



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

PD 44/91 470367  
FI.3

## LA LABOR ADMINISTRATIVA DEL PSICOLOGO EN UNA ORGANIZACION INDUSTRIAL



U.N.A.M. CAMPUS  
IZTACALA

### REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN "PSICOLOGIA"

P R E S E N T A :

MARIA ANGELICA "QUIRINO" ROMO



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los Reyes Iztacala, Edo. de Méx.

1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A MIS MAESTROS  
ESPECIALMENTE A ALBERTO ALBARRAN

A RAMON

## INDICE



INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I LA PSICOLOGIA Y LAS TAREAS DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.....12	
1.1 LA CONDUCTA HUMANA EN EL TRABAJO.....	13
1.2 LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.....	16
1.3 ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.....	24
CAPITULO II EL PSICOLOGO INDUSTRIAL Y LA ADMINISTRACION...32	
2.1 EL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.....	33
2.2 LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.....	37
2.3 LA FUNCION DE INTEGRACION.....	39
2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCION TECNICA DE PERSONAL.....	48
2.5 PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	63
APARTADO: HISTORIA Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....90	
ANTECEDENTES DE TRABAJO.....	94
CAPITULO III REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL.....97	
3.1 REPORTE DE ACTIVIDADES.....	98
3.1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	98
3.1.2 PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	107
3.2 RESULTADOS.....	124
3.3 ANALISIS DE RESULTADOS.....	136
TABLAS Y GRAFICAS.....	141
CAPITULO IV ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y COMENTARIOS FINALES.....165	
4.1 PARA EL PSICOLOGO AL RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL.....	166
4.2 PARA EL PSICOLOGO AL PLANEAR Y	

DESARROLLAR LOS RECURSOS HUMANOS.....168

4.3 COMENTARIOS FINALES.....172

BIBLIOGRAFIA.....176

ANEXOS.....180

## INTRODUCCION

Los estudios de psicología en México se fundaron como especialidad de la carrera de filosofía en 1928. Pero fue hasta 1958 cuando se convirtieron en licenciatura con el otorgamiento de título profesional, incluyéndose en la Ley General de Profesiones hasta la reforma ocurrida en 1973, cuando el Colegio de Psicología se convirtió en facultad (Ribes, Fernández, Rueda, et.al, 1980).

En la facultad de psicología se contempla, hoy en día, un currículum que se desarrolla en nueve semestres.

Existe un nivel básico en los seis primeros semestres y la posibilidad de elegir entre sus áreas optativas en los últimos tres semestres. Las áreas optativas son: a) psicología experimental, b) psicología educativa, c) psicología social, d) psicología industrial y e) psicobiología.

Ribes, Fernández y Rueda (op. cit.) comentan que la psicología es quizá una de las pocas profesiones en la UNAM cuya planeación y cuyos objetivos han quedado en manos de profesionales ajenos a la disciplina.

Psicología Iztacala como modelo educativo surge de la necesidad de plasmar en un currículum académico la identidad profesional y científica, hasta entonces poco clara, del psicólogo. El objetivo fue establecer un objeto de estudio independiente de otras ramas de la ciencia, para darle su independencia profesional (Fernández 1980).

En la ENEP Iztacala se planteó una nueva estrategia general para la definición profesional de la psicología; analizando la problemática de la comunidad, y canalizando la metodología a la solución de estos problemas, independientemente de la demanda profesional. De tal forma que se lograra llevar el entrenamiento del estudiante a la situación misma en que se desenvuelve profesionalmente, culminándose los esfuerzos para vincular la teoría con la práctica.

Así, son tres las características que constituyen a la Psicología de Iztacala, como modelo educativo:

- a) Consolidar en su currículum la identidad científica y profesional del psicólogo.
- b) Vincular el entrenamiento con la acción profesional.

c) Establecer el análisis propio del currículum como el factor que garantiza su constante adecuación al profesional requerido (Fernández, 1980).

Retomamos la definición que estos autores hacen de Psicología "El estudio de la psicología abarca los conocimientos de la ciencia básica respecto a la interacción del organismo y su medio (su comportamiento) y los aspectos técnicos aplicativos dirigidos a la solución de problemas en situaciones primordialmente de naturaleza social. La psicología comparte dos metodologías: la de las ciencias biológica experimental, y de las ciencias sociales. La actividad genérica del psicólogo como profesional se encuentra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante" (Ribes, Fernández, Rueda, op.cit.).

El currículum de entrenamiento de los estudiantes de psicología va a estructurarse en términos de tres factores simultáneos: enseñanza teórico-experimental aplicada, servicio social continuo e investigación sistemática aplicada.

Así se diseñó un sistema que permitió generar un conjunto de situaciones y objetivos definitorios de la actividad

profesional del psicólogo. Para lo cual se especificaron cuatro dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional: a) los objetivos de la actividad, b) las áreas generales de actividad, c) las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve dicha actividad, y d) el número de personas a las que afecta la actividad.

Los objetivos son: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación y e) la planeación y previsión. Las áreas problema contemplan los siguientes sectores: a) salud pública, b) producción y consumo, c) instrucción, y d) ecología y vivienda.

Las condiciones económicas en que se desenvuelve la actividad son: a) urbana desarrollada, b) urbana marginada, c) rural desarrollada y d) rural marginada.

Las poblaciones a que se dirige la acción profesional son: a) individuos, b) grupos urbanos, y c) grupos institucionales.

Así mismo los autores señalan que los objetivos profesionales deben formularse como conductas terminales de una situación de enseñanza, las cuales deben abarcar dos aspectos: a) la especificación de las actividades a realizar, y b) las situaciones de aprendizaje de dichas actividades. En cuanto a las actividades, deben ser definidas lo suficientemente específicas como para permitir esta vinculación, pero deben mantener un nivel de generalidad funcional que evite la enumeración prolija de un sinnúmero de situaciones concretas.

En términos generales el plan de estudios de Iztacala contempla un programa modular que constituye el sistema de cursos tradicionales, y el cual consta de tres módulos: a) módulo teórico, b) módulo experimental, y c) módulo aplicado.

En el módulo teórico el estudiante adquiere repertorio verbal, en el experimental repertorio metodológico y en el aplicado repertorio tecnológico y de solución de problemas.

El módulo aplicado concreta los objetivos terminales del currículum, concibiendo a los módulos teóricos y experimentales como sistemas curriculares de apoyo.

Estos objetivos terminales surgen del contexto de la realidad nacional, que de acuerdo al plan nacional de salud 1974, se desprenden dos áreas primordiales: a) la producción de bienes y satisfactores primarios, b) programas de salud pública tanto a nivel preventivo como institucional.

Sobresale el hecho de que en este estudio la planeación del psicólogo se enmarca en la formación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como en la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población.

Estas funciones se ubican dentro del área de instrucción.

De tal forma que se establece que los objetivos curriculares deben proveer dos grandes bloques formativos: uno, que el estudiante ejercite en las condiciones que define la práctica profesional cotidiana (módulo aplicado). Otro que dote de las destrezas metodológicas suficientes para el diseño y evaluación de nuevas técnicas (módulo experimental).

Estos objetivos van dirigidos específicamente a la resolución de problemas dentro de las áreas clínica, social, educación especial, rehabilitación, educación y desarrollo, y aun y cuando no se menciona directamente el área industrial

organizacional, podemos considerar que es factible abordarla en el sector de producción y consumo a través de la educación y el desarrollo.

Siguiendo con la tónica, en cuanto a la aprobación del psicólogo de Iztacala dentro de las organizaciones, Ribes, Fernández y Rueda (op,cit.) mencionan que uno de los objetivos de la actividad profesional del psicólogo es: el desarrollo, la detección y la planeación. Concretamente el módulo aplicado, al que hacen referencia los autores, que constituye situaciones representativas de los objetivos profesionales que atañen al presente trabajo se mencionan en dos áreas: el área social, específicamente en donde mencionan que se dirige a la orientación y capacitación ocupacional, y en el área de educación y desarrollo que se dirige a desarrollar destrezas motoras y sensoriales, relaciones sociales, actividades recreativas, conducción académica y solución de problemas.

Por último señalan que estas situaciones representativas se pueden presentar en centros de trabajo.

Esto corrobora el hecho de que el psicólogo de Iztacala puede incursionar en el área industrial, en las labores de

educación, entrenamiento y desarrollo de personal, aun cuando en la escuela no se le dé una denominación laboral específica. El Psicólogo de Iztacala por la metodología adquirida durante su formación y la ubicación física de la escuela (dentro de un área industrial), puede incursionar con éxito profesional después de haber egresado. Sin que ésto signifique que no pueda encontrar obstáculos para una inserción en esta área.

Arreguín y Zavala (1986) plantearon que los principales factores que determinan que al psicólogo de Iztacala se le dificulte integrarse al área laboral son:

1) Que el egresado cuenta con un repertorio deficiente respecto al manejo de conceptos organizacionales.

2) La falta de habilidad o conocimientos para relacionar los conceptos psicológicos de un marco teórico con los conceptos y necesidades del área laboral.

Ahora bien, pasando al área de la psicología en la que se realiza el reporte, psicología industrial, retomaremos la definición que Siegel y Lane (1984) hacen de esta disciplina:

"la psicología industrial y organizacional es el estudio científico del comportamiento dentro de los negocios y la industria. Es una tecnología y una ciencia aplicada, que se encarga del descubrimiento de la conducta para mejorar la eficiencia de las organizaciones".

A través del presente reporte se desarrollará: En el capítulo I, se hablará sobre la psicología industrial, partiendo de la relación que existe entre la conducta humana y el trabajo, abordando el concepto de psicología industrial y haciendo una revisión sobre las actividades del psicólogo industrial.

En el capítulo 2, se abordará el tema de el psicólogo en las organizaciones industriales y su relación con la administración. Partimos sobre las bases del trabajo interdisciplinario del psicólogo industrial para avocarnos a la revisión de los principios fundamentales de administración de empresa, principalmente de la función de integración, de la cual se desprenden las dos técnicas de administración de personal que conciernen al presente trabajo: reclutamiento y selección de personal, planeación y desarrollo de recursos humanos.

Todo ello con el fin de presentar, en el capítulo 3, el reporte de actividades, los resultados de las mismas y el análisis, de los puestos ocupados en una organización industrial, por espacio de 2 años : reclutamiento y selección de personal, planeación y desarrollo de recursos humanos. Dicha empresa esta dedicada a la fabricación de película de polietileno y pertenece al sector privado.

Finalmente en el capítulo 4, se presentan las alternativas de solución propuestas para poder ejercer en dicha organización, los puestos mencionados con mayor efectividad, y cómo, a través de la formación profesional adquirida en Iztacala se puede vincular la enseñanza teórico-experimental a la resolución práctica de problemas concretos y desarrollo de soluciones en la detección, planeación y desarrollo del factor humano dentro de una organización industrial.

A través del trabajo se expone como el psicólogo que trabaja dentro de las organizaciones industriales debe enfrentarse a actividades de desarrollo, aprovechamiento, detección, investigación y previsión por lo que durante su formación se le deben proporcionar situaciones concretas de aprendizaje en dichas áreas, tanto en el aspecto teórico, experimental y aplicado.

Es importante aclarar que este trabajo no es una propuesta para convertir al profesional de la conducta en un administrador de empresas, si no que dicho profesional pueda vincular con exactitud el entrenamiento profesional del psicólogo con los principios administrativos, y poder participar activamente, no sólo en actividades aisladas y subordinadas a otros profesionales dentro de la organización, si no como asesor de la misma dirección general de la empresa, o de manera particular como director de recursos humanos.

## **CAPITULO I**

### **LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO DEL PSICOLOGO**

## 1.1 LA CONDUCTA HUMANA Y EL TRABAJO

El hombre ha evolucionado gracias a su capacidad y actividad de transformar el mundo que le rodea, para poder satisfacer, en primer instancia sus necesidades básicas de sobrevivencia.) Cada vez estas necesidades se han hecho más complejas y por consiguiente su comportamiento, con el fin de satisfacer necesidades que va creándose conforme se va desarrollando y evolucionando.

Desde los tiempos más remotos esta actividad creativa del hombre se ha ido haciendo más compleja y se ha unido a otros hombres para formar grupos que están dirigidos de manera coordinada, hacia el logro de objetivos comunes.)

A esta actividad individual y grupal se le ha denominado trabajo.) Sin embargo, desde entonces y hasta la actualidad, los estudios sobre conducta humana se han cuestionado el por qué trabaja la gente.

Smith y Wakley (1977) plantean preguntas: Por qué trabaja la gente? Por qué unos individuos son productivos y otros no?

Por qué trabajan en ciertas organizaciones y no en otras?. Ellos consideran que para responder a estas preguntas debemos definir lo que entendemos por trabajo.

McGregor (1960, cit. en Smith y Wakley, 1977), dicen que (el hombre trabaja porque el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Vivir es ser creativo y actuar y trabajar es una forma de actividad. Se trabaja porque se vive.)

Estos mismos autores dicen que las personas hacen cosas para alcanzar ciertos fines. "El hombre tiene como motivo para emprender una acción la esperanza de que su acto lo lleve a un estado más satisfactorio que el presente" (Vromm, cit. en Smith y Wakley, 1977).

Estos mismos autores continúan diciendo "cuando tenemos ante nosotros diversas acciones posibles, nos comportamos como si calculáramos la utilidad relativa de las diversas acciones, la satisfacción relativa de las diversas acciones y la satisfacción relativa (valores) de los resultados probables. Luego en base a estas apreciaciones, hacemos lo que nos llevará a la mayor satisfacción prevista".

Y concluyen "aunque las metas particulares de cada individuo puedan ser muy diversas, el hecho es que cada uno trabaja para alcanzar las metas que cree con razón o sin ella, que satisfacerán sus necesidades de alimento, seguridad, relación estrecha y firme, de posición relativa y de autorrealización."

La conducta humana es un tema apasionante que ha provocado el estudio científico de un gran número de ciencias y disciplinas que intentan definirla, explicarla, controlarla y predecirla.

Esto debido a que el hombre tiene un gran interés por conocerse a sí mismo y conocer a los que le rodean, para hacer más efectiva su acción creativa y más adecuado su desarrollo.

Es aquí que como profesional de la conducta, el tema de este trabajo se dirige a presentar algunas actividades realizadas dentro de uno de los campos en donde se manifiesta la conducta humana, que son las organizaciones laborales.

## 1.2 LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Dunnette y Kirchner (1986) dicen que, (la psicología es la ciencia la conducta humana.) Las palabras importantes son ciencia y conducta. Puesto que la psicología es una ciencia y puesto que trata de la conducta podemos obtener implicaciones inmediatas concernientes a su posición, método y contenido. Como ciencia la psicología (trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos sobre la conducta para predecirla y controlarla.)

Dunnette y Kirchner (op.cit.) además mencionan que la explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial. Por lo menos debe plantearse y ser sistemática; idealmente debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben controlarse ya sea realmente o por técnicas estadísticas, mientras otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos.

Continúan aclarando que lo más importante es que las observaciones y experimentos científicos se determinan o especifican de antemano, y que las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos que deseen repetir cualquier observación determinada. Por consiguiente, las opiniones, fantasías, argumentaciones, nociones favoritas o teorías, no constituyen una fuente adecuada de conclusiones científicas. Terminan diciendo que los hechos, revelados por procedimientos determinados de observación experimental, determinan la base adecuada de conclusiones científicas.

Así mismo, Blum y Naylor (1976) dicen "la psicología es el estudio de la especie humana, [con la ayuda de la metodología científica.] [Emplea el método experimental en condiciones controladas para la recopilación de datos.] Utiliza también otros métodos como el estudio de historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo, conforme se produce.

De tal forma, [el psicólogo se ha dedicado al estudio científico de la conducta.] Sin embargo, cabe destacar que son

abundantes los campos en los cuales se puede hacer estudio del comportamiento humano.

Así, Blum y Naylor (1986) comentan "la profesión de psicólogo es bastante compleja, incluye muchas especialidades y numerosos intereses que, en algunos aspectos, son similares y, en otros totalmente distintos.

Estos autores señalan que de 1962 a 1963 se presentaron cifras sobre el número de psicólogos con diferentes especialidades, encontrándose áreas como clínica, experimental, social y de personalidad, industrial, consejo y orientación, educativa, evolutiva, psicometría, escolar, ingeniería y factor humano.

Dentro del presente trabajo nos avocaremos a sólo uno de estos campos, el cual es el industrial u organizacional.

Blum y Naylor (1986) dicen que la psicología industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología. Utiliza los métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la psicología industrial [ formula y modifica

procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas, más que en el laboratorio.

La psicología industrial, continúan estos autores, es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos de la psicología a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Así mismo, reconocen claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basadas en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. No trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones.

Sus descubrimientos confirman a veces lo evidente y, con mucha frecuencia. Así, la psicología industrial y organizacional es el estudio del comportamiento dentro de los negocios y la industria. Es una tecnología y una ciencia aplicada, que se encarga del descubrimiento de la conducta para mejorar la eficiencia de las organizaciones (Siegel y Lane, 1984).

