nuestro país, el adiestramiento, especialmente por la ex = pansión de sus empresas.

. . . . .

Con todo esto es increíble creer que aún se encuentren compa<sup>u</sup>ñías con este tipo de conceptos mal fundados (confundiendo relaciones humanas con políticas), olvidándose por completo de la persona y en es<sup>u</sup>pecial que esto lo hagan gentes de alto nivel jerárquico y que sean me<sup>u</sup>xicanos, suponiéndose que por su categoría son personas preparadas, == tanto técnicamente como humanamente.

Ya para finalizar diremos que así fué como esta empresa con tantas dificultades nos permitieron observar como funcionan tanto sus políticas (herméticas), como sus relaciones humanas.

EMPRESA NUMERO CINCO EN MEXICO

- A.- Antecedente Histórico.
- B.- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.



## EMPRESA NO. 5.

TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION USADAS ACTUALMENTE EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DE LA EMPRESA 5.

## A.- Antecedente Histórico.

Esta compañía fué creada hace un año y cuatro meses aquí en la ciudad de México, su planta armadora fué originalmente armadora de automóviles. A partir de su creación se dedicó exclusivamente a ensamblar automóviles y ha sido esto hasta la fecha.

El departamento de Relaciones Industriales apenas tiene también un corto tiempo de haber empezado a funcionar, (2 años) creo que es importante mencionarlo ya que de aquí va a depender directamente la capacitación y adiestramiento.

Por lo que respecta a su Administración General como toda industria sigue los pasos fundamentales, aunque todo esto se ha estado elaborando de acuerdo con las propias necesidades de la empresa.

Esta compañía está considerada como una empresa "Mediana" y las razones fundamentales para considerarla así han sido las siguientes:

Primeramente por el número de empleados con que cuenta, así como también por el número de obreros y por su capital y capacidad de producción.

De acuerdo con todo esto esta empresa cuenta en su totalidad actualmente con 380 empleados y los tienen catalogados en la siguiente forma:

Son 187 . . . . . operarios  
 " 171 . . . . . empleados  
 " 7 . . . . . Supervisores

. . . . .

Los empleados de planta en total son 103 y con 84 eventuales.

Una de las políticas que tiene la compañía es la que se refiere a los requisitos para admitir a un nuevo trabajador, además de los legales y son los siguientes:

- 1.- Entrevista inicial.
- 2.- Encuesta socio-económica.
- 3.- Exámen Médico.
- 4.- Prueba de aptitud (no mencionan cuáles porque está en planeación).
- 5.- Exámen Psicotécnico (no en todos los casos, tampoco mencionan).

La única técnica usada hasta la fecha para determinar esas aptitudes e intereses individuales ha sido principalmente:

La entrevista y observación directa sobre el desarrollo del trabajador. Ahora si se quiere personal más apto para puestos de mayor responsabilidad en la empresa se acaba de estructurar un sistema técnico de "transferencias y promociones" cuyo control principal lo constituye lo que nosotros llamamos "la hoja de control de transferencias y promociones" en la cual tenemos datos compilados sobre:

Identificación.

Escolaridad.

Experiencia en trabajos anteriores al de la Empresa.

Desarrollo del trabajo dentro de la Empresa, resultados de tiempo.

Aplicación de un sistema técnico de calificación de méritos.

Resultados de pruebas de aptitud y exámenes psicotécnicos.

Record de asistencia y puntualidad.

Medidas disciplinarias e índice de rotación del empleado.

Con base a estas hojas, se tiene un Kardex de empleado promolibre y francamente rechazable. Con base a este Kardex se llevan a efecto los cambios necesarios o se proporcionan aquellos que hagan falta .

B.- SISTEMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EMPLEADOS ACTUALMENTE.

La empresa entiende por capacitar y adiestrar de la siguiente manera:

Capacitar.- Dar los conocimientos mínimos necesarios para desarrollar eficientemente una tarea.

Adiestrar.- Ya con los conocimientos, obtener rapidez y precisión en la ejecución de las tareas, con base práctica intensa, es decir entrenamiento.

Esta compañía cuenta con sistemas de capacitación y adiestramiento, aunque muy elementales ya que sus programas aún se encuentran en proceso de elaboración ya que no cuentan con un programa pre-establecido.

Como se dijo anteriormente, Relaciones Industriales tiene poco tiempo de establecida, y sus programas están por desarrollarse también, razón por la cual no se encuentran estructurados definitivamente.