Aun y cuando no se tienen datos precisos de la iniciación de las actividades del psicólogo dentro de la industria, se dice que durante la Primera Guerra Mundial, el psicólogo aplicó sus conocimientos en el ejercicio de la selección y colocación de personal a través del uso de pruebas psicológicas, así como el asesoramiento y adiestramiento de su personal, y en la aplicación de una metodología para la clasificación y valuación de personal (Siegel y Lane, op. cit.). A partir de esto se trabajó en el desarrollo y distribución <sup>con</sup> de pruebas psicológicas y en la prestación de servicios consultativos a Organizaciones Industriales. Así mismo se realizaron estudios para investigar la relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del trabajador, investigaciones para dar soluciones a problemas referentes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones.

Por otro lado, los cambios tecnológicos dieron origen a la psicología de la Ingeniería, la cual se dedicó al diseño de equipos industriales acordes a las potencialidades de las personas que las operan (Siegel y Lane, op. cit.).

La psicología industrial y organizacional es un concepto que surge a partir de las aportaciones hechas por el estudio del comportamiento organizacional y las Teorías Científicas de Administración. Ello llevó a la nueva redefinición de la labor del psicólogo dentro de la industria y erradicar el falso mote de eficientista, ocupado sólo de la productividad.

Retomaremos algunas definiciones de la Psicología Industrial, Industria, Organización y Comportamiento Organizacional, y diremos que:

Psicología Industrial es simplemente la aplicación o extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, op. cit.).

Específicamente, Dunette y Krichner (op.cit.) definen a la industria como el conjunto de las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e instituciones de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas

de seguros,) todos caen dentro de esta definición. Estos autores señalan que este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria, y que la psicología como una de las principales ciencias que estudian la conducta humana, está bien prevista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

Advierten que en los últimos 40 años la aplicación de los métodos y principios psicológicos, y de las técnicas de personal resultantes se han esparcido por todas partes en el ámbito industrial, y que si las actuales demandas de la industria respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos del futuro, podemos esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en la industria en los próximos años.

Ahora bien, (las organizaciones son,) según Davis (1983), sistemas sociales que combinan personas, estructuras, tecnología y medio ambiente exterior.) Este autor señala que (el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores.) Pero

que sin embargo se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencia de la ciencia de la conducta, la administración y otras disciplinas.

Davis advierte que no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, y que todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas.

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta del personal en toda clase de organizaciones (Davis, op.cit.).

Este mismo autor señala que los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.

Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar objetivos, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Estos elementos tienen una influencia del medio externo, y a su vez, influyen en él (Davis, op.cit.).

Por su parte Schein (1980) señala que una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. Concluye que la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual.]

Así pues, y como señala Davis (op.cit.), las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Puesto que las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad, se obtiene un sistema social inmensamente complejo. Sin embargo es necesario comprenderlas puesto que son necesarias para lograr los beneficios que la

tecnología pone a disposición de la sociedad. Las organizaciones son necesarias para la paz mundial, el éxito de los sistemas escolares y la misma sobrevivencia de la sociedad.

De tal forma y conjugando dichas definiciones y aseveraciones retomaremos el concepto de psicología de las organizaciones industriales para definir el estudio del comportamiento organizacional dentro de las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios.

Así, la principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. La industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana, puesto que hombres y mujeres empleados, gastan casi la mitad de sus horas en vigilia en el mundo del trabajo, y que la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente por que la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad (Dunnette y Kirchner, 1986).

Sin embargo se sabe que desde que el hombre se organizó en grupos para satisfacer sus necesidades y lograr objetivos

comunes empezaron a haber conflictos, puesto que surgieron intereses diversos según los niveles jerárquicos que fueron ocupando las personas dentro de sus organizaciones.

Agiris (1962, 1964) y McGregor (1960,1967), (citados en Smith y Wakley, 1977) creen también que el individuo está en conflicto con las organizaciones en que trabaja, pues el hombre busca su madurez (independencia y autonomía, automotivación y autocontrol), pero que la mayoría de los trabajos de las empresas son altamente especializados, extremadamente controlados y que sólo exigen porciones del individuo, no individuos completos.)

Smith y Wakley (Op.Cit.) señalan que el hombre y las organizaciones sociales no están forzosamente en conflicto, pues generalmente las organizaciones sociales satisfacen sus necesidades de alimento, abrigo, relación estrecha y firme y de posición relativa, mucho mejor de lo que la satisfacería el mismo por sí solo. Afirman que el rasgo más significativo del hombre es su sociabilidad, y su mayor logro, su aptitud creciente por hacer organizaciones sociales que satisfagan sus necesidades.

### 1.3 ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.

Una vez ya mencionada la importancia del estudio de la conducta humana dentro de las industrias, nos avocaremos a citar algunos de los estudios que se han realizado para investigar que actividades desempeñan los psicólogos dentro de las industrias.

El psicólogo dentro de las diferentes organizaciones, incluyendo a las industrias, ha desarrollado diferentes actividades.

Macknney y Dunnette, (1964, citados en Siegel y Lane) hicieron un análisis de las tareas del psicólogo industrial encontraron entre las actividades de mayor frecuencia las siguientes: consultas con gerencia, desarrollo gerencial, instrucción, interpretación de pruebas, validación de pruebas, asesoramiento de personal, planeación de la organización, desarrollo de criterios, investigación sobre políticas y prácticas del personal, investigación de actitudes, administración de personal, reclutamiento y empleo, desarrollo y preparación de pruebas, estudio y análisis de pruebas, estudio y análisis de empleos,

administración de pruebas, administración de sueldos y salarios, ingeniería humana, investigación de mercados y consumidores, contratos colectivos.]

McCullom (1959, citado en Blum y Naylor, 1976) entrevistó a 75 psicólogos en 20 ciudades distintas, haciendo que cada uno de ellos describiera sus propias actividades y las de otros psicólogos que trabajan en la industria y con los que estaban familiarizados, descubrió que las actividades podrían agruparse como sigue:

1. Selección de personal. Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigación sobre criterios.
2. Desarrollo de personal. Evaluación del desempeño, medición de actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
3. Ingeniería Humana. Diseño de equipos y productos.
4. Estudio de la productividad. Actividades relativas a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajador.

5. Administración. Actividades referentes a las habilidades administrativas.

6. Otras. Accidentes y Seguridad, relaciones laborales.

Naylor y Blum (op.cit.) citan el informe de 1959 de The Psychologist in Industria, de la División 14, en la cual denota 7 áreas principales, que constituyen el campo de la psicología industrial: a) La selección y pruebas, b) Desarrollo de Gerentes, c) Consejo personal, d) Motivación de empleados, e) Ingeniería humana, f) Investigación de Mercadotecnia, g) Investigación de relaciones públicas.

Estos mismos autores citan a Taff (1946), quien enlista las siguientes actividades: análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, clasificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación.

Más recientemente, Michel, Luthans, et. al (1983) advierten que existen dos temas dominantes en la enseñanza y práctica administrativa, dentro de las organizaciones, el cambio organizacional y el enfoque de contingencias en la administración.

"El primero trata de la adaptación de la organización a las demandas de cambio planeado por el medio ambiente en el cual opera. El segundo es el reciente reconocimiento de que la correcta solución para los problemas administrativos depende de la situación".

Dentro de lo que es el Cambio Organizacional existen un sinnúmero de temas como:

- Modificación de la conducta organizacional
- Administración por objetivos
- Desarrollo Gerencial
- Desarrollo Organizacional
- Auditoría Administrativa
- Ciclo de control

Dentro de cada una de éstas, el psicólogo industrial organizacional puede incursionar, ya que sus conocimientos sobre el comportamiento humano le hacen un experto que puede aplicar cualquiera de estas teorías con éxito.

Sobre todo (la modificación de la conducta organizacional, tiene sus raíces en el conductismo.)

Por su parte el desarrollo organizacional se basa en la aplicación planeada del conocimiento de las ciencias de la conducta para el mejoramiento organizacional bajo la responsabilidad de la alta gerencia, aquí el psicólogo, en trabajo interdisciplinario con el administrador, el ingeniero y otros especialistas de la organización, pueden asesorar a los altos directivos a través de este campo.

Bartlett y Kayser (1980) señalan que la aplicación de la ciencia de la conducta, en su teoría y método, para implementar el cambio organizacional, es una labor de los científicos conductuales, al desempeñarse como agentes de cambio, al planear, iniciar y guiar el cambio organizacional.

Así las tareas del psicólogo dentro de la industria son amplias, y deben tener una conexión con los fines y objetivos de la organización industrial donde laboran, siempre con una perspectiva interdisciplinaria con otros profesionales que laboren dentro de las organizaciones.)

## **CAPITULO II**

### **EL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION**

## 2.1 EL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

El psicólogo dentro de la Industria tiene una serie de actividades diversas, puesto que todo lo que se refleja en las organizaciones industriales es insumo, proceso o producto de la actividad del hombre.

Sin embargo dentro de las organizaciones existen diferentes especialistas que buscan llegar al logro de los objetivos de la organización industrial y que tienen diferentes dificultades para entenderse entre sí, puesto que no encuentran un punto de enlace que los guíe hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Este punto de enlace es la Administración, sus principios y lenguaje.

Sin embargo, como dicen Luthans y Kreitner (1979), el enfoque de la administración según las ciencias de la conducta está sufriendo un cambio drástico puesto que los antiguos enfoques para administrar a las personas en las organizaciones modernas ya no son tan adecuadas. Estos mismos autores señalan que una de las principales fallas de los métodos

tradicionales para administrar a las personas, ha sido la falta de perspectivas científicas, tanto en lo que se refiere a la teoría como a la práctica.

Un método científico continúan estos autores, "se caracteriza por las definiciones operacionales, la formulación precisa del problema y la reunión de datos, su análisis y su interpretación rigurosa".

Así mismo, señalan que ciencias como la sociología, la antropología y la psicología, que estudian la conducta, han tenido un desequilibrio en lo que se refiere a las explicaciones posibles de la conducta organizacional.

Es importante reconocer que el enfoque de la administración, ha pasado por gran cantidad de teorías, investigaciones y enseñanzas tratando de encontrar un camino adecuado para el ejercicio de los gerentes, los cuales tienen que enfrentarse a la realidad pragmática de controlar la conducta en el trabajo (Luthans y Kreitner op.cit.).

Por ello el gerente practicante debe tener un conocimiento de la conducta para que pueda dirigir la de su grupo al logro de

los objetivos organizacionales. "Cuando se tiene en consideración el hecho de que la esencia misma de la administración de los recursos humanos es predecir y controlar el alcance de los objetivos de la organización, se hace evidente la importancia de la búsqueda de leyes legítimamente científicas sobre la conducta (Luthans y Kreitner, op.cit.).

Es aquí donde interviene la labor del psicólogo. El psicólogo como todos los profesionistas dentro de las organizaciones, debe realizar un trabajo interdisciplinario en donde debe vincular su lenguaje científico y técnico con la de los demás profesionistas. Para ello debe manejar el lenguaje de la administración y poder traducirle a los demás gerentes, en sus propios términos, la importancia de la utilización de las leyes psicológicas sobre la conducta humana, y así logrará los objetivos de la organización.

Como señala Pérez (1989) es necesario que el psicólogo, encargado en el caso mencionado por la autora, de capacitación, cuente con el apoyo del Gerente de recursos

humanos y de la Dirección General para que sus esfuerzos sean tomados en cuenta en toda la empresa, y de que exista el pleno convencimiento de que pueden ser útiles para la misma.

Así mismo la autora señala que es necesario que el psicólogo posea conocimientos administrativos y financieros para realizar completamente su función.

Arreguín y Zavala (1986) señalan que los factores que dificultan u obstaculizan el ingreso del psicólogo a las organizaciones, es que el egresado de la ENEP Iztacala cuenta con un repertorio deficiente con respecto al manejo de conceptos organizacionales, en específico, industriales y la falta de habilidad y/o conocimiento para relacionar los conceptos psicológicos de acuerdo a un marco teórico con los conceptos y necesidades del área laboral, siendo ellos la base principal para poder ejercer en las industrias, y el encasillamiento del psicólogo a una imagen de seleccionador o aplicador de pruebas, siendo que puede desempeñarse en otras áreas de la organización.

Por ello en el siguiente tratado describiremos los principios fundamentales de la administración de empresas.

## 2.2 LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Dentro del área Industrial, la Administración es una ciencia que ha surgido por el interés del hombre de dirigir adecuadamente sus esfuerzos para lograr sus objetivos.

Administrar en su sentido más amplio y según Romero (1986) es obtener determinados resultados a través del esfuerzo y colaboración de otras personas.

La administración del elemento humano, la cual aparece después de la Segunda Guerra Mundial con la corriente humanista denominada "el resurgimiento del hombre" (Mayo), es un conjunto de actividades que tienden a obtener la cooperación y la más alta eficiencia del personal de la Empresa, promoviendo el bienestar en el trabajo.

El <sup>o</sup> objetivo de la administración <sup>o</sup> es lograr la más alta eficiencia y el más alto grado de cooperación del personal mediante la satisfacción del trabajo desarrollado (Romero, op.cit.). Según este autor los principios fundamentales de la Administración de Empresas están ligados a cinco funciones elementales:

1) Planear. Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, y en donde es fundamental una previsión. Las actividades específicas son establecer objetivos, políticas, procedimientos y programas de acción, así como la elaboración de presupuestos para la realización de dichos planes.

2) Organizar. Consiste principalmente en fixar las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y determinar las responsabilidades de todos y cada uno de los individuos sobre los que ejerce la función de mando. Las técnicas específicas son: Estructuras Organizacionales, en donde se definen jerarquías, líneas de comunicación, tipos de autoridad, análisis de puestos, valuación de puestos.

3) Integrar. Consiste en escoger adecuadamente a los hombres, los materiales y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización. Incluye el reclutamiento y Selección de Personal, la Inducción, en donde se integra al hombre con la Empresa, su puesto, su jefe, su grupo de trabajo, su departamento o área de trabajo, con el producto o servicios que ofrece la Empresa; los planes de desarrollo individual y grupal, La Educación y el Entrenamiento.



4) Dirigir. Consiste en dirigir a los subordinados a la realización concreta de los Planes y Programas de trabajo a través de una comprensión de las Relaciones Humanas y de la conducta del hombre.

### IZT.

5) Controlar. Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se presentan en la realización de los programas a través de diferentes sistemas de control.

Cabe destacar que el psicólogo puede intervenir en estas cinco funciones de manera competente. Sin embargo, y para el fin que pretende este trabajo, la más importante y a la cual nos avocaremos, es la función de Integración, aun y cuando cada una de estas cinco funciones están íntimamente relacionadas entre sí.

## 2.3 LA FUNCION DE INTEGRACION

Es sabido que existe un conflicto permanente entre las necesidades de los individuos empleados en una organización industrial, y la organización industrial en sí, es decir, la

empresa. Estos conflictos pueden llevar a problemas tales como problemas sindicales, boicoteo, tortuguismo, ausentismo, mal trato, etc.

Nuestro país tiene una historia relevante en cuanto a explotación del hombre por el hombre, y en donde la desigualdad e injusticia social han estado siempre presentes.

Sin embargo, estudios científicos han demostrado que la organización industrial sólo logrará resultados en base a la colaboración y bienestar de los trabajadores. Sobre todo en los últimos años, el trabajador busca satisfacer necesidades más orientadas hacia su realización personal, estima, afiliación y reconocimiento.

Flippo (1978) señala que es necesario incrementar los esfuerzos particulares para el manejo de las aptitudes de los empleados ya que no es suficiente que la persona sea capaz de trabajar, si no que debe además estar a gusto de hacerlo.

Este mismo autor advierte que la integración, como lo sugiere su nombre, la fusión entre las personas y las organizaciones es el único camino para dar como resultado una acción

efectiva. "Cuando las necesidades humanas son incompatibles con las necesidades de la organización el conflicto se presenta".

Las actividades directivas, que se encargan de examinar la naturaleza fundamental del recurso humano, la integración de estos recursos con las organizaciones, cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los varios mecanismos y formas con que esta integración y conflictos se pueden tomar, se denominan relaciones humanas, y su objetivo es efectuar una integración razonable que conduzca a una colaboración productiva y creativa con el fin de realizar los objetivos mutuos. (Flippo, op.cit.).

Así continúa el autor, la base primaria de las actividades de la dirección en el campo de las relaciones interpersonales es la creencia de que atribuirán a la ejecución efectiva y económica de los objetivos de la organización, tales como la productividad, la innovación y las utilidades. (Flippo, op.cit.).

"Se puede anotar que más directivos se van convenciendo cada vez de los resultados en términos de productividad, cuando emplean enfoques humanísticos con personal profesional,

técnico, directivo y empleados que están colocados en cargos que no estén estructurados de forma muy detallada y controlados minuciosamente. Son empleados que gozan de gran libertad y autocontrol y que de esta manera incrementan la importancia de las relaciones entre sus actitudes y los resultados de sus desempeños" (Flipppo, op.cit).