En la compañía se ha proporcionado capacitación y adiestramiento, sólo en niveles de supervisión fuera de la empresa.

Dicha capacitación se ha efectuado en compañías similares a la nuestra también en otros países y se da a través de instituciones afines a la empresa y en algunas ocasiones se ha llevado a cabo la capacitación y adiestramiento directos (TWT) (adiestramiento dentro del trabajo).

Esta capacitación (fuera de la empresa) aquí ya está debidamente estructurada con programas ya elaborados por la casa matriz. == Hasta la fecha la capacitación se ha limitado sólo a personal de planta, además no se tiene un horario fijo para dicha capacitación, por no tener estructurado un programa.

El objetivo ha sido el de obtener un mayor rendimiento del personal con una mayor satisfacción por parte de éste; la política = que se ha seguido es que deberá proporcionarse siempre a todo el per = sonal de la empresa, dicha capacitación aunque en diferente escala, según la jerarquía del puesto que ocupa.

Esta capacitación y adiestramiento la paga la propia empresa ya que el beneficio va a ser a la misma, pues va a obtener resultados directos de un mejor desempeño de las labores por parte de su perso = nal, creando además un ambiente saludable de trabajo para competir me = jor dentro del mercado de trabajo y obtener una imagen favorable den = tro del medio en el cual funciona.

El criterio por el cual se han basado generalmente ha sido el de proporcionar capacitación al personal que lo ha necesitado , es decir, conforme se ha visto la necesidad de tener personal más capaci = tado en determinados puestos.

Los fines que persigue la empresa con esto, es lograr mayor eficiencia en el desempeño de sus labores, la cual redundará necesaria = mente en una reducción de costos y en una mayor satisfacción para el = personal que labora.

Hasta la fecha los resultados obtenidos han sido sumamente = satisfactorios ya que se ha procurado capacitar al trabajador de acuer = do con sus aptitudes e intereses personales, aunque en forma elemental.

Por lo que respecta al trabajador, hasta la fecha se ha obte = nido una cooperación absoluta y una actitud favorable de los medios de capacitación y entrenamiento, aunque cabe observar que los sistemas = han obtenido cierta repulsión por parte de algunos trabajadores, ya = que los han considerado demasiado técnicos y en nuestra opinión cree = mos que si ha faltado motivación al respecto.

Estas opiniones se han recabado efectuando mesas redondas posteriores a los períodos de entrenamiento y de capacitación y además se ha notado de inmediato una baja en su eficiencia y desmoralización en su actitud hacia la empresa, cuando al elegir personal no salieron elegidos, esto también se ha recabado de la misma forma.

El gasto que tiene la empresa en esto será hasta el año que entra cuando se empezará a controlar la inversión, ya que todo es nuevo. Cuando la empresa va a seleccionar personal de nuevo ingreso, además de las técnicas señaladas, se va a llevar a cabo lo siguiente:

Se toman en cuenta los requerimientos del puesto. Estos medios los miden como base en la especificación del puesto en la parte de análisis de puestos, en la cual se enumeran los requisitos mínimos para que una persona pueda desarrollar favorablemente una labor.

Para ocupar dicho puesto no los adiestran antes y esto se debe a falta de tiempo, pero quizá más adelante se podrá estructurar esta fase de la inducción de personal a efecto de que el nuevo empleado se desarrolle más adecuadamente, tomando como base dicho entrenamiento previo.

El criterio que siguen para seleccionar a su personal como instructor, es el siguiente:

Se escoge una terna de los candidatos más favorables y se trata de evaluar objetivamente los resultados del proceso de selección. La compañía cuenta solamente con 10 instructores, aunque no fungen como tales, ya que son los supervisores y jefes inmediatos de línea.

Al elegir instructor lo hacen buscando entre las personas más capacitadas, con facilidad de expresión y trato personal.

Las técnicas utilizadas serían solamente basándonos exclusivamente en la información de los jefes de departamentos y en los datos concentrados en los expedientes personales .

. . . . .

También deben tener ciertos requisitos de habilidades o cualidades que serían:

Cualidad pedagógica.  
 Conocimiento de la materia.  
 Facilidad de expresión.  
 Personalidad.  
 Cierta grado de autoridad.

Las personas que determinan quiénes son los elegidos, son los Gerentes de Departamento y el departamento de Relaciones Industriales.