Un programa exitoso, realmente requiere una atmósfera en la cual la eficiencia y la realización son estimuladas y reconocidas y que se señale el autodesarrollo y las obligaciones del empleado, como también en que los derechos y los privilegios sean reconocidos, lo deseado de parte de la dirección es que ni sea completamente autocrática, ni sea en exceso democrática". Este autor concluye que los empleados no solamente deben ser capaces de hacer el trabajo (desarrollo) si no también, que tengan complacencia en realizarlo, y que tan buena voluntad se basa en la habilidad de la dirección para integrar los intereses y necesidades de sus empleados con los objetivos de la organización.

Esto se logra en base a:

1.-Examinar las necesidades de los empleados.

2.-Determinar la forma como se pueden integrar estas necesidades en el ambiente de la organización empresarial.

La integración perfecta conducirá a un acuerdo completo, y por ende, a una ausencia de conflictos.

3.-Examinar la situación evidenciada por los conflictos, donde, o bien la organización o bien los empleados, se muestren insatisfechos.

4.-El proceso de estimular la buena disposición para trabajar en gran medida es un proceso de comunicación.

5.-Hacer relación al problema de la integración de los diferentes grupos de empleados (incluyendo a sindicatos y comités de empleados).

Guzmán (1966), considera que la integración, unida a la dirección, constituye las funciones esencialmente humanas de la actividad administrativa, que son lo más importante.

Define a la integración como el proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo.

En la administración de empresas, apunta Guzmán (op.cit.), es bien conocida la integración humana y la material. La segunda se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que son necesarios para la operación normal de la empresa.

Por integración humana se entiende la contratación, incorporación y desarrollo del personal, sea este operativo, ejecutivo, técnico o de dirección. La administración de personal, las relaciones laborales, las relaciones humanas son otras tantas funciones especializadas que cooperan para hacer posible este objetivo.

Guzmán (op.cit.) señala que la integración humana ha dado lugar a una nueva rama conocida como Administración de Personal, la cual está estrechamente ligada a la Administración general.

Los problemas administrativos son problemas en los que la eficiencia de la función directiva se muestra y demuestra a través de la unidad que logre tener el grupo dirigido, es decir de su integración.

El autor advierte: "Si la organización es la esencia de la sociedad, su unidad de orden, la integración es la gestación de la sociedad, es la existencia del orden que la hace ser ella misma como realidad concreta". "El integrarnos a la sociedad quiere decir poner nuestra voluntad, en un tono afín con la voluntad de los demás".

"Es querer tomar en cuenta lo que los demás quieren". "Quiere decir, convertir en actos concretos lo que el pensamiento y la voluntad han aceptado, ésto es, obrar realmente, eficazmente en función de los demás hombres con los que convivimos".

"Quiere decir que nuestra conducta se ha de articular con la conducta de los demás". (Guzmán op.cit.).

Hablemos ahora de la Administración de Personal, o de Recursos Humanos, la cual se encarga de los problemas referentes a la integración humana y su solución.

Arias (1973) señala el objetivo de la función de administración de recursos humanos: Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una

estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a dirección.

Conciente en que éstos, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Apunta que las funciones de la Administración de Personal son cinco:

Empleo, Administración de salarios, Relaciones internas, Servicios al personal y Planeación de recursos humanos.

Cada una de ellas con sus subfunciones, políticas y objetivos. Las clasifica de la siguiente forma:

Función Empleo. Subfunciones: Reclutamiento, Selección, Inducción, Integración, promoción y transferencia, Vencimientos de contratos de trabajo.

Función Administración de salarios. Subfunciones: Asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensaciones suplementarias, control de asistencias.

Función Relaciones Internas. Subfunciones: Comunicación, Contrato colectivo, Disciplinas, Motivación del personal, Desarrollo el personal, Entrenamiento.

Función Servicios al personal. Subfunciones: Actividades recreativas , Seguridad, Protección y Vigilancia.

Función Planeación de Recursos Humanos: Subfunciones Inventario de Personal, Encuestas cultura organizacional, Planes de desarrollo individual y grupal.

Romero (1986) señala que las técnicas administrativas en la integración son: a) la selección de personal, b) adiestramiento, capacitación y desarrollo, e) desarrollo de ejecutivos.

Esto debido a que Reyes Ponce, (citado en Romero, op.cit.) define a la integración como "obtener, coordinar y conservar los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios, para obtener la máxima eficiencia de una empresa".

En este trabajo pondremos énfasis en la descripción, estudio y aplicación de dos de estas técnicas de la administración de

personal: Reclutamiento y Selección de personal; Educación, Entrenamiento y Desarrollo de personal; Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

## 2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal están comprendidas en el elemento administrativo llamado integración, y ahora veremos porque.

Stanton (1985) señala que antes de empezar a pensar en llenar una vacante particular que se requiere cubrir en la organización se debe tener una idea clara del trabajo. Lo que se necesita es una descripción detallada y precisa del trabajo que incluye: Las tareas a ejecutarse, condiciones de trabajo relacionadas, relaciones de información y autoridad. Una vez que se haya obtenido la descripción del trabajo se hace una compilación de las principales capacidades que debe poseer el candidato para llevar con éxito los deberes y responsabilidades del puesto, a esto se le llama especificación del puesto. La descripción y especificación del puesto son producto final del proceso conocido como análisis del puesto.

Bravo (1988) denota cinco factores importantes a considerar en la planeación y previsión de requerimientos de fuerza de trabajo, dentro del trabajo del proceso de selección de personal:

1. Previsión de rotación. Como resultado de renunciadas, liquidaciones, jubilaciones y defunciones.
2. Cualidades y naturaleza de sus empleados. En relación a los cambios que necesitan dentro de la empresa.
3. Decisiones para mejorar las cualidades del producto o servicio a introducirse a nuevos mercados.
4. Cambios tecnológicos y administrativos.
5. El financiamiento disponible.

Estos datos nos ayudarán a saber que puestos, características personales, cantidad de personal, prioridad en la contratación, así como oportunidad y costo de la misma deben tomarse en cuenta para hacer un buen programa de reclutamiento y selección de personal.

Queremos ante todo, hacer énfasis en la importancia del análisis del puesto para llevar a cabo un reclutamiento, una selección y una contratación eficaces.

Byars y Rue (1983) definen al análisis del puesto como el proceso de obtener, por observación y estudio, la información sobre la naturaleza de un puesto específico. Según estos autores, debe enumerar las tareas que constituyen el puesto y determinar las habilidades, características personales, educación y entrenamiento necesarios para que el empleado pueda desempeñarse con éxito. El resultado final de este análisis es una descripción escrita del puesto y sus requerimientos. Además tiene otros usos como para definir entrenamiento, administración de sueldos y salarios, evaluación de rendimiento y negociaciones contractuales colectivas.

Tomando en cuenta estas consideraciones, retomemos los términos de reclutamiento y selección y estudiaremos sus procesos.

Byars y Rue (1983) nos proporcionan el siguiente concepto de reclutamiento: "Implica buscar y atraer un grupo de personas entre las cuales se pueden seleccionar candidatos idóneos

para puestos vacantes. El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos ocupados están definidos vagamente".

Continúan diciendo que después de haber determinado los requisitos del personal mediante la planeación del personal y de haber definido los puestos vacantes con los análisis de puesto, se deben buscar las personas idóneas para ocuparlos.

Señala que existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

-Fuentes internas: Ascensos y promociones.

-Fuentes externas: Avisos de puesto

Universidades

Publicidad

Agencias de Empleos

Recomendaciones de los empleados

Romero (1986) define al reclutamiento como el proceso que incluye todas las actividades que tienen por objeto establecer una relación entre la empresa y la masa anónima de la comunidad, de tal manera que esta última se convierta, por medio de la relación en un conjunto de condiciones de contratación.

Advierte que las principales actividades de reclutamiento son:

a) Determinación de necesidades de contratación que se clasifican en 1. cantidad 2. tipo 3. tiempo en que se requiere; b) Determinación de las fuentes de reclutamiento (sectores de la comunidad en que es posible reclutar personal que satisfaga los requisitos del puesto en cuanto a calidad, rapidéz y efectividad.

Enmarca como las más comunes:

- a) Sindicatos
- b) Escuelas, universidades e instituciones
- c) Amigos o parientes de empleados
- d) El propio personal
- e) Bolsa de trabajo
- f) Otras empresas
- g) Archivos de solicitudes
- h) Puerta de la calle y,

c) Determinación de medios de reclutamiento, que son los métodos por los cuales se explotan las fuentes de abastecimiento de personal, para reclutamiento general: " medios de publicidad, requisición del sindicato.

En cuanto a la selección de personal, el principio alrededor del cual gira es el de adecuación del hombre a las funciones del puesto. Por lo tanto hay que procurar adaptar el hombre a las funciones, y no las funciones a los hombres (Romero, 1986).

Este mismo autor define a la selección como el conjunto de actividades que tienen por objetivo determinar, en un grupo de candidatos a un puesto determinado, al que mejor cubra los requisitos presentes y futuros de ese puesto.

- Byars y Rue (1983) Señalan que el objetivo de la selección de personal es escoger a la persona con más probabilidades de tener éxito en el puesto. Y que el éxito de este proceso depende de la eficiencia de la planeación y el reclutamiento. "Un buen programa de planeación de personal identifica el número y tipo que necesitamos para el personal, mientras que el reclutamiento produce un grupo de candidatos idóneos".

"El objetivo final de cualquier sistema de selección debe ser el de hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas".

Los autores dicen que se pueden utilizar 3 enfoques generales en el proceso de selección: a) las aptitudes de los solicitantes se deben evaluar contra los requisitos de un puesto específico, b) las aptitudes de los solicitantes se miden contra los requisitos de varios puestos disponibles, c) las aptitudes de los solicitantes se evalúan no sólo contra los requisitos de los puestos disponibles si no también contra los requisitos de los puestos que podrían estar vacantes en el futuro.

Fleishman y Bass (1979) afirman que el establecimiento de un programa de selección de personal implica un análisis completo del puesto, y con base en ese análisis, el desarrollo de criterios apropiados de desempeño del trabajo que servirán para la validación de los procedimientos de selección, y que así, una vez que se dispone de descripciones y medidas adecuadas de trabajo, las técnicas específicas de selección de personal pueden evaluarse investigando sus relaciones con los criterios de desempeño del trabajo.

Blum y Naylor (1985) señalan que los términos de selección y colocación designan fases separadas del campo, cada vez más importantes, de la planeación del potencial humano, y que la base para el proceso de selección y colocación es la

existencia de las diferencias individuales, ya que se aprovechan estas diferencias para seleccionar a las personas que poseen la mayor cantidad de atributos en relación al éxito en el puesto.

Estos autores describen cinco etapas para el desarrollo de un procedimiento apropiado de selección:

1. Examen de los puestos vacantes. El análisis del puesto es la base de la selección de personal, ya que la comprensión y conocimiento del puesto es la base del proceso.
2. Selección de criterios y predictores. Implica escoger un criterio (indicador que mide hasta que punto un trabajador es bueno o malo) y selección de una medida particular que prediga hasta que punto tendrá éxito un empleado en su puesto.
3. Medición del rendimiento. obtener medidas de los predictores y criterios de una muestra de trabajadores en servicio.
4. Relación de predictores con el criterio. Determinar si existe o no una relación significativa entre las

calificaciones de un empleado en el predictor y el criterio (evaluación de validéz del predictor).

5. Decisión sobre la utilización del dispositivo de selección. La varianza entre los grupos eficientes y deficientes.

6. Reevaluación. la situación predictiva es dinámica y cambia constantemente.

Al respecto, Byars y Rue (op.cit.) opinan que el primer paso para seleccionar empleados que van a tener éxito es desarrollar una medida del éxito del puesto, a la cual se le denomina criterio. El siguiente paso es especificar las características o predictores, necesarios para el buen rendimiento con esa medida y, por lo tanto, en el puesto. Así señalan, cuando se identifican los predictores del éxito en el puesto, el concepto se vuelve operacional y es posible medirlo.

Enumeran cinco pasos en el desarrollo de predictores:

1. examinar el puesto
2. Seleccionar medidas de rendimiento (criterios)
3. Seleccionar predictores del buen desempeño

4. Legalizar los predictores

5. Comprobar que se evalúen los predictores durante el proceso.

Una vez que tenemos los criterios para la selección y predictores de rendimiento podemos iniciar el proceso de selección, el cual, según Byars y Rue (op,cit) consta de 7 pasos:

1. selección preliminar en base a solicitud, registros, hojas de datos.
2. Entrevista preliminar.
3. Test de empleo.
4. Comprobación de antecedentes y referencias.
5. Entrevista para diagnóstico.
6. Examen físico
7. Uso del juicio para tomar decisiones finales

Por su parte Romero (op.cit) nos dice que los medios técnicos que tenemos para llevar a cabo una selección son:

-Entrevista preliminar para conocer al solicitante.

- Hoja de solicitud que es un esquema del proceso de selección y constituye la base del expediente.

- Entrevista, es la actividad básica de toda selección y que tiene por objeto completar los datos de la hoja de solicitud, conocer los intereses, aficiones y características sobresalientes de los solicitantes.

-Pruebas de selección. Que son necesarias para verificar las capacidades que el trabajador posee con las que se requieren en el puesto. Se clasifican en : a) Pruebas de aptitudes, b) Pruebas de personalidad, c) Pruebas de capacidades . Deben estar estandarizadas para ser confiables y que la cualidad se refleje efectivamente en relación al trabajo.

-Examen médico para conocer la salud del solicitante.

-Encuesta socioeconómica, es el método más fácil y efectivo para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidad del empleado. Comprende investigación de antecedentes penales, investigación de cartas de recomendación, investigación de domicilio y familiares del solicitante.

Analicemos los más importantes, de acuerdo al siguiente orden:

a) Formato de solicitud. Blum y Naylor (op, cit.) señalan que tiene dos funciones: Proporciona información sobre el empleado que la compañía necesita, en caso de que lo contrate; reunir información sobre los solicitantes que el empleado del departamento de personal considera pertinentes para el proceso de la contratación; en si lo describen como una entrevista muy estructurada, en la cual las preguntas son estandarizadas y determinadas por adelantado. Se ocupa de lo que pudiera denominarse historia personal, pues incluye puntos relativos a los trabajos anteriores y a la historia de la vida de los solicitantes. Fleishman y Bass (op.cit.) dicen que la forma de solicitud es un intento para utilizar la historia personal del solicitante, al situarlo en el puesto.

b) Entrevista. Está establecida como la herramienta base del proceso de selección y su finalidad es: Reunir todos los datos que se pueda y que sean pertinentes para las decisiones de selección y, evaluar los datos disponibles y decidir contratar o rechazar al solicitante. Es una interacción verbal visual entre dos individuos. Blum y Naylor (op,cit,).

Así mismo y como señalan Fleishman y Bass (op.cit.) la entrevista tiene una función de relaciones públicas, pues sirve para informar al solicitante sobre la compañía y permite al entrevistador obtener información sobre el entrevistado que pueda utilizar para hacer una predicción sobre su éxito futuro en el trabajo.

c) Pruebas psicológicas. Blum y Naylor apuntan que la industria reconoce que las pruebas psicológicas constituyen el campo propio de los psicólogos. Desde 1910 con las investigaciones de Hugo Munsterberg se incrementó el uso de las pruebas psicológicas en la industria. La definición que estos autores dan a una prueba es la de que mide una muestra estandar de la conducta humana.

Señalan que deben cumplir con ciertos requisitos: a) La muestra debe ser grande, y representativa de la clase de comportamiento que se mide, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas; b) La prueba debe ser estandar; c) Debe ser válida, confiable y estandarizada.

Las clasifican, dependiendo de la finalidad, en los siguientes grupos:

- Pruebas de desempeño y aptitudes.
- Pruebas de papel y lápiz de desempeño
- Pruebas de rapidez y pruebas de poder
- Pruebas individuales y de grupo
- Pruebas de lenguaje y no idiomáticas

Fleishman y Bass (op.cit.) en cuanto a la aplicación de pruebas psicológicas, señalan que requieren que, donde la aplicación de pruebas produzca un efecto adverso sobre la contratación de miembros de grupos minoritarios, el patrón debe demostrar que las pruebas tienen relación con los puestos.

Gael y Grant (citados en Fleishman y Bass, op.cit.) en "Guía para utilización de pruebas psicológicas" demuestran hasta que punto están relacionadas con los puestos algunas de estas pruebas e indican que pueden utilizarse normas comunes, para evaluar a los solicitantes minoritarios y no minoritarios de empleos. Ilustran las principales etapas implicadas en la validación de pruebas, incluyendo el desarrollo de criterios, la selección de pruebas, la determinación de ecuaciones de predicción y el desarrollo y uso de tablas explicativas.

d) Antecedentes de trabajos anteriores. Blum y Naylor señalan "El mejor predictor del trabajo futuro es el rendimiento del pasado". Pues dicen, existe una relación muy clara entre la proporción del éxito de una persona, al final de período de 3 meses en la compañía y la probabilidad de que esa persona permanezca en la compañía durante todo el primer año.

e) Referencias y recomendaciones. Son los documentos que muestran o hacen constar que tuvieron un desempeño satisfactorio en uno o más de sus trabajos anteriores. Se proporcionan en forma de carta de recomendación o referencia del patrón anterior. (Blum y Naylor, op. cit.). Sin embargo como señalan Fleishman y Bass la validéz de ésta es difícil de evaluar ya que estos informes tienen típicamente una forma narrativa y varían de una persona a otra.

Todas estas herramientas mencionadas con anterioridad, tanto en el proceso de reclutamiento, como en el de selección de personal, tienen el fin de hacer una adecuada integración del hombre a la empresa, y por ello forman parte de ese proceso administrativo.

## 2.5 PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Aun y cuando el psicólogo dentro de la industria ha desempeñado actividades que pareciera son aisladas, todas ellas deben estar comprendidas dentro de un proceso dinámico para que ayude al logro de los objetivos de la empresa, en la cual prestan sus servicios, como miembros de la misma o como consultores externos.) Es pues necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes para las diversas actividades que el psicólogo desempeña dentro de la industria ( Siliceo, 1987 ).

Así mismo, Siliceo (op.cit.) señala que en los últimos años se ha dicho que la planeación de las capacidades humanas y sus habilidades es uno de los temas más importantes y necesarios dentro de las organizaciones. "La planeación de los recursos humanos es inherente a la integración de la predicción de requisitos en cuanto a recursos humanos con otras áreas funcionales de la administración de personal y con los objetivos de la empresa" (Alpander, 1985).

Este autor, señala que esta integración se hace

imprescindible a medida que los recursos humanos cobran mayor importancia y a medida que se dificulta su contratación y despido.)

Menciona que las empresas pueden controlar la utilización de materia prima y de recursos financieros y tecnológicos, pero su dominio sobre los recursos humanos ha disminuido.)

Hace hincapié en que <sup>y</sup> desde que el recurso humano ha tomado importancia se hace necesaria su planeación.) Las organizaciones <sup>se</sup> están reconociendo que su éxito o fracaso <sup>que</sup> depende de la utilización de los métodos adecuados para su adquisición y utilización.)

Así mismo, menciona que la planeación estratégica de las empresas (métodos, políticas, y planes de producto, mercado a largo plazo) deben estar integrados con los procesos de planeación de información sobre cantidad y potencialidad de recursos humanos disponibles dentro y fuera de la organización, así como la planeación de capacitación y desarrollo administrativo, de sueldos, salarios, contratación y selección de personal.)

Como es vital la definición de lo que implica la planeación de los recursos humanos, es importante presentar las definiciones que al respecto, tienen diferentes autores.

Rock (1987) dice L La planeación de los recursos humanos es el proceso encaminado a proveer las capacidades y los compromisos necesarios para que una organización se renueve a sí misma y mantenga su vitalidad". "Requiere la planeación estratégica y de la planeación organizacional. La integración de estos procesos de planeación permiten a una organización colocar a la gente adecuada, en el lugar más apropiado en el momento correcto". J

Para este autor, los componentes de la planeación de recursos humanos son:

1. Hacer un inventario de las aptitudes de los recursos humanos disponibles en el momento y describirlas en una forma pertinente y sistemática.
2. Proyectar las aptitudes que estarán disponibles dentro de un tiempo específico en el futuro tomando en cuenta: a) La probable rotación de los recursos humanos actuales, b) El desarrollo de estos recursos humanos.

3. Proyectar las aptitudes que serán necesarias en un momento específico en el futuro para implementar la estrategia de la organización.

4. Considerar la brecha que existe entre las aptitudes que serán necesitadas y aquellas que se generarán a partir del grupo actual.

5. Planear para cubrir esa brecha, construyendo los procesos necesarios para controlar, desarrollar, entrenar y motivar a la gente.

Para Rock (op.cit.) las organizaciones tienen la necesidad de planear los recursos humanos pues tienen un impacto estratégico muy importante, pues las organizaciones deben responder con estrategias a las exigencias de su mercado, que tienen implicaciones por la forma como las organizaciones deben hacer su mercadeo, la forma como la organización debe financiar y estructurar, la clase de gente que la organización necesita o necesitará. De tal forma que los planes estratégicos requieren de recursos humanos, ya que es la gente quien desarrollará y llevará a cabo estos planes, y

no cualquier estilo gerencial o habilidad técnica serán los adecuados para desarrollarlos e implementarlos.

De tal forma que el autor concluye " La planeación de recursos humanos requiere la recolección y el análisis de la información básica que describa y evalúe los puestos además de las capacidades y potencialidades individuales. Información combinada se aplica como medida para adecuar la persona al puesto y como base para formular planes de acción para el desarrollo personal de los individuos involucrados".)

La secuencia que Rock (op.cit.) recomienda para la planeación de recursos humanos incluye describir y evaluar el puesto, evaluar la persona, adecuar la persona al puesto y generar acciones para su desarrollo.

Rock y Lynch (citados en Kenneth, 1982) definen a la planeación de recursos humanos como el proceso diseñado para proporcionar a una empresa las capacidades y los compromisos necesarios para su continua autorenovación y mantener su vitalidad. Consideran que es necesario que se integre la planeación estratégica y la planeación de la estructura de la organización con la planeación de recursos humanos.

Señalan que las <sup>principales</sup> razones por las que se deben planear los recursos humanos son: )

1. Los trabajos especializados se vuelven obsoletos con rapidez por los cambios tecnológicos.

2. El requisito de una justa y razonable representación de sexos y grupos étnicos dificulta la combinación necesaria de capacidades.

3. La técnica mediante la investigación de operaciones, posibilita una acción más precisa y sistemática de recursos humanos.

4. Su efecto estratégico decisivo en cuanto a comercialización, financiamiento y estructura según las demandas del mercado, y el tipo de personas que desarrollarán y llevarán a cabo estos planes.

Advierten que el objetivo de la planeación estratégica integrada con la planeación estratégica y la planeación de la estructura de la organización es situar a la persona idónea en el puesto correcto en el momento preciso.

La información que proporciona la descripción del puesto, evaluación del desempeño, la evaluación individual y el análisis persona-puesto (adecuación) permite:

1. Vincular las capacidades del personal actual con los requisitos de los puestos actuales, destacando las necesidades inmediatas a mejorar.

2. Vincular el potencial del personal con las proyecciones para los puestos actuales revelando las necesidades de desarrollo de una situación estable.

3. Vincular el potencial del personal con las proyecciones de los puestos planeados, indicando las necesidades de desarrollo y reclutamiento para implantar la estrategia.

Arias (1973) denota que "En el mundo permanente de nuestros días, casi nada permanece estático", por lo que al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos. Señala que se requiere un proceso de investigación

científica para recabar datos útiles para la planeación. Divide a estos datos en dos grupos:

1. Fuentes externas. En donde es necesario considerar los pronósticos sobre lo que ocurrirá en el ambiente de la organización como: a) pronósticos de la economía nacional, b) planes educativos a nivel nacional, c) planes educativos a nivel institucional. Todo ello dará un marco de referencia general sobre producto nacional bruto, ingreso, la población económicamente activa, la oferta y demanda de mano de obra, y el evitar el divorcio entre el nivel institucional y las organizaciones productivas de bienes y servicios.

2. Fuentes internas. Comprenden: a) Objetivos de la organización, b) Pronósticos económicos de la organización, penetración en el mercado, volumen de ventas, para configurar el monto y calidad de personal que se requerirá para lograr metas, costos e ingresos, remuneración y recursos para acrecentar y conservar el recurso humano; c) pronósticos tecnológicos que serán las necesidades tecnológicas y los conocimientos y experiencia que deberán poseer las personas, los puestos futuros y sus requerimientos.

Ahora bien, el pronóstico del recurso humano para Arias (op.cit.) comprende:

a) El pronóstico de los requerimientos, conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia, intereses, con que debe contar cada miembro futuro de la organización. Se puede basar en el análisis del puesto proyectado.

b) Pronóstico de la oferta de mano de obra. Es hacer un pronóstico de la población, educación, crecimiento de la industria, de la economía del país, para darse una idea de donde localizar el recurso humano cuando se necesita.

También, Arias (op.cit.) señala que cada organización debe contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc. de cada uno de sus miembros, de manera que puedan cubrirse cada uno de los puestos vacantes por renuncia o expansión, y se puedan planear los recursos de entrenamiento para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización. Mediante la comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos se tendrá un panorama de lo que se necesitará, de lo que existe dentro y de lo que se podrá obtener fuera de la organización en materia de recurso humano.

De aquí surgirán planes, programas, estrategias, políticas y presupuestos de recursos humanos que guiarán el esfuerzo del

reclutamiento y la selección, la conservación, entrenamiento y desarrollo del personal, pudiendo proyectar conocimientos y experiencias a través de carreras para las personas.

Todo ello bajo un sistema de control y evaluación del proceso, dialogado entre los representantes del sistema educativo, los representantes de la organización y los representantes de los trabajadores.

Siliceo (op.cit.) señala por su parte que la actual planeación de recursos humanos, basada en una doctrina y práctica administrativa, debe comprender y coordinar en forma dinámica las siguientes áreas: Reclutamiento, selección inducción, inventario de recursos humanos, evaluación de colaboradores, entrenamiento y capacitación, desarrollo de recursos humanos, planeación de vida y carrera.

Esto significa que además de contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud para el logro de los objetivos organizacionales, se debe propiciar una actividad laboral que además de ser productiva, satisfaga las necesidades de desarrollo y bienestar del hombre  
" (Siliceo, op.cit.)

Dentro de la planeación del recurso humano, la planeación de capacitación y desarrollo, el proveer las capacidades necesarias para que una organización crezca y se consolide, el controlar, desarrollar, entrenar y motivar a la gente, la formulación de los planes de acción para el desarrollo de los individuos dentro de las organizaciones, es uno de los componentes de la misma, de vital importancia para que se cumplan los objetivos de las organizaciones y el conciliar los intereses de la misma con las necesidades de estima y autorrealización del hombre.

Es por ello que a continuación haremos una revisión del concepto Educación y Entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo, puesto que fue una de las labores que más ampliamente se desarrolló y se expondrá en el presente reporte de trabajo.

Arias (1973) aporta las siguientes definiciones:

Educación. Adquisición intelectual, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Indica la adquisición de los bienes culturales.

Entrenamiento. Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación.

Adiestramiento. Es proporcionar destreza, es una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo. Maduración integral del ser humano, comprende la formación de la personalidad ( carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Pinto (1990) señala que dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se dispone de dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo (carácter escolarizado y de aquel que se imparte en los centros de trabajo, respectivamente).

Señala que existen tres procesos que integran en un proceso más amplio; el entrenamieto el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos:

- La capacitación en el trabajo que se orienta a la transmición de conocimientos que requiere un trabajador para "saber como hacer", para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera positiva del sujeto.

-El adiestramiento que se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias" para poder hacer ", afectando la esfera psicomotriz de las personas.

-La motivación que se relaciona con el "querer hacer", ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Para Pinto (op. cit.) el entrenamiento debe integrarse con el proceso de educación y de formación, para el desarrollo integral del hombre.

Advierte " el entrenamiento efectivo de la fuerza de trabajo debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que

han recibido los sujetos para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores".

Es importante hacer notar que las bases filosóficas, el proceso de capacitación y el método para la elaboración de un plan de capacitación en la empresa que posteriormente se reporta, es el presentado por Pinto (op. cit.) como un proceso integral técnico-administrativo para el diseño y operación de un sistema de capacitación, dentro del proceso integral del entrenamiento.

Es por ello importante hacer una revisión teórica de estas bases, para que ayuden a la comprensión del reporte de actividades del capítulo III, en su punto número 2.

Para Pinto (op. cit.) la capacitación es el proceso enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. "Se capacita para actualizar a los trabajadores

en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones , y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones".

Para este autor, la filosofía de la capacitación ( filosofía universal), se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la formación de una filosofía organizacional, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Históricamente, la filosofía organizacional ha cambiado de acuerdo a los cambios en el entorno, debido a las condiciones económicas, políticas, sociales, el desarrollo de la ciencia y disciplinas como la administración, psicología, economía, etc, que aportaron nuevos enfoques a las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento.

Las teorías clásicas de Taylor y Fayol, con la escuela de administración científica, y la escuela anatomista y fisiologista, la teoría humanista, con las escuelas de administración y liderazgo de Ordwse Tead, la psicología de las organizaciones de Parker Follett, la organización como

sistema social de Chester Bernard, la escuela de las relaciones humanas de Mayo y Lewin, la teoría estructuralista con la escuela burocrática de la administración y la escuela estructuralista, la teoría neoclásica, la teoría Behaviorista con la escuela Behaviorista y la escuela del desarrollo organizacional, así como la teoría sistemática, han evolucionado la función de capacitación, adaptandola a las exigencias del contexto económico, político y social en el que se ha desarrollado, además de que sirve para identificar el papel del capacitador dentro de la estructura organizacional de la empresa en un momento dado.

Actualmente y debido a las exigencias de la apertura comercial de México ante el mundo, los parámetros a considerar para una empresa, si es que quiere seguir dentro del mercado son:

- Calidad de 0 errores,
- Entrega oportuna del producto
- Precio competitivo a nivel internacional

El propósito de toda filosofía organizacional, debe estar dirigido, así, tanto en su estructura tecnológica, estructura administrativa y humana, a cumplir con los siguientes objetivos:



- Incrementar calidad
- Entregar a tiempo el producto
- Reducir desperdicios de tiempo, esfuerzo y materia prima:  
Costos de producción.

## IZT.

Lo anterior, señala este autor, implica la necesidad de impulsar la capacitación hacia el cambio de valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa, para hacerla sensible a la calidad y estar dispuesta al cambio.

Ahora bien, dentro del proceso de capacitación, Pinto señala 3 procesos integrales para cubrir con éste:

El proceso legal, el administrativo y el instruccional.

En el presente reporte, no se hablará del proceso legal, aun y cuando fue parte de las responsabilidades y actividades del puesto, debido a que se considera de mayor importancia, el proceso administrativo y el instruccional por ser determinantes para la labor del psicólogo dentro de una organización industrial.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Para Pinto (op.cit.) administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos del grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conducta en los individuos para el logro de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Para Pinto, las funciones de administración en el proceso de capacitación son: planeación, organización, ejecución y evaluación.

Planeación. Es establecer qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. Se vale de 4 etapas:

1. Determinación de necesidades de capacitación (DNC). Es un procedimiento que parte de las características de los recursos humanos, para conocer las deficiencias de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la diferencia entre lo que "Se hace" y lo que "Debe lograr". Debe conducir a establecer: a) en qué se requiere capacitación, b) quiénes

requieren qué, c) con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje, d) cuándo y con qué prioridad se necesita. Es la parte medular que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones del plan de capacitación.

Cuando hablamos de necesidades de capacitación, nos referimos a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñarse satisfactoriamente en su puesto.

Se deben así mismo, determinar los límites de la (DNC), estableciendo el ámbito de la investigación (organizacional, ocupacional o individual), a determinar los tipos de conductas o área a investigar (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (dirección, supervisión o ejecución). De estos datos se planean las fuentes de información, la selección del método y técnicas más adecuadas a los fines y propósitos de la investigación. Así mismo, se establece el enfoque de la investigación:

a) con base en el puesto, a nivel operativo y en donde las actividades son simples y con estándares de rendimiento y

eficiencia precisos. Se inicia con el inventario de personal, siguiendole la descripción del puesto; su procedimiento es el siguiente: definir situación deseada en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes contra situación real, localizando así los déficits y determinando el programa de capacitación.

b) Con base en el desempeño. Se basa en una evaluación permanente del desempeño de una persona para encontrar déficits que obstaculicen el logro de objetivos propuestos. Parte del análisis del inventario de personal, la comparación del desempeño real contra el esperado; de aquí se detectan las deficiencias en el desempeño y se analizan causas, de aquí surgen las necesidades de capacitación existentes a las cuales se debe orientar los programas de capacitación.

c) Con base a problemas. Analiza si existen accidentes, rechazos, retrasos o problemas de calidad, ambiente laboral inadecuado, incumplimiento de estándares e indicadores mínimos de productividad. Determinan el problema a través del diagrama de pareto, la lluvia de ideas, el histograma y el diagrama causa-efecto, analiza las causas y si son debidas o

pueden ser corregidas a través del entrenamiento, o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales.

Los métodos y técnicas para la (DNC) son:

a) El método participativo o sistema cadena. En donde se involucra a jefes y subordinados en la (DNC), mientras que el responsable de capacitación coordina o facilita el proceso.

b) Método prescriptivo. Es un proceso centralizado en los analistas del departamento de capacitación en la elaboración de la (DNC).

c) Método combinado. Combina el método prescriptivo y el participativo.