Esta empresa no tiene ningún Psicólogo Industrial ya que el jefe de Relaciones Industriales tiene conocimiento de psicología, sin que esta sea su profesión.

Ahora sólo en casos especiales se ha hecho uso de estudios == psicotécnicos privados y en este caso se han utilizado los servicios de despachos de psicología industrial existentes.

En todo esto hemos visto que existe una gran relación directa con adiestramiento y productividad y se puede afirmar sin lugar a dudas que de un mayor adiestramiento se obtendrá una mayor productividad. Se entiende como productividad el aprovechamiento óptimo de los medios de trabajo.

Esta empresa tiene poco en funcionar y se puede afirmar sin lugar a dudas que empieza a formarse la fisonomía de la misma, por lo que respecta a integración humana, ya que existirá en diferentes tipos de personalidad e ideales mezclados confusamente. Posiblemente más adelante se tenga un núcleo más homogéneo que buscará los objetivos y se apegará a las políticas dictadas por la dirección general.

Con respecto al Desarrollo, como se verá, aún no le han dado la importancia debida, más que esta empresa como lo dice, apenas empieza a funcionar.

CAPITULO V

COMPARACIONES GENERALES

A.-Estudio Comparativo

B.-Conclusiones

C.-Bibliografía



CAPITULO V.

A.- ESTUDIO COMPARATIVO.

B.- CONCLUSIONES.

C.- BIBLIOGRAFIA.

A.- Estudio Comparativo.- Consideramos un singular privilegio darnos la oportunidad de poder expresar en las líneas siguientes, el tema de mayor resonancia en nuestro país y que si no se le da la importancia verdadera que tiene, vendrá a ser trascendental para el desarrollo futuro de México.

El tema al que me estoy refiriendo es: sobre el Adiestramiento y Capacitación del obrero en todos los niveles. En esta exposición nos referiremos brevemente a comparar los métodos de los E. U. con los de México.

Comento que serán breves por razones obvias que han contribuido a que así sean, sin embargo no es por demás resumir y precisar lo siguiente antes de entrar al tema fundamental del trabajo.

Conocemos de antemano o por si no es así, que toda formación de hombres capaces va a requerir "tiempo" para el conocimiento de nuestro medio y de la labor específica que se les señale, basadas en las normas de cada institución donde se va a desarrollar al individuo, aún más si se le va a enseñar técnicas nuevas y que han que adaptarlas, factor importante que han olvidado. También debemos de tomar en cuenta que la población sigue creciendo, por lo cual necesariamente debemos seguir desarrollando a las industrias tanto técnicamente como humanamente para duplicar ese ingreso y así poder absorber el crecimiento demográfico.

Así sucesivamente nos iremos encontrando una serie de puntos importantes que van encadenados unos con otros, por tal motivo insisto de la gran importancia que este problema reclama, siendo ya necesario de que los empresarios empiecen a hacer realidades los planes teóricos que de continuo están proclamando.

. . . . .

Las comparaciones serán breves por la corta trayectoria que nuestro país tiene en el adelanto de nuestra tecnología moderna, máxime que las circunstancias han sido adversas, debido a la serie de factores antes mencionados y sobre todo a uno básico y que siempre ha existido en nuestro país, siendo necesario mencionarlo y son los Intereses Particulares, esperando que las personas que lean este trabajo empiecen a pensar ya en serio tratando de quitarlo de sus mentes para el beneficio propio de nuestras industrias y así mismo de México.

Ahora si esto no sucede así, de nada servirá el tener buenos planes, ya que todo se vendrá abajo y México seguirá con sus improvisaciones y productos defectuosos.

Después de hacer ese breve comentario, pasaremos al tema fundamental del trabajo, qué va a ser de las compañías de E. U. y nuestro país, sobre sus métodos que están usando. Haciendo un breve resumen, primeramente comentaremos que la mayoría de las empresas americanas, = los métodos que están usando han sido buenos, con resultados positivos claro que haremos notar la visión que tiene el empresario americano == con el mexicano.

La visión que tiene el americano del futuro es la de preveer siempre acontecimientos con un lapso largo de tiempo, para así poder = planear los programas, siendo objetivos y flexibles.

De la misma manera las inversiones que hacen siempre son a = largo plazo, más si saben de antemano que van a usar técnicas nuevas.

Ahora también ya están considerando al ser humano importante para la práctica de cualquier negocio, considerando altamente al adiestramiento, capacitación y desarrollo como un medio para la existencia y evolución de cualquier negocio, sin olvidar que siempre se le debe = de dar su adiestramiento a cualquier trabajador aunque ya traiga conocimientos, habiendo necesidad de recordárselos basándolos a las normas de la empresa en que va a laborar.

Podemos darnos cuenta también que la mayor de la parte de =

. . . . .

empresas, especialmente las grandes, cuentan con escuelas de adiestramiento, tanto a corto como a largo plazo (aprendisaje), ya sea en la misma empresa o en lugares cercanos (fuera) y la mayor parte de técnicas empleadas les han resultado con buenos beneficios.

De igual manera sobre el desarrollo de personal de nivel superior le han dado mucho mayor importancia, ya que tienen en mente que el Ejecutivo es importante ya que de él básicamente va a depender el negocio. Además que ya no se conforman con la antigua creencia que tenían de que el Ejecutivo nacía y no se hacía.

Al conocer estos hechos es importante tomarlos en cuenta y que no pasen desapercibidos, para así aprovechar esas experiencias que nos están brindando otras industrias con el solo hecho de tratar de adaptarlas a nuestro medio y a las normas de cada organización.

Aclararemos que la falta de operarios que nuestras industrias requieren, es inmensa y que las que tienen son ya deficientes por la misma evolución que está aconteciendo en contar con nuevas máquinas y el desconocimiento de las mismas está afectando no sólo en volumen y calidad de producción, sino también en la productividad integral de nuestra industrialización.

Nuestras empresas automotrices aun no cuentan con sistemas establecidos a pesar que de continuo se habla sobre ello y sólo son proyectos porque muchos empresarios aun están pensando si los dejan llevarlos a la práctica, ya que piden que todo sea a corto plazo.

Sin ponerse a pensar que esto es imposible por una razón fundamental que son personas y no máquinas las que van a intervenir y requerirá tiempo si es que se quieren obtener resultados positivos.

Ahora refiriéndonos a la capacitación y desarrollo a niveles superiores, aún la deficiencia es mayor y esto podría no ser así si tomamos en cuenta que las mismas personas de las empresas de nuestro país como de E. U. son las mismas (consecionarios), ya que con esta realidad se podrían adoptar las técnicas que se emplean en los E. U.

a nuestro medio y obtener con el tiempo técnicas netamente mexicanas.

Sobre el problema del Desarrollo de Ejecutivos será necesario mencionar la importancia de esto, e irlo resolviendo lo más adecuadamente posible debido a la urgencia del caso, afianzándonos en llevar a cabo programas que realmente capaciten al ejecutivo, ya que el Ejecutivo viene a ser la persona de vital importancia en toda empresa, por tener a su cargo una gran responsabilidad, siendo la del desarrollo de la empresa y de la aplicación de técnicas modernas, normas, políticas, que rijan la actividad de la misma y la de sus colaboraciones, especialmente la de la conducción del personal en sus tareas técnicas y profesionales.

Por esta razón es importante que se tenga un auténtico Desarrollo, para que les permita tener y atender con éxito la dirección de todo negocio en futuros inmediatos.

En la vida actual año con año egresan una serie de nuevos profesionistas de nuestros grandes centros de estudios, sin embargo se considera que el momento actual económico del país y la fase de desarrollo está exigiendo un nuevo tipo de empresario sobre todo de esfuerzo y acción del Ejecutivo Profesional especialmente que deba ser adiestrado para poder afrontar los requerimientos y riesgos de toda empresa moderna.

Es preciso por lo tanto preocuparse por elaborar a corto plazo programas por la gran demanda de ejecutivos y que de continuo las empresas los están solicitando.

Conocemos de antemano que las pocas instituciones de capacitación que existen aun no han enfatizado la creación de esta conciencia moderna y nueva que todo Ejecutivo debe tener y ya que las exigencias día a día son mayores tanto en la formación de los diversos niveles para el desempeño de esas responsabilidades cada vez más elevadas.

Las razones fundamentales que justificarán estos cambios en formar personal directivo altamente calificado, son:

lo.- Sabemos que toda tecnología va a implicar cambios constantes en problemas de mercado que ofrecen día a día dificultades mayores y va siendo necesario hacer un análisis más profundo por las diversas circunstancias que las condicionan (competencias, factores económicos, factores de desarrollo regional, desbalances, muchos de carácter psicológico del público, etc.). Considerando los programas de Venta como fundamentales para la planeación de otras áreas funcionales (como finanzas, producción, calidad, diseño, mano de obra, etc.).