Las técnicas de investigación , cuya selección se basa en los objetivos determinados, pueden ser:

-Observación directa

-Entrevista

-Encuesta

- Cuestionario
- Corrillos
- Lluvia de ideas
- Diagnóstico aplicando la ley de pareto
- Análisis de la relación causa-efecto de problemas o modelo ishikaua

2. Definición de objetivos. Conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse. Deben fijarse en función de los objetivos de organización y la (DNC). La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, los objetivos generales del plan, particulares de los programas, instruccionales divididos en terminales para los cursos y específicos para cada unidad o tema de un curso.

3. Elaboración de planes y programas. La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la (DNC). Las necesidades se traducen a temas y éstos se ordenan en cursos, los cursos se agrupan para formar programas por puestos, áreas, niveles organizacionales. La elaboración de los programas implica

además de la especificación de la población a capacitar, y definir objetivos, el determinar contenido temático, establecimiento del tiempo didáctico, diseño de guías didácticas, calendarización del programa, preparación de material didáctico.

4. Presupuestos. Es un enunciado de los resultados esperados y expresados en términos numéricos, de carácter financiero, en términos horas-hombre, unidades de producto, horas máquina, etc.

B. Organización. Establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos. Se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorva el sistema de capacitación.

Abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos. Responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo.

C. Ejecución. Es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga de acuerdo a lo planeado. Incluye la contratación de servicios, el desarrollo de programas, la coordinación de eventos y el control administrativo y presupuestal.

D. Evaluación. Es la medición y corrección de las intervenciones para asegurar que los hechos se ajustan a lo planeado, comprende: a) Macroevaluación o evaluación del sistema, de toda la función estructural, metodológica y sistémica del proceso de capacitación; b) Microevaluación o del proceso instruccional (enseñanza-aprendizaje), comprende la evaluación de reacción, adquisición de conocimientos, habilidades y cambio de conducta, y la evaluación del instructor; c) seguimiento que se hace con fines de corrección y ajuste de los programas valiéndose de los instrumentos necesarios que muestren avances en el mejoramiento del trabajo, la reducción de los problemas y obtener el costo-beneficio de los esfuerzos de capacitación; d) ajustes al sistema, es la adaptación, ajuste y conexiones

que deben tener permanentemente el sistema de capacitación para que se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

#### PROCESO INSTRUCCIONAL

Se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción. Se han de considerar las características y funciones del instructor como de los participantes. Mediante este proceso se establece la relación instructor-participantes correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos. Comprende:

- Clarificar objetivos a alcanzar
- Adecuación de contenidos temáticos
- Selección de técnicas y actividades
- Graduar la complejidad del curso
- Distribuir el tiempo
- Comprobar y comunicar logros y fallas

El sistema institucional se divide en:

- a) Selección de instructores. Deben escogerse aquellos que quieran, que sepan como aprenden los adultos, motivarlos e involucrarlos, que diseñe guías didácticas, redacte y evalúe objetivos, que conduzcan grupos; que tenga personalidad para liderar, conducir, e influir en los grupos.
- b) Diseño de cursos. Implica el diseño de manuales de instrucción, la elaboración de material didáctico y apoyos de instrucción.
- c) Conducción del aprendizaje. Los instructores deben ser sensibles sobre el concepto de aprendizaje y que conozcan como aprenden los adultos, que sepa aplicar las técnicas de enseñanza- aprendizaje, que pueda diseñar guías didácticas, que conduzca un grupo y las diferencias individuales de los integrantes del mismo, que sepa como enfrentarse ante un auditorio con adecuada comunicación verbal y no verbal.
- d) Seguimiento y evaluación. Son las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según los resultados obtenidos, tanto como instructores, como en el logro de los objetivos de aprendizaje.

Es importante destacar que en el trabajo reportado se utilizó el método Capinte para la elaboración del plan de capacitación, en la parte que corresponde al reporte de actividades se describe con detalle el mismo.

Sin embargo, y como no es finalidad de este trabajo, no se tocarán puntos importantes en el proceso de capacitación como lo son, los tipos de inventarios de personal, técnicas de entrenamiento, principios del aprendizaje, tipos de entrenamiento, tipos de ayudas didácticas, formación de instructores y formación de manuales de entrenamiento, pero para un trabajo más exhaustivo convendría su revisión teórica.

## APARTADO

### HISTORIA Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Nacional de Envases Plásticos es una empresa mexicana fundada desde 1961. El ingeniero Manuel Villarreal Castañeda y un grupo de colaboradores decidieron en ese entonces formar un equipo de trabajo para elaborar películas de polietileno.

Inicialmente se instalaron en la calle 4 de Naucalpan contando con pocas máquinas y pocas personas para operarlas. La organización fue creciendo a tal grado que se tuvo la necesidad de mudarse a lo que hoy es el número 12 de Calzada de las Armas, ocupando poco a poco la totalidad del terreno.

Nacional de Envases Plásticos (NEPSA) cuenta con maquinaria avanzada en la fabricación de productos de polietileno y en total son 438 trabajadores los que laboran aquí (131 no sindicalizados, 307 sindicalizados; 131 eventuales y 307 contratados de planta).

En 1987 fue implementado en NEPSA un programa de control de Calidad Integral, filosofía administrativa japonesa, debido a

la necesidad por enfrentar los cambios drásticos de la economía del país; la entrada del GATT a México y por lo tanto la autorización para que los extranjeros invirtieran en nuestro país. A través de la implantación de este programa se busca poder subsistir dentro de un mercado de competencia internación con productos de calidad a bajo costo.

Así comenzaron a introducir los elementos de apoyo y que participan activamente en la implantación del Control de Calidad Integral (CCI). Estos elementos son:

Participativos; Auditorías de Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Círculos de Control de Calidad.

De apoyo: Estandarización, Control Estadístico Básico, Educación y Entrenamiento.

Todo esto basado en principios humanísticos ya que se considera que el Factor Humano es el factor más importante dentro de las organizaciones industriales, cualquiera que sea la administración moderna que impere, por sofisticada que sea.

Desde la fundación de la empresa se establece el objetivo o razón de ser de ésta: el ser una fuente de trabajo que perdure con el tiempo, fundamentada en el respeto humano y en el que se desarrollo integralmente con satisfacción y orgullo todo su personal para ser lider en el mercado internacional con Calidad y Servicio Internacional.

A partir de la introducción del CCI se realiza una reestructuración organizacional con la finalidad de cubrir este objetivo. De tal forma el organigrama queda de la siguiente manera:

Una Dirección General, bajo cuyo mando existen ocho gerencias:

Gerencia de Comercialización, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Planta, Producción, Investigación y desarrollo de nuevos productos, Calidad, Recursos Humanos y Finanzas.

En la gerencia de Recursos Humanos, área de función en donde la que aquí reporta laboró, se desprende la siguiente razón de ser:

Controlar y mejorar la calidad de las personas y el medio ambiente, en búsqueda del progreso de todos los que integran NEPSA, el desarrollo de la misma como entidad social y lograr la competitividad en los mercados internacionales.

Su organización es la siguiente:

Una gerencia de Recursos Humanos, que tiene a su cargo las siguientes jefaturas:

Reclutamiento y Selección de Personal (R y S), Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos (PyDRH), Compensaciones y Organización (CyC), Seguridad e Higiene, Relaciones Laborales.

En el presente reporte se pretende destacar la labor de servicio que se presta a toda la Empresa en su totalidad, en dos de las coordinaciones del depto. de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de Personal, así como Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos; y como a través del desempeño de estos dos puestos se intervino para el logro de los objetivos de la empresa en su totalidad, en la implantación del programa de CCI.

## ANTECEDENTES DE TRABAJO

En noviembre de 1987, ocho meses después de la implantación-introducción del programa de Control de Calidad Integral (CCI), es contratada la autora del reporte, para desempeñar las funciones del puesto de Reclutamiento y Selección de Personal (RyS), debido a que la persona que ocupaba dicho puesto es promovida a un puesto de nueva creación (Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos)

Al ingresar a la empresa, a la que aquí reporta, se le da un esbozo general sobre la Empresa, por parte del gerente de Recursos Humanos, la inducción a la Empresa y el adiestramiento correspondiente con respecto al puesto de R y S, y la capacitación correspondiente con respecto al Programa general de CCI.

De noviembre del 87 a marzo del 89 (1 año 4 meses) se desempeñó el puesto de RyS a través de la razón de ser del puesto y sus consiguientes obligaciones y responsabilidades. Al ingreso de la que aquí reporta existía en esta área un procedimiento depurado para la selección de personal por lo que los cambios implementados al mismo fueron mínimos, lo que posteriormente se reportará.

En septiembre del 88 la persona responsable del puesto de planeación y desarrollo de recursos humanos pide ayuda a quien aquí reporta, básicamente para la coordinación de cursos del programa de CCI, y la detección de necesidades de capacitación y elaboración del programa de entrenamiento tecnológico de uno de los departamentos productivos vitales. La labor continúa así hasta abril del 89 cuando dicha colaboradora renuncia y se le ofrece a quien aquí reporta ocupar dicho puesto en la totalidad de sus responsabilidades; lo cual es aceptado.

La persona que renunció, realizó las siguientes actividades: formación de 25 instructores internos, manuales de instrucción y de participantes de los cursos del programa de CCI, así como sus correspondientes planes de sesión; ejecución de dichos programas al total del personal existente; diagnóstico de necesidades de educación y entrenamiento y elaboración del programa de entrenamiento tecnológico de dos departamentos productivos vitales; implementación del programa de educación escuela-empresa; y registro del programa ante la Secretaría de Trabajo y el correspondiente cumplimiento legal.

Actualmente, y a 1 año de laborar en dicho puesto, la autora del presente reporte ha dado seguimiento a los Planes y

Programas diseñados con anterioridad y se han implantado otros en áreas hasta entonces no tratados. Así las nuevas tareas han sido: sensibilización del personal de nuevo ingreso sobre la filosofía del CCI, redefinición de los programas de entrenamiento tecnológico en base a nueva detección de necesidades de educación y entrenamiento; ejecución de dichos programas en los tres departamentos productivos vitales, formación de tres capacitadores y nueve maestros de producción, asesoría en la elaboración de manuales de operación e instrucción, planes de sesión material didáctico y sistemas de evaluación y control del programa de entrenamiento tecnológico y administrativo; elaboración del programa de entrenamiento en el área administrativa; seguimiento del programa escuela-empresa; elaboración e implementación de un programa de entrenamiento a eventuales y otro de inducción; elaboración y aplicación de inventario y auditoría de recursos humanos.

### **CAPITULO III**

#### **REPORTE DE TRABAJO**

### 3,1 REPORTE DE ACTIVIDADES

A continuación se hace un desglose de los Marcos Estratégicos (Descripción de Puestos) ocupados en dos años seis meses de trabajo.

#### 3.1.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

El primer puesto fue el de Reclutamiento y Selección de Personal, en donde su razón de ser es:

Controlar la existencia del Recurso Humano de Calidad en NEPSA, seleccionando de entre el número de personal reclutada, aquellas que por sus características a las vacantes existentes, se adecúen mejor al puesto, y lograr conformar un equipo humano que garantice la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

Las tareas, responsabilidades del puesto son: Reclutamiento de personal, Selección de personal, Recurso Humano eventual y de planta, Evaluación de Personal, Expedientes de Personal, Archivo de expedientes de personal, Inducción de personal y Contratación de Personal.

Durante el presente reporte se describirán básicamente dos procesos que engloban la elaboración de las ocho tareas de las cuales es responsable el puesto de Reclutamiento y Selección (RyS).

- A) Proceso de reclutamiento y Selección de Personal Eventual.
- B) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Planta.

Dentro de estos dos procesos se describirá como se reclutó, seleccionó y evaluó al personal, se elaboraron sus expedientes, se dio inducción y se le contrató.

A continuación se hace una descripción paso a paso de dichos procesos, incluyendo los recursos utilizados para su realización, los datos que se requerían en cada paso y el indicador que nos permitió conocer si el proceso se iba realizando conforme a lo esperado.

- A) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Eventual

- a) Actividades de planeación

1. Obtener organigramas autorizados por departamento y compararlos contra el listado de personal existente por

departamento. De esta forma se obtenía el número de personal de requisiciones hechas por los jefes de departamento.

2. Definir objetivos de trabajo en el mes, para contratar al personal faltante por departamento. Aquí se programaba el número de personal a contratar por mes en cada uno de los departamentos operativos y administrativos.

3. Contar con los análisis de puestos, tanto a nivel operativo como administrativo, para un efectivo proceso de reclutamiento y selección. En caso de no existir dichos análisis, se elaboraban con ayuda del jefe de departamento, sus supervisores.

b) Actividades de ejecución:

1. Acudir a las fuentes de reclutamiento correspondientes.

Básicamente se acudía a las bolsas de trabajo de Azcapotzalco, Naucalpan y Tlalnepantla, a donde se les entregaba el perfil del puesto de los puestos solicitados y la cantidad de personas a contratar por cada puesto en los meses correspondientes. Esto mismo se hacía en las escuelas, principalmente CONALEP, para el reclutamiento de puestos

técnicos (razón social, encabezado, requisitos, ofrecimientos, dirección y teléfono de la empresa), tamaño, fecha de inserción y periódico, a través del catálogo de anuncios de una agencia publicitaria. Todo ello para tener acceso a un número amplio de personal y selección adecuada de candidatos.

2. Selección inicial de personal operativo y administrativo para cubrir vacantes a través de: Entrevista inicial.

Una vez que vigilancia recibía al personal y le entregaba la solicitud de empleo, se pasaba a la sala de espera en donde llenaba solicitud de empleo. Posteriormente pasaban al cubículo de entrevista en donde se hacía una charla breve para corroborar datos arrojados en la solicitud, revisar documentos en regla (generales, familiares, escolares y laborales). Finalmente se hacían las observaciones correspondientes en la solicitud para poder tomar una decisión.

3. Toma de decisiones. Una vez concluidas las entrevistas se comparaban las solicitudes del personal reclutado contra el perfil del puesto correspondiente y se jerarquizaban las solicitudes de acuerdo al puntaje obtenido por candidato, y

se les asignaba departamento de acuerdo a sus características. Se hacía un listado de acuerdo al número de personal requerido y se pasaban a recepción en donde se les daban resultados vía telefónica.

4. Trámite sindical. Una vez que llamaban los candidatos aceptados se les daba cita en el sindicato y en la empresa para proceder a su inducción y contratación. Con anterioridad se hacía convenio con sindicato sobre fechas y horarios de recepción.

5. Contratación. Se recibía los candidatos seleccionados en la fecha indicada para la recepción de documentación y la elaboración de sus contratos, IMSS, tarjetón, cartas compromiso. Se checaba que el número de personal enviado fuese el que estuviera enlistado en el oficio que nos hacía llegar el sindicato.

6. Inducción a la empresa a través de un video de inducción y una charla con ellos para disipar dudas. Así se les daba información general acerca de la empresa, sus obligaciones y derechos.

7. Canalización a los diferentes departamentos. Se distribuía al personal a cada encargado de departamento para que antes les dieran información más específica sobre su puesto de trabajo.

c) Actividades de verificación

1. Se revisaba que el número de personal contratado satisficiera las necesidades de personal por departamento, de acuerdo a requisiciones hechas, y a las características que en cada departamento necesitaran.

2. Seguimiento de personal eventual. En cada uno de los meses de período de eventualidad (tres meses) se checaba su evaluación del desempeño para saber de esta forma si continuaría al siguiente proceso o en su defecto si serían dados de baja una vez terminado el período de eventualidad, para planear su sustitución con anticipación.

B) Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Planta

a) Actividades de Planeación

1. En base a organigramas se definía el número de plantas a otorgar por mes en cada departamento, de acuerdo a las características individuales y de personalidad requeridas,

para así de la población eventual, seleccionar al personal de planta.

Cabe destacar que como política de contratación de personal de planta, se exigía que cumplieran con todos los requerimientos intelectuales y de personalidad exigidos en el análisis del puesto (especificación). De esta manera se elegían a los mejores candidatos a planta de entre el groso de personal eventual.

2. Control de personal eventual. Se revisaban las listas del personal eventual y las fechas de vencimiento en cada mes de eventualidad, se enlistaban en formato de evaluación y se citaba para saber su estado de satisfacción en el trabajo. Si ellos reportaban estar a gusto y desear continuar, se procedía a lo siguiente:

3. Verificar evaluación de desempeño. Se recogían sus evaluaciones del desempeño y se charlaba con sus jefes para conocer si procederían a evaluación.

b) Actividades de ejecución.

1. Citar a prueba a trabajadores recomendados como aprobados. Se conformaban grupos por turnos de trabajo y se les citaba a prueba para tramites de planta.

2. Aplicación de batería de pruebas. Básicamente se les aplicaban cuatro pruebas: FIS, HPT, Mackllelan y un examen de aritmética básica. Estas pruebas miden personalidad, motivación y habilidad numérica respectivamente. Estos sólo eran indicadores que ayudaban a tomar una decisión en el siguiente proceso.

3. Entrevista profunda. Se entablaba una conversación profunda con los candidatos a planta a fin de evaluar sus características de personalidad e inteligencia (en base a datos generales, familiares, escolares, laborales) y se confrontaban con los exámenes anteriormente elaborados, se tomaba una decisión en base al perfil del puesto y se procedía a conformar su expediente para planta o informar al jefe de departamento que no había cumplido los requisitos específicos para llegar a un acuerdo sobre su continuación o baja definitiva.

4. Conducción de tramites de planta y expedientes. Se coordinaba la ejecución y entrega de resultados de los siguientes estudios: estudio psicoanalítico, estudio socioeconómico, médico y optométrico. Todos estos estudios eran elaborados por profesionales externos a la empresa con el fin de corroborar los datos obtenidos con anterioridad y así tener mayor confiabilidad y validéz en los datos. Todos estos estudios se integraban en sus expedientes junto con un reporte final en el que se reunían los resultados encontrados y se concluía con una decisión bien fundamentada.

5. Toma de decisiones. Una vez terminado el expediente se hacía una junta con jefes de departamento y supervisores y se les daba a conocer los posibles riesgos de contratación, en caso de haberlos, y se llegaba a una decisión en conjunto. Se le notificaba a la persona interesada sobre la decisión y se hacían sus cambios correspondientes a personal de planta o baja.

#### c) Actividades de Verificación

1. Una vez otorgada la planta se hacía un seguimiento del desempeño con periodicidad de 3,6,8 y 12 meses, todo ello para corroborar datos arrojados por exámenes y estudios.

Cabe destacar que de acuerdo a este procedimiento y a la política de contratación de personal eventual de aproximadamente 40 candidatos se elegían solo a los 4 mejores en cada mes, para así otorgarles su contrato de planta.

### 3.1.2 PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El segundo puesto ocupado, y actual es el de planeación y desarrollo de recursos humanos, el cual tiene la siguiente razón de ser (objetivo):

Controlar y mejorar los sistemas de educación y entrenamiento (capacitación) promoviendo el desarrollo de las personas que conforman la empresa, propiciando sistemáticamente la evolución de sus capacidades humanas, creando un ambiente de satisfacción y orgullo, para elevar la productividad, calidad y competitividad de los mismos a nivel internacional.

Las tareas, responsabilidades de este puesto son: diagnóstico de necesidades de educación y entrenamiento (capacitación), planes y programa de capacitación, coordinación de cursos, asesoría en la elaboración de manuales de instrucción, programa escuela-empresa, planes de desarrollo individual, cartas de reemplazo, reclasificaciones, evaluación de la

capacitación, aspecto legal, estudios técnicos costo-beneficio, inventario y auditorías de recursos humanos.

Cabe señalar que en este puesto básicamente las actividades que se han realizado son específicamente de capacitación y desarrollo de recursos humanos, y sólo algunas de ellas como inventario de recursos humanos y reclasificaciones, pertenecientes a la planeación del recurso humano. Tal y como el puesto teóricamente se concibe, no se ha llevado a cabo, sin embargo se pretende en un futuro, realizar todas las actividades del puesto, para integrar las coordinaciones de reclutamiento y selección al de planeación y desarrollo de recursos humanos.

En el presente reporte se describirán específicamente dos procesos generales:

- A) Diagnóstico de necesidades de educación y entrenamiento (capacitación)
  
- B) Elaboración, ejecución y evaluación de planes y programas de capacitación.

Dentro de estos dos procesos se hablará de como se planeó la capacitación, en base a detección de necesidades (DNC), como se elaboraron los planes y programas de capacitación, como se ejecutó (coordinación de cursos) la capacitación, así como cual fue el sistema de evaluación de la misma.

A) Proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.

a) Actividades de planeación.

1. Análisis de la situación de la empresa. Se realizaron varias juntas de trabajo con los gerentes y los jefes de departamento para darles a conocer el objetivo de la capacitación, sensibilizarlos al respecto y definir el tipo de necesidades en base a índices de rotación, ausentismo, productividad.

La DNC es la parte medular del proceso de capacitación, que nos permite conocer las necesidades existentes a fin de establecer los objetivos y actividades en el plan y programas de la empresa. De tal forma, como paso preliminar se establecieron los límites del estudio para detectar necesidades existentes a fin de establecer el ámbito de

investigación: ocupacional a nivel operativo y administrativo en las tres áreas de aprendizaje" conocimientos, habilidades y actitudes.

Esta delimitación parte de un sistema administrativo implantado en marzo del 87, denominado CCI y con el cual se pretende dar un cambio hacia un sistema administrativo moderno. Todo ello con el fin de hacer a la empresa más competitiva y lograr su subsistencia a partir de la entrada de México al Gatt.

Este modelo se apoya básicamente en tres elementos, la estandarización de sus sistemas productivos, la educación y el entrenamiento de su personal, así como la involucración, participación y compromiso de su elemento humano en la filosofía del CCI.

Fue así como se seleccionó el enfoque de estudio por puesto tipo en el nivel operativo para estandarizar los procesos operativos, y por gerencias y jefaturas a nivel administrativo para provocar el efecto en cascada en el cambio del sistema administrativo.

## 2. Definición de fuentes de poder y áreas de oportunidad.

Siguiendo esta misma estrategia se definió que los supervisores, capacitadores, maestros y jefes de producción en las áreas productivas y los gerentes en las áreas administrativas eran nuestras fuentes de poder por lo que se les reunió y sensibilizó al respecto. Las áreas de oportunidad se definieron como áreas de aprendizaje a nivel conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal. Para esto último se revisaron los análisis de puestos y se hizo un inventario del personal, así como de sus habilidades (Anexos 1, 2).

## 3. Selección del método.

Se seleccionó el método participativo por lo que para la recabación de la información se reunieron a los niveles altos e intermedios de la empresa, interviniendo gerentes, jefes de depto., supervisores y capacitadores en el área productiva, y personal administrativo.

De tal forma la DNC consistió en una investigación sistemática, orientada a conocer las características manifiestas del trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto. Destaca la discrepancia entre el debe ser, o situación esperada y el es

o situación real y esto nos permite conocer a qué persona en qué área específica, los alcances, profundidad y prioridad.

De hecho y ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse, se realizó la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por los ocupantes. Se partió del análisis y evaluación de "lo que hace y logra" contra "lo que debe hacer y lograr" y de ahí se infieren las deficiencias correspondientes a las áreas de aprendizaje.

4. Selección de técnicas para recabar información. Los instrumentos utilizados para recabar dicha información fueron: inventario de personal (Anexo 1), observación directa, inventario de habilidades (Anexo 2), análisis de puestos (Anexo 3), entrevistas dirigidas y cuestionarios.

Además de ello, para el área administrativa, se realizó un curso sobre definición de objetivos por puesto de trabajo. A este curso se le denominó Formalización administrativa y el resultado obtenido fue el llenado del cuestionario sobre  
"detección de necesidades de capacitación.

b) Actividades de ejecución.

1. Integración de estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación. En base al método participativo y el uso de las técnicas descritas se obtuvo lo siguiente:

A nivel operativo, y a partir de los resultados obtenidos en la confrontación de las habilidades del personal contra sus respectivos análisis de puestos, y de las calificaciones de los inventarios de habilidades por persona, puesto, turno y departamento, se llenó el formato de necesidades de educación y entrenamiento (Anexo 4), para los puesto de operador de extruder, ayudante de área, y operador de mezcladora para el departamento de extrusión; operador de rotomec, ayudante de entrada y ayudante de salida para el departamento de impresión; y operador de bolseras, operador de cortadoras, operador de tubuladoras y ayudante de bolseras para el departamento de conversión.

En la parte de resultados se hace mención de las cédulas de necesidades de educación y entrenamiento de esta DNC (anexo 4) a partir de los cuales se diseñaron los programas de capacitación (anexo 5) de los departamentos involucrados (extrusión, impresión y conversión).

A nivel administrativo, y como se mencionó anteriormente, además de contar con los inventarios de personal y los análisis de puestos, se realizaron entrevistas con gerentes y jefes de departamento para que nos dijeran, cuales eran las necesidades de capacitación de su personal, posteriormente se realizaron talleres de formalización administrativa con todo el personal administrativo en donde se les hizo llenar, además de proporcionarles apoyo para realizar la formalización de sus puestos, un cuestionario en donde expresaban los problemas a los que se enfrentaban para poder cumplir con su razón de ser en sus puestos de trabajo, y las necesidades de capacitación que tenían que cubrir para mejorar su desempeño. Esta información se vació en los resúmenes de necesidades de educación y entrenamiento con sus correspondientes planes individuales (Anexo 6), así como un informe de detección por gerencia y sus fallas administrativas.

Básicamente esta detección de necesidades detectó problemáticas en cuanto a limitaciones en capacidad administrativa y de liderazgo en los gerentes, jefes y supervisores. Esto es en planeación, organización, integración, dirección y control.

Esto es visible, en que se carecía de trabajo de planeación, pues la gente no conocía claramente los objetivos de la empresa y de sus departamentos.

No existían políticas y procedimientos de operación, claramente definidos y documentados ; mucho menos programas de actividades, en base a los cuales el personal guiará su acción diaria.

El personal en general no conocía los organigramas de sus departamentos, y nunca habían recibido sus análisis de puesto, pues en algunas áreas no existían dichos documentos.

Se cuestionaba sobre todo la capacidad de los jefes para dirigir a su personal y la forma como ejercían la autoridad.

Por último no existían sistemas de control para verificar el buen funcionamiento del trabajo realizado.

Se encontró, en general, que las personas poseen los conocimientos, tienen la habilidad y la disponibilidad para realizar las actividades bajo su responsabilidad. Sólo en algunos casos se necesitaba reforzar conocimientos y habilidades de los diferentes puestos de trabajo.

En la parte de resultados se presenta un panorama más amplio sobre los resultados encontrados en esta detección de necesidades.

2. Elaboración de planes y programas de capacitación. En base a los datos arrojados en la DNC se procedió a la elaboración de los objetivos de capacitación de programas de capacitación en cada área, producto del trabajo participativo.

B) Proceso de elaboración, ejecución y evaluación de planes y programas de capacitación.

a) Actividades de planeación (elaboración de programas)

1. Especificación de la población a capacitar. Se definió a quién, en qué, a qué nivel (área de aprendizaje), cuándo y en que orden se iba a capacitar, en base a la DNC. De tal forma y de acuerdo a los resultados encontrados por área en la detección de necesidades de capacitación, y a partir de la implantación del CCI, se diseñaron los siguientes programas:

1) Programa de capacitación en Control de Calidad Integral (CCI)

- 2) Programa de capacitación escuela-empresa
- 3) Programa de capacitación tecnológico-operativo
- 4) Programa de capacitación administrativo

2. Definir objetivos generales, específicos y terminales por programa. Para cada programa se definieron objetivos operacionales, determinando población, duración, área de aprendizaje, taxonomía, contenido y fin; para poder así ser evaluados. Así mismo se verificó que cumplieran con los objetivos y políticas de la empresa. De aquí surgieron los cursos por programa.

3. Determinar contenido temático. Se desarrollaron los temas de los cursos de cada programa de acuerdo a sus objetivos y se procedió a desarrollarlos.

4. Establecimiento de tiempo didáctico. Se señalaron las horas capacitación en el aula y en la línea de trabajo de acuerdo a objetivos y roles de turno (nivel operativo).

5. Diseño de guías didácticas. Del punto 1 al 4 se concentraron los datos en la cédula de necesidades de educación y entrenamiento por puesto. Por curso para cada

programa se elaboraron manuales de instrucción con su índice, introducción, desarrollo de temas y planes de sesión (en caso de curso internos) (Anexo 7), todo de acuerdo a objetivos previamente definidos.

6. Calendarización. Por programa y departamento se elaboraron calendarios de impartición de cursos, especificando el curso, departamento, población, fecha, horario, y lugar (Anexo 8).

7. Preparación de material didáctico. Por curso se diseñaron videos, acetatos, transparencias, esquemas, etc. para dar inicio a la ejecución de los mismos (impartición).

8. Estructuración del área de capacitación. Se integraron las personas adecuadas para conformar el grupo de instructores internos y se coordinó al personal de servicios administrativos para poder impartir los cursos; así mismo se compraron equipos, se acondicionaron espacios físicos y se adquirieron los materiales necesarios para poder impartir los cursos de cada programa. También se contrataron los servicios de asesores para el programa escuela-empresa y para la impartición de cursos externos a nivel "administrativo."

b) Actividades de ejecución (desarrollo de programas)

1. Contratación de servicios. Se revisó información sobre instituciones capacitadoras, instructores externos, programas auxiliares y apoyos institucionales y se tomó decisión sobre las gentes adecuadas para la impartición de los cursos a nivel administrativo.

2. Coordinación de eventos internos y externos. Se confirmó instructores y participantes para cursos internos, programas auxiliares y apoyos instruccionales y se decidió sobre las personas adecuadas para la impartición de los cursos a nivel administrativo; asignación de aulas y asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso (instalaciones, materiales, refrigerios, formatos de evaluación, entrega de certificados, CHL, etc.) tanto para cursos impartidos por instructores internos como externos y fuera de ella.

3. Control administrativo. Se elaboraron y emplearon registros de personal capacitado, listas de asistencia (Anexo 9), instrumentos de evaluación (reacción y adquisición), Constancias de Habilidades Laborales, etc.

c) Actividades de verificación (evaluación).

1. Evaluación de reacción. Se indaga el grado de satisfacción de los participantes de cada evento mediante una evaluación por escrito tanto cualitativa como cuantitativamente (Anexo 10).

2. Evaluación de adquisición. Se confirmó el cambio de conducta en las tres áreas de aprendizaje: conocimientos por medio de pruebas escritas (respuesta ensayo, guiada y selección de respuestas); psicomotor a través de evaluación de desempeño mensual y evaluaciones prácticas en el área de trabajo; afectiva a través de la evaluación cualitativa que hacían los jefes acerca de las actividades de disposición de sus subalternos.

3. Seguimiento. Antes de dar cualquier reclasificación se realiza un examen práctico y otro teórico para hacer nueva DNC y programas de capacitación individual. Esto último a nivel operativo.

A continuación se describen cada uno de los programas diseñados, los cursos que contemplan y nuestra participación en dichos programas.

El programa de capacitación en CCI consta de cuatro cursos básicos: control de calidad integral, factor humano para calidad, control estadístico básico y círculos de control de calidad. Los objetivos, contenidos temáticos, tiempos didácticos de dichos cursos se presentan en la tabla V. La participación en este programa de la que aquí reporta es la siguiente: Se elaboraron manuales de instrucción y ayudas audiovisuales para la impartición de los cursos, se coordinan los cursos, se controlan administrativamente los mismos, se participa como instructora sustituta en el curso control de calidad integral, y como titular en los cursos factor humano para calidad y círculos de control de calidad.

El programa escuela-empresa se diseñó en base a los inventarios de personal, en los cuales encontramos un nivel académico en la población, de 5 año de primaria. Se contrató un asesor externo para dar asesoría en secundaria e internamente se formaron 3 asesores internos para dar clases primaria y secundaria, de acuerdo a los programas de educación del INEA. En este programa se coordinaron las actividades junto con asesores y se participó como asesor de secundaria.

En el programa de capacitación administrativa se dieron los cursos señalados en la tabla VI.

A nivel gerencial se diseñaron los siguientes cursos: Principios básicos en administración, formación e integración de equipos de trabajo, formación de instructores, análisis de problemas y toma de decisiones, Programa coordinador VII, Acción Efectiva Comunicación, Lotus 123. A su vez y cada puesto gerencia se envió a un curso sobre administración de su función de trabajo.

A nivel supervisores y mandos intermedios se pensó en los mismos cursos pero a su nivel de preparación y con una complejidad menor, y se añadió el curso de formación de supervisores y mandos intermedios. Para el personal administrativo subordinado en cada gerencia se programó la asistencia a cursos externos específicos de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan.

En este programa se participó en la detección de necesidades de capacitación, en la elección de cursos, contratación de servicios externos, coordinación de cursos internos y control administrativo de los mismos.

Para el programa de capacitación tecnológico-operativo se diseñaron los cursos que se muestran en la tabla VII, de acuerdo a los requerimientos especificados en las cédulas de necesidades de capacitación, para los diferentes puestos, y departamentos.

En este programa se participó en la formación e integración de grupos de trabajo para el diseño de los cursos en base a necesidades, en la selección del método y en las técnicas para la recabación de la información, en la formación de capacitadores y maestros de producción como instructores, en la asesoría de manuales de instrucción y en la coordinación de cursos, así como en la evaluación y control administrativo de los mismos. Estos cursos fueron impartidos en teoría y práctica por los capacitadores y maestros de producción respectivamente.

### 3.2 RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados arrojados en cada uno de los puestos cubiertos dentro del período que comprende a este reporte, de noviembre del 87 a mayo del 89 para RyS, y de abril del 89 a abril del 90 para el puesto de planeación y desarrollo de recursos humanos.

#### I De Reclutamiento y Selección

Como resultados dados durante el desempeño de este puesto se desprenden los siguientes datos:

a) No. de personal contratado, eventual y de planta a nivel operativo y administrativo.