Después de esto mencionaré un ejemplo del porqué insistimos en enfatizar más sobre los Intereses Particulares existentes que deben de modificarse y la prueba la tenemos al mencionar el problema == que ya se ha presentado.

Las escuelas que actualmente se encuentran funcionando en nuestro país, sabemos de antemano la rapidez con que se inauguraron, lógicamente hubo improvisaciones como siempre, ya que hubo poco tiempo y además se olvidaron que estaban seleccionando personas y no sólo máquinas y además los alumnos que van a recibir su capacitación son adolescentes y que aun no saben lo que desean, menos así tan precipitadamente.

Actualmente los problemas ya surgieron, ya que empezó la de serción y en términos generales diré: que de nada van a servir los buenos propósitos, ideas, planes, programas, etc., si los intereses y desconocimiento de todos los factores viene a anularlos definitivamente, además que el gasto va a ser mayor al estipulado.

También agreguemos otro factor importante y es sobre nuestra enseñanza, que siempre a adolecido de defectos tradicionales, como son falta de maestros preparados, en labores específicas, contando además con desacuerdos en los sistemas de trabajo, etc.

En fin, así sucesivamente se podrían mencionar una serie de ejemplos, pero nuestro trabajo no lleva esa finalidad, sino la de que al empresario se le cree una conciencia moderna y realista para así mejorar en todos aspectos y así nuestro beneficio será doble para la empresa y nuestro país.

## B.- CONCLUSIONES.

Después de haber expresado las comparaciones anteriores, po demos asentar las siguientes conclusiones.

1.- Se ha encontrado que las compañías americanas, las cuales tienen técnicas ya estructuradas ya saben diferenciar los térmi = nos adiestramiento, capacitación y desarrollo y a la fecha han obtenido resultados positivos.

2.- Se ha visto que los encargados de impartir la capacitación en los E. U. tienen la visión de prever acontecimientos para el futuro, planeando de antemano sus programas con una estructuración == sistematizada y flexible y sus inversiones son a largo plazo y em == plean técnicas nuevas.

3.- El hombre ya lo toman como lo que es "un ser humano" y no como antiguamente lo hacían, como una parte de la maquinaria, ya = que ahora saben de antemano que en cualquier industria considera al = hombre vital, por ser los que van a formar a la empresa y va a depen= der de ellos, tanto su evolución como su buena organización e inclusive están utilizando Test psicológicos, de la cual piden ayuda las em= presas americanas, por su asesor técnico, a las casas especializadas, para así conocer mejor al individuo y poder aprovechar mejor sus capa= cidades y habilidades.

4.- En los E. U. se cuenta con escuelas de capacitación y adiestramiento tanto fuera como dentro de la empresa, que actúan a = largo como a corto plazo estando su enseñanza planeada.

5.- Al desarrollo de Ejecutivos le han dado mayor énfasis debido a que ya no tienen la antigua creencia de que "el ejecutivo na cía y no se hacía", dándole una mayor difusión por medio de literatu= ra, ya que este desarrollo es reciente.

6.- En sus relaciones humanas cada día están mejorando, == más con las personas extranjeras que ven que tienen interés por cono= cer lo que hacen, cooperando incondicionalmente.

7.- Son metódicos y su pensamiento es el de ir desarrollando continuamente.

Respecto a las Empresas Mexicanas diremos lo siguiente:

1.- Las empresas no cuentan con técnicas estructuradas sobre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

2.- Entre los factores que han intervenido, uno básico ha sido la poca importancia que le han dado a este tema.

3.- La costumbre que tienen las empresas de México, es la de planear inadecuadamente los sistemas de adiestramiento y capacitación a pesar de experimentar la necesidad tan grande en el desarrollo de su personal.

4.- Las empresas siempre tienen en mente, que al invertir y obtener resultados favorables, sea a corto plazo, no tomando en cuenta el factor humano, maquinaria, etc.

5.- En el desarrollo de personal, esto en el país es más reciente y por lo tanto se tienen mayores deficiencias, debido a una serie de circunstancias que no han tomado en cuenta los diferentes hombres de las empresas, habiendo una que otra que ya lo empiezan a impartir, pero sin planearlo bien.