Debido a que no se realizó un registro formal sobre el número de personal reclutado, no se presentará este dato. Sin embargo el porcentaje aproximado de personal cubierto a nivel operativo en relación al número de personal entrevistado, es de un 30% y a nivel administrativo de un 3%.

El número de personal operativo eventual contratado por departamento de noviembre del 87 a mayo del 89 es el siguiente:

En el área productiva se contrataron a nivel operativo 490 personas. Dentro de la gerencia de producción existen tres departamentos productivos, el departamento de extrusión, impresión y conversión, en donde se contrataron 112, 141 y 177 personas respectivamente. En la gerencia de logística existen dos departamentos productivos que son: bodega de procesos, en donde hubo 22 ingresos, y bodega de terminados con 9 ingresos en total.

En la gerencia de comercialización existe un departamento operativo de apoyo al área de producción que es el departamento de grabado y en donde ingresaron 22 personas; por último en la gerencia de Recursos Humanos existe un departamento clasificado como operativo que es el departamento de intendencia con 7 ingresos en el período aquí reportado.

Así, el total de ingresos a nivel operativo fue de 490 personas, 450 bajas y 49 plantas en el total de los departamentos. Estos datos desglosados en cada uno de los departamentos se presentan en la tabla I y en la gráfica de barras No. 1.

El número de ingresos en puestos administrativos fue de 29 personas, 3 bajas y 26 plantas en las diferentes gerencias. Estos datos se presentan en la tabla II.

b) Puestos cubiertos

Los puestos cubiertos en el área productiva a nivel operativo fueron en su totalidad ayudantes en general. En este mismo período, los puestos cubiertos en las diferentes gerencias a nivel administrativo fueron los que se enlistan en la tabla III.

c) No. de bajas e índice de rotación

Como se puede observar en la tabla I el número de bajas a nivel operativo, en el término de eventualidad es de 450 personas. A nivel administrativo no hubo bajas al término de la eventualidad. El promedio de permanencia en días del personal operativo durante el período de eventualidad de 3 meses es de 59 días. No se tienen datos numéricos de las causas que ocasionaron que alguien se diera de baja antes del término de la eventualidad.

Sin embargo, entre las que se recuerdan como más frecuentes están: bajo desempeño, ausencia en el primer o segundo contrato y baja por renuncia voluntaria debido a insatisfacción en el trabajo.

En términos generales, el índice de rotación de personal eventual a nivel administrativo es del 0% y a nivel operativo del 91.8%, tabla IV.

En cuanto a índice de rotación de personal contratado de planta a nivel operativo y administrativo, de 49 plantas que se otorgaron a nivel operativo, a la fecha únicamente se han dado de baja 4 personas. Todas ellas han cambiado de empleo para mejorar su condición laboral. De tal forma las posibilidades de arraigo del personal de planta a este nivel es del 91.9%, y la de rotación del 8.16%. Gráfica 2.

A nivel administrativo, de 26 plantas que se dieron en el período aquí reportado, sólo se han dado de baja 3 personas, por lo que el índice de rotación a este nivel es del 10.3% y las posibilidades de arraigo del 89.7%. Gráfica 2.

## II De planeación y desarrollo de recursos humanos.

a) De la detección de necesidades de educación y entrenamiento (capacitación).

De la empresa. En marzo del 87 se implantó el programa de la filosofía administrativa japonesa, denominada Control de Calidad Integral. Por lo que se planteó la importancia de sensibilizar a toda la población, por niveles jerárquicos de mayor a menor nivel, sobre los elementos principales del modelo y sus definiciones básicas. A partir de ello se diseñaron e implementaron la impartición de los 4 cursos básicos: Control de calidad integral, factor humano para la calidad, control estadístico básico y círculos de control de calidad a toda la población existente. Tabla V.

De aquí surgió el programa denominado programa de capacitación en control de calidad integral, a través del cual se pretendía convencer a toda la población sobre la necesidad de adquirir una nueva filosofía administrativa para poder crecer y madurar como empresa.

Así mismo se realizó la aplicación de un inventario de personal para conocer las características organizacionales, de nuestra cultura, y se encontró de manera sobresaliente que nuestra población requería incrementar su nivel académico de 5 año de primaria a secundaria completa, pues la nueva filosofía requería ser implantada en gente con mayor capacidad de análisis y comprensión . De aquí surgió el programa de capacitación escuela-empresa, con estudios de primaria para aquellos que no la hubiesen concluido, y de secundaria para aquellos que tuvieran que cursarla completa y para los que requerían terminarla.

Este mismo sistema administrativo moderno planteó la necesidad de evaluar a los gerentes y jefes, así como a los mandos intermedios, para conocer su capacidad de liderar dicho modelo. Por lo cual estas personas fueron sometidos a evaluaciones psicométricas, se les aplicaron entrevistas y cuestionarios tanto a ellos como a sus subordinados. Los resultados fueron los siguientes:

El personal más cuestionado fueron las jefaturas y mandos intermedios, debido a limitantes en su capacidad administrativa y de liderazgo, por otro lado sus subordinados reportaron su falta de organización y de una actitud positiva

como causa principal para la obstaculización de su buen desempeño. En términos generales no había un trabajo de planeación, la gente no conocía claramente los objetivos de la empresa y de sus departamentos, no existían políticas y procedimientos claramente establecidos ni programas de actividades, el personal no conocía sus organigramas ni sus análisis de puestos, y en algunas áreas ni siquiera existían, se cuestionaba sobre todo la capacidad de los jefes para dirigir a su personal y la forma como ejercían la autoridad, y por último no existían sistemas de control para verificar el buen funcionamiento del trabajo realizado.

Se encontró además que las personas en general saben, pueden y quieren realizar las actividades que se les encomiendan, sólo en algunos casos se necesitaba reforzar algunos conocimientos y habilidades de los diferentes puestos de trabajo.

El CCI plantea también la necesidad de estandarizar los procesos productivos, y en la empresa los operadores y sus ayudantes variaban estos procesos de acuerdo a sus propias experiencias. Por ello se planteó la necesidad de arrancar un programa de capacitación tecnológica operativa,

estandarizar estos procesos y lograr con ello mayor productividad, bajar los índices y estándares de desperdicio y de tiempos muertos debido a carencia de conocimientos y habilidades sobre los estándares.

Para cada uno de los tres departamentos productivos vitales (extrusión, impresión y conversión) se diseñaron diferentes cédulas de necesidades de educación y entrenamiento por puestos, (Ver anexo 4).

b) Cursos impartidos por programa y número de personas que participaron.

Programa de capacitación CCI. En este programa se impartieron 4 cursos: Control de calidad integral, factor humano para la calidad, control estadístico básico y círculos de control de calidad. Estos 4 cursos fueron recibidos por todos los niveles de la empresa y el total de personal existente: 8 personas del nivel dirección, 89 personas del nivel jefatura y mandos intermedios, 42 personas del área administrativa, 31 personas del área técnica y 149 personas del área operativa. En total 269 personas recibieron estos cursos de marzo del 87 a abril del 90. Cabe señalar que solo de abril del 89 a abril del 90 la que aquí reporta ocupa el puesto de planeación y

desarrollo formalmente, por lo que se reportaron 3081 horas/hombre de capacitación en este programa durante este período. Tabla V.

Los resultados del programa de CCI no son tangibles en cuanto a que se haya adquirido una cultura hacia la calidad, por el poco tiempo de su implantación. Sin embargo se puede decir que el personal adquirió lenguaje del control de calidad integral, pues lo utilizan cotidianamente en su ejercicio diario. Esto nos puede hablar del primer paso para la concientización sobre la filosofía de calidad. Por ejemplo las palabras calidad, satisfacción de las necesidades del consumidor, consumidor, producto, planeación, ejecución, verificación y toma de acciones correctivas, son utilizadas a diario por la población.

Básicamente, no se ha podido consolidar esta cultura de calidad en la empresa puesto que los problemas administrativos y de liderazgo deben ser salvados primero, para poder crecer y consolidarse dentro de este tipo de filosofía administrativa sofisticada.

Programa escuela-empresa. El número de personas inscritas en este sistema es de 70 personas, entre sindicalizados y no sindicalizados. En la actualidad solo 1 de las 10 personas inscritas en primaria han concluido sus estudios, y 10 de las 60 inscritas en secundaria están terminando este bimestre sus estudios de secundaria. El programa abierto secundaria se rige por lo estipulado por el INEA, así como todos los trámites administrativos y su control. En este período reportado se han dado 1891 horas.

Programa de capacitación administrativa. En este programa se impartieron 8 cursos para los niveles gerenciales, las jefaturas, supervisores y mandos intermedios. Estos cursos fueron: principios básicos de la administración de empresas, formación e integración de equipos de trabajo, formación de instructores, análisis de problemas y toma de decisiones, programa coordinador VII, Acción efectiva comunicación, Lotus 123 y formación de supervisores y mandos intermedios. En total son 47 personas, ocho gerentes, 25 jefes y 14 supervisores. Tabla VI.

Programa de capacitación tecnológico-operativo. De los cursos diseñados para este programa y de acuerdo a la numeración que

se le dio por cada departamento en la tabla VII se han impartido los siguientes en el período aquí reportado: Impresión cursos 1,2,3,4,6,7,8,9; Extrusión 1,2,3,4,13; Conversión: 1,2,3,4,5,6,7,8,13.

En total se han capacitado en este programa a 113 personas, 56 de extrusión, 32 de impresión y 25 de conversión, en un total de 22 cursos.

c) Horas/hombre capacitación por programa

De mayo del 89 a abril del 90 las horas/hombre capacitación por programa se describen en la tabla VIII.

Como se muestra en la tabla número VIII el total de horas/hombre capacitación en los cuatro programas diseñados e impartidos es de 11140 horas para 269 personas.

En los programas de capacitación tecnológica, administrativa, escuela-empresa y control de calidad integral el número de horas/hombre capacitación es de 1134, 5034, 1891 y 3081 horas/hombre para 113, 47, 70, 269 personas respectivamente.

Esto está representado por medio de barras en la gráfica número 4 en meses y en la gráfica número 5 para el total de períodos comprendidos en el presente reporte.

Como se puede observar en la gráfica de pie numero 6 y 7 el número de horas/hombre capacitación en el programa de capacitación administrativo comprende el 45.21% del total de horas/hombre capacitación en los cuatro programas, con 5034 horas/hombre, siguiendoles el programa de capacitación en CCI con el 27.7% del total de horas/hombre, el programa escuela-empresa con el 17%, por último el programa de capacitación tecnológico-operativo con el 10.2% del total de horas/hombre capacitación. Cabe hacer notar que en este último programa no se reportan las horas/hombre adiestramiento en la línea de trabajo, puesto que no se hizo un registro formal del mismo. Sin embargo podríamos deducir las horas/hombre capacitación en la línea de trabajo, multiplicando la duración de cada curso teórico en el aula por el total de trabajadores que lo recibieron, lo cual incrementaría al doble el número hasta aquí reportado.

### 3.3 ANALISIS DE RESULTADOS

De reclutamiento y selección.

Como se puede observar en la gráfica número 3 el número de ingresos, bajas y plantas para los niveles operativos y administrativos difieren en cantidad. Mientras que para el nivel operativo se contrataron 490 personas y se dieron sólo 49 plantas, para el nivel administrativo se otorgaron 26 plantas de las 29 contrataciones efectuadas.

Cabe destacar que debido a la política de contratación de personal de planta a nivel operativo, la cual establece que sólo el 10% del personal contratado para el período de eventualidad debe otorgarsele la planta, el índice de rotación en eventuales a nivel operativo es elevado.

Además de los requerimientos de selección que debían cubrir, exámenes y estudios a los cuales eran sometidas, estas personas debían aprobar sus evaluaciones de desempeño, las cuales se practicaban durante los tres períodos de eventualidad (producción, desperdicio, asistencia, actitudes observadas, etc.).

De tal forma, de aproximadamente 40 personas que ingresaban al mes, solo se seleccionaban a los 4 mejores candidatos.

En la actualidad se han limitado los requerimientos para ser contratados de planta, siendo menos rígidos y exigentes en las evaluaciones del desempeño y en las características de personalidad esperadas. Esto a través de la presentación de datos sobre índices de rotación y costos de la misma.

Este alto índice de rotación en personal eventual a nivel operativo no se da en personal de planta a este mismo nivel ni en personal eventual y de planta a nivel administrativo.

Esto se debe básicamente a que el personal de planta a nivel operativo tiene altas posibilidades de arraigo una vez que cubrieron los requerimientos de selección y contratación. En el personal administrativo se destaca el hecho que desde el ingreso de una persona ya se contaban con los resultados aprobatorios en el proceso de selección y sólo quedaba por verse la evaluación de su desempeño durante el período de eventualidad. De tal forma las probabilidades de que se quedasen de planta y de arraigo eran altas.

Tanto el personal a nivel operativo como administrativo contratado de planta, sigue en la actualidad trabajando en la empresa, y la mayoría de ellos ocupan una categoría mejor a la que obtuvieron con la contratación de planta.

De planeación y desarrollo de recursos humanos.

Como anteriormente se mencionó, del total de horas/capacitación en los 4 programas diseñados e impartidos, el porcentaje mayor de horas/hombre fue impartido en el programa administrativo con 5,043 horas que representa el 45.21% del total, siguiéndole el programa CCI con 3,081 (27,7%), el programa escuela-empresa con 1,891 horas/hombre (17%) y el programa tecnológico operativo con 1,134 horas (10.2%). Gráfica 6 y 7.

La razón por la que se dedicó mayor atención al programa de capacitación administrativa se debe a que en la DNC que se realizó en un inicio, se encontró que el área de oportunidad para lograr avances en los cambios administrativos eran los niveles gerenciales, jefaturas y mandos intermedios. Así se dedicó mayor atención a estos niveles impartiendo el mayor número de cursos.

A continuación se le dio importancia al programa de capacitación en CCI, puesto que había que sensibilizar a toda la población sobre esta filosofía y sistema de vida y trabajo. Así mismo se le dio el tercer lugar en importancia al programa escuela-empresa, puesto que se debía incrementar el nivel académico de la población para que adquirieran los requisitos básicos de lecto-escritura para poder ser capacitados en los otros programas.

El programa tecnológico-operativo se dejó en el último término debido a que el personal operativo de planta tenía en promedio 5 años de antigüedad, por lo que sólo había que estandarizar los procesos productivos y eliminar manerismos. Las habilidades y conocimientos básicos en el personal operativo estaban ya dados y adquiridos, sólo se estandarizaron los procedimientos más importantes y se redefinieron los pasos de las operaciones.

En la actualidad ha crecido la población de la empresa por demandas de producción y ventas de nuestro producto. Esto significa que existe personal de nuevo ingreso que requiere ser capacitado en conocimientos y habilidades básicas de

operación a corto plazo y que por lo tanto se deben incrementar los esfuerzos y recursos en este programa de capacitación.

Se espera que se triplique el número de horas/hombre capacitación en este programa puesto que se requiere capacitar a un alto número de personal eventual y de recién planta para tener un crecimiento organizacional y lograr los objetivos establecidos.

## **TABLAS Y GRAFICAS**

**TABLA I**  
**CONTRATACIONES DE PERSONAL A NIVEL OPERATIVO, NUEVO INGRESO,**  
**BAJAS Y PLANTAS OTORGADAS EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE**  
**NOVIEMBRE DEL 87 A MAYO DEL 89**

## CONTRATACIONES NIVEL OPERATIVO

DEPARTAMENTO	INGRESOS	BAJAS	PLANTAS
INTENDENCIA	7	5	2
BODEGA PROCESOS	22	19	3
BOD. TERMINADOS	9	8	1
EXTRUSION	112	99	13
CONVERSION	177	165	12
IMPRESION	141	133	8
GRABADO	22	21	1
<b>TOTAL</b>	<b>490</b>	<b>450</b>	<b>49</b>

NOV 87 A MAYO 89

GRAFICA 1  
 GRAFICA DE BARRAS DEL NUMERO DE CONTRATACIONES DE PERSONAL OPERATIVO, NUMERO DE INGRESOS, BAJAS Y PLANTAS OTORGADAS EN CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS DE NOVIEMBRE DEL 87 A MAYO DEL 89.