6.- En las empresas mexicanas siempre han predominado los intereses particulares, viniendo esto a impedir que se puedan llevar a cabo programas estructurados y esto viene a reforzar la mente del Ejecutivo, en hacer que olvide sus buenos propósitos, conformándose con actuar como siempre lo han estado haciendo, sabiendo de antemano que toda modificación les va a causar trabajo por tener que cambiar de hábitos, métodos, estudios, etc.

7.- Las empresas aun siguen mostrando poco interés por el ser humano, tomándolo sólo como factor de producción, devalorando así su moral, personalidad e inclusive sus habilidades aun desconocidas - por los hombres que los dirigen.

8.-En la mayoría de empresas predomina poco interés por tener asesores técnicos en la especialidad de Psicología Industrial, que aun sin conocer ésta especialidad, comentan que como cuentan con alguna persona que conoce algo de psicología creen que con eso es suficiente para abarcar mas de lo que les corresponde, aunque hay alguna que otra empresa que recurre a los despachos que hay en Mexico con resultados pocos positivos por la simple razón de que este departamento debe de crearse dentro de la propia empresa.

9.-Las empresas no cuentan con escuelas de adiestramiento (dentro) sólo afuera hay algunas, pero su deficiencia se ha palpado debido a los factores antes mencionados (intereses particulares, falta de tiempo etc.).

10.-En una palabra, las empresas de México se encuentran deficientes, a pesar de enfatizar continuamente, en decir que tienen todo estructurado, igualmente se han olvidado de lo que está pasando en otros países, especialmente el de los E.U. que se encuentran funcionando bien, con técnicas experimentadas y el deber de los mexicanos es saber aprovechar esas experiencias que nos estan brindando estas personas, ya que aqui en nuestro país hay un punto importante que han olvidado y es : Que tanto los concesionarios de las principales empresas de E.U. como de México son los mismos.

Por lo tanto es de vital importancia empezar a reaccionar positivamente y no seguir actuando como a la fecha se ha hecho, siendo ya indispensable hacerlo en forma objetiva e ir olvidando los intereses particulares que tanto han perjudicado al desarrollo del ser humano. De igual forma deben de mejorarse las relaciones humanas, si esto no se modifica todo seguirá igual y se seguirán fabricando productos defectuosos viniendo como siempre a repercutir en la economía del país.

C.- BIBLIOGRAFIA.

- 1.- PERSONAL Y ADMINISTRACION.- Paul Pigord-Charles Myers.
- 2.- ADMINISTRACION .- A. Lepaswky.
- 3.- PROBLEMAS HUMANOS.- George Strauss.
- 4.- LA DIRECCION.- Leonard R. Sayles.
- 5.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL.- Norman R. F. Maier.
- 6.- TEORIAS DEL APRENDISAJE.- Hilgard.
- 7.- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.- Dale Yoder.
- 8.- LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.- J. A. C. Brown.
- 9.- INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA.- Werner Wolff.
- 10.- ADIESTRAMIENTO DE TIPO SUPERIOR.- Versión en Inglés de "Industrial Training" por la Office of Industrial Resorces Internatio  
nal Cooperation Administration (traducida por el AID).
- 11.- ADIESTRAMIENTO PARA EL DESARROLLO.- Traducción del Training ==  
for Development Aid Participant Training for Social and Econo =  
mic Development of Cooperation Countries.
- 12.- DIRECCION DE UNA CONFERENCIA.- Traducción de Conference Leader  
Ship (AID).
- 13.- ADIESTRAMIENTO EN VENTAS.- Por Kenneth Lawyer tomado del Sales  
Training for the Smaller Manufacturer (AID).
- 14.- PROBLEMAS EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS.- Tomada del Management  
Training (AID).
- 15.- ADIESTRAMIENTO EN INDUCCION.- Tomada del Induction Training ==  
(AID).
- 16.- ADIESTRAMIENTO EN PRODUCCION.- Tomada del Production Training  
(AID).
- 17.- METODOS DE ADIESTRAMIENTO INDUSTRIAL.- Tomada del Industrial =  
Training Methods.
- 18.- CAPACITACION DE EMPLEADOS DE OFICINA.- Tomada del Office Train  
ing (AID).
- 19.- COMO APROVECHAR LOS RECURSOS DEL ADIESTRAMIENTO.- Tomada del =  
Traduction del Manual How Use Training Aids. (AID).
- 20.- ADIESTRAMIENTO EN SUPERVISION.- Tomada del Using Job Instruc =  
tion (AID).

. . . . .