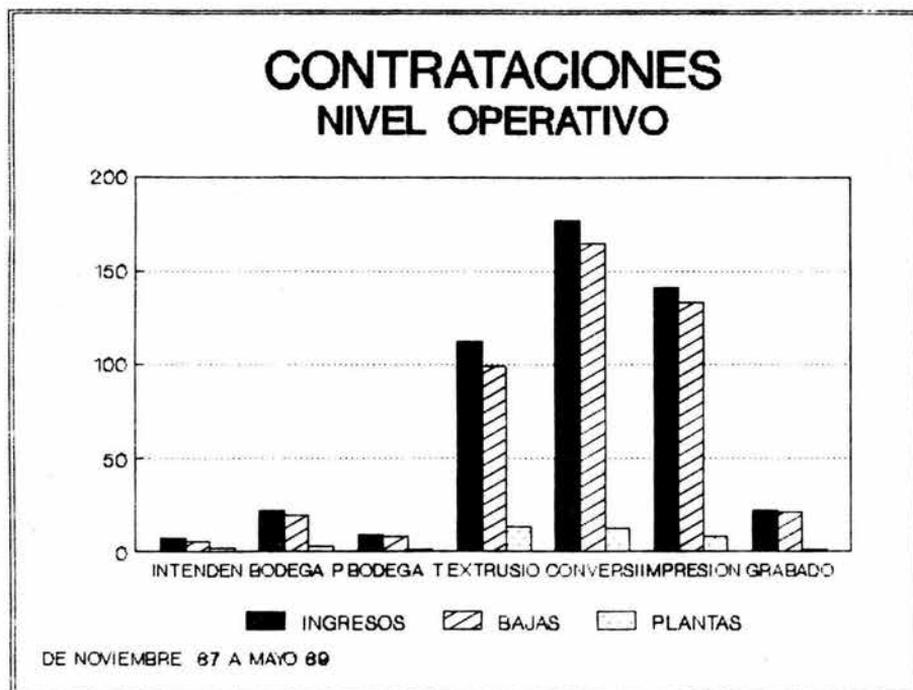


TABLA II  
 CONTRATACION DE PERSONAL A NIVEL ADMINISTRATIVO, NUMERO DE  
 INGRESOS, BAJAS Y PLANTAS OTORGADAS EN CADA UNO DE LOS  
 DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS DE NOVIEMBRE DEL 87 A MAYO DEL  
 89.

<b>CONTRATACIONES NIVEL ADMVO</b>				
<b>GERENCIA</b>	<b>DEPTO.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>BAJAS</b>	<b>PLANTA</b>
DIREC.	DIREC	4	1	3
RE.HUM	REC.SEL	1	0	1
FINANZAS	INFOR	2	0	2
LOGISTIC	COMPRAS	1	0	1
	TRAFICO	1	0	1
	TRANSP	4	1	3
	PROGRA	1	0	1
ING.P	INSTALAC	2	0	2
ING.IND	ING.PROD.	2	0	2
	ING.PROC.	2	0	2
CONT.CAL	PROMOC.C	1	0	1
PRODUC.	MANNTTO.	6	1	6
INV.Y DES	LAB.	2	0	2
<b>TOTAL</b>		<b>29</b>	<b>3</b>	<b>26</b>

TABLA III  
 PUESTOS CUBIERTOS EN CADA UNA DE LAS GERENCIAS  
 ADMINISTRATIVAS DE NOVIEMBRE DEL 87 A MAYO DEL 89.

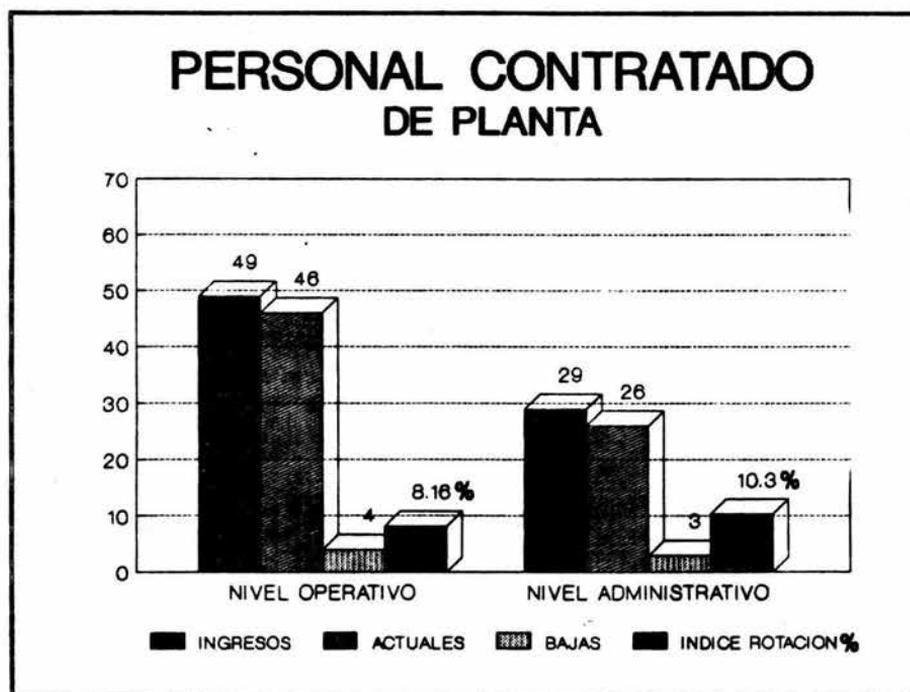
<b>PUESTOS CUBIERTOS</b>	
<b>GERENCIA</b>	<b>TITULO PUESTO</b>
<b>DIRECCION</b>	<b>4 CHOFERES</b>
<b>REC.HUM.</b>	<b>1 COO. REC.SEL</b>
<b>FINANZAS</b>	<b>1 OPERADOR</b>
	<b>1 PROGRAMADOR</b>
<b>LOGISTICA</b>	<b>1 SEC.COMPRAS</b>
	<b>1 JEFE TRAFICO</b>
	<b>1 CHOFER</b>
	<b>4 AYUDANTES DE CHOFER</b>
<b>ING.PLANTA</b>	<b>1 ING.ELECTRONICA</b>
	<b>1 TECNICO ELECTRISISTA</b>
<b>ING.IND.</b>	<b>2 AUX.ESPECIFICACIONES</b>
	<b>2 AUX.ING.PROCESO</b>
<b>CONT.CAL.</b>	<b>1 INSPECTOR CALIDAD</b>
<b>PRODUCCION</b>	<b>6 MECANICOS-ELECTRISIST</b>
<b>INV.DESARR.</b>	<b>2 LABORATORISTAS</b>

TABLA IV  
 PERMANENCIA E INDICE DE ROTACION DE EVENTUALES, PROMEDIO DE  
 PERMANENCIA EN DIAS E INDICE DE ROTACION DE LOS EVENTUALES EN  
 CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS.

<b>PERMANENCIA E INDICE ROTACION EVENTUALES</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PROMEDIO PERMANENCIA DIAS</b>	<b>INDICE ROTACION %</b>
INTENDENCIA	70	71
BOD.TERMIN.	66	88
BOD.PROC.	61	86
EXTRUSION	59	88
CONVERSION	56	93
IMPRESION	52	94
GRABADO	46	95
TOTAL	59	91

## GRAFICA 2

GRAFICA DE BARRAS DEL NUMERO DE PERSONAL CONTRATADO DE PLANTA, INGRESOS, TANTO A NIVEL OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO, BAJAS SUCEDIDAS DESPUES DE OTORGADA LA PLANTA E INDICES DE ROTACION.



GRAFICA 3  
GRAFICA DE BARRAS DEL NUMERO DE CONTRATACIONES HECHAS TANTO A NIVEL OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO (INGRESOS), LAS BAJAS OCURRIDAS Y LAS PLANTAS OTORGADAS.

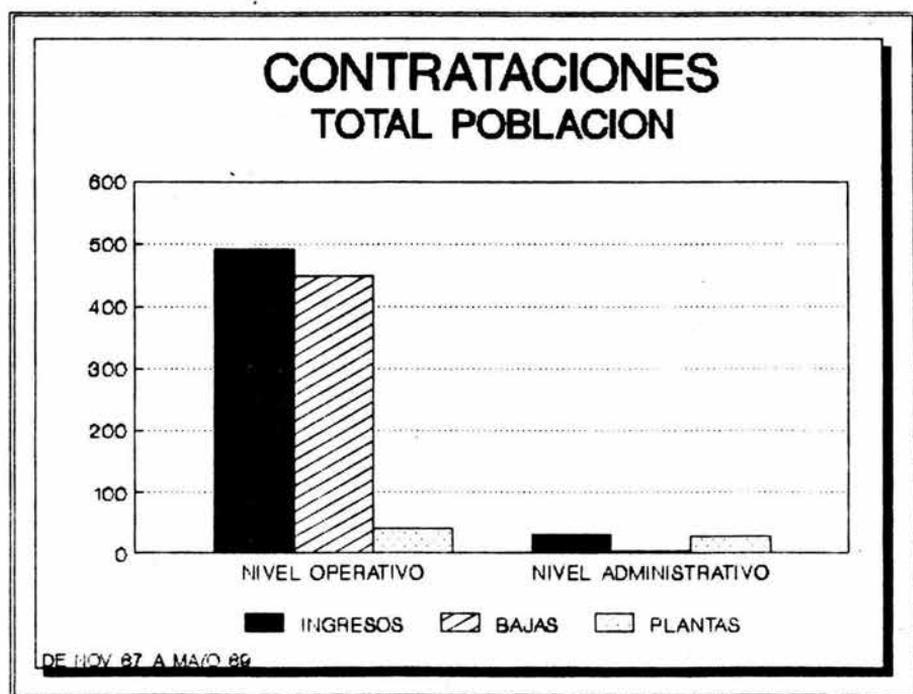


TABLA V

CURSOS DEL PROGRAMA DE CONTROL DE CALIDAD INTEGRAL; NOMBRE DEL CURSO, OBJETIVO TERMINAL, CONTENIDO TEMATICO Y DURACION

CURSOS	PUERTO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	DURACION
CONCEPTOS DE CALIDAD PARA GERENTES Y SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	GERENTES, JEFEES, SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LOS CONCEPTOS BASICOS DE LA FILOSOFIA DE CONTROL DE CALIDAD INTEGRAL PARA QUE OBTENGAN EL SERVICIO DE CALIDAD Y ESTABLEZCAN SU PLAN DE MEJORAMIENTO QUE ADQUIERAN A PARTIR DE SU IMPLEMENTACION.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINICIONES BASICAS.</li> <li>2. EL MODELO DE CALIDAD.</li> <li>3. LOS ELEMENTOS PARTICIPATIVOS.</li> <li>4. LOS ELEMENTOS DE APOYO.</li> <li>5. EL FACTOR HUMANO PARA CALIDAD.</li> </ol>	20 HRS.
CONCEPTOS DE CALIDAD PARA GERENTES Y SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	GERENTES, JEFEES, SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS DEL CONTROL DE CALIDAD INTEGRAL PARA QUE PUEDAN TRABAJAR CON RECHOS Y DATOS AL CARGO DE SU TRABAJO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FUNDAMENTOS TEORICOS.</li> <li>2. PRINCIPIOS BASICOS.</li> <li>3. TIPO DE DATOS Y VERIFICACION.</li> <li>4. DIAGRAMA DE PARETO.</li> <li>5. DIAGRAMA CAUSA EFECTO.</li> <li>6. DIAGRAMA ESTADISTICO.</li> <li>7. DIAGRAMA DE CONTROL.</li> </ol>	20 HRS.
CONCEPTOS DE CALIDAD PARA GERENTES Y SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	GERENTES, JEFEES, SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LAS BASES FILOSOFICAS, LA METODOLOGIA Y SISTEMAS DE TRABAJO DE LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. QUE SON Y COMO SE FORMAN.</li> <li>2. FUNDAMENTOS FILOSOFICOS.</li> <li>3. SISTEMAS DE REGISTRO, CONTROL DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS.</li> <li>4. EVOLUCION DE LOS CCC.</li> <li>5. METODOLOGIA DE TRABAJO.</li> <li>6. SISTEMAS DE REGISTRO.</li> </ol>	20 HRS.

CURSOS	PUNTO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMÁTICO	DURACION
ASPECTO HUMANO PARA CALIDAD	CLIENTES, JEFEs, SUPERVISORES PERSONAL OPERATIVO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.	LOS PARTICIPANTES CONOCERAN Y COMPRENDERAN LOS CONCEPTOS Y PRINCIPIOS DEL ASPECTO HUMANO DE CALIDAD ASI COMO QUE PRACTIQUEN EN SU VIDA DIARIA LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR SUS RELACIONES INTERPERSONALES, RESPONDER AL TRABAJO EN EQUIPO Y FACILITAR EL DESARROLLO DE NUESTRA CULTURA.	1. INDIVIDUO Y CONTROL. 2. COMUNICACION Y PERSONALIDAD PARA CALIDAD. 3. CONFLICTOS Y MOTIVACION. 4. LIDERAZGO Y MADUREZ.	20 HRS.

TABLA VI  
CURSO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA; NOMBRE  
DEL CURSO, PUESTO, OBJETIVO TERMINAL, CONTENIDO TEMATICO Y  
DURACION

CURSOS	PUESTOS	OBJETIVO TERMINAL	CONTENIDO TEMATICO	DURACION
EL LOGRO DE LA EXCELENCIA EN ADMINISTRACION	GERENTES JEFES Y SUPERVISORES	AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES PODRAN FIJAR OBJETIVOS, OPTIMIZAR SUS PROCESOS, OBTENER UN ALTO GRADO DE COORDINACION Y EFICIENCIA EN SUS SUBORDINADOS, DELEGAR LA AUTORIDAD Y DESARROLLAR UN ESTILO DE TRABAJO EFICAZ, PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA PLANEACION COMO NECESIDAD BASICA DE LA EMPRESA.</li> <li>- LA ORGANIZACION COMO SINCRONIZACION DE EFICIENCIA.</li> <li>- LA INTEGRACION Y COORDINACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.</li> <li>- LA DIRECCION COMO IMPULSOR DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.</li> <li>- EL CONTROL TERMO METRO EFICAZ DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.</li> </ul>	20 HORAS
FORMACION DE SUPERVISORES Y JEFES INTERMEDIOS.	JEFES Y SUPERVISORES	AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES CONOCERAN Y MEJORARAN SU HABILIDAD EN EL ASPECTO ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS, MEJORANDO EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES COMO JEFE Y REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA EMPRESA COMO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL TRABAJO DEL SUPERVISOR.</li> <li>- PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.</li> <li>- LA IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR O JEFE INTERMEDIO.</li> <li>- DIVERSOS PROBLEMAS DE SUPERVISION Y ALGUNAS FORMAS PARA SOLUCIONARLOS.</li> <li>- LA COMUNICACION EN EL TRABAJO.</li> <li>- LA CAPACITACION DE LOS SUBORDINADOS.</li> <li>- IMPORTANCIA DE LAS BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO.</li> <li>- COMO CONOCER Y MOTIVAR A LOS SERES HUMANOS.</li> <li>- DIVERSOS TIPOS DE JEFEES O SUPERVISORES.</li> <li>- LA DINAMICA ORGANIZACIONAL.</li> </ul>	20 HORAS

CURSOS	PUESTO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	DURACION
ANALISIS DE PROBLEMAS Y TONA DE DECISIONES	GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES	MEJORAR LA HABILIDAD RACIONAL DE LAS PERSONAS EN PROCESOS DE SOLUCION DE PROBLEMAS Y TONA DE DECISIONES.	-ANALISIS DE SITUACIONES. -ANALISIS DE PROBLEMAS. -ANALISIS DE DECISIONES. -ANALISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES	20 HRS.
FORMACION PROFESIONAL DE INSTRUCTORES DE EMPRESAS.	GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES	LOS PARTICIPANTES CONOCERAN LAS CARACTERISTICAS, USOS Y COMBINACION DE LAS PRINCIPALES TECNICAS DE INSTRUCCION, LA FORMA DE COMO REDACTAR OBJETIVOS, LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SE PRESENTAN DURANTE EL PROCESO INSTRUCCIONAL, COMO TRATAR Y APROVECHAR LAS CARACTERISTICAS DE LOS PARTICIPANTES Y COMO GENERAR LA DINAMICA GRUPAL PARA PODER ENFRENTARSE A UN GRUPO Y ACTUAR COMO FACILITADOR DEL APRENDIZAJE Y MODIFICADOR DEL COMPORTAMIENTO.	-PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE. -TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE. -EL INSTRUCTOR. -LOS PARTICIPANTES. -DINAMICAS DE APRENDIZAJE. -PRACTICAS.	20 HRS.
COMUNICACION EFECTIVA	GERENTES, JEFES Y SUPERVISORES	DURANTE EL CURSO LOS PARTICIPANTES EVALUARAN LA COMPETENCIA E IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS QUE FORMAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y QUE IMPIDEN EL DESARROLLO DE LOS MISMOS A TRAVES DEL PROCESO DE COMUNICACION.	-APRENDER A APRENDER. -CAPACIDAD DE OBSERVACION Y DE ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS. -ELEMENTOS BASICOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA. -HABLAR Y ESCUCHAR, PETICIONES, PROMESAS, DECLARACIONES Y AFIRMACIONES.	24 HRS.

CURSOS	PUESTO	OBJETIVO	CONTENIDO TEMATICO	DURACION
LOTUS 123	GERENTES, JEFES V SUPERVISORES  2	DURANTE EL CURSO LOS PARTICIPANTES ELABORARAN UNA GRAN DIVERSIDAD DE EJERCICIOS CON ENFOQUE REAL, PARA LA MEJOR COMPRENSION DE LOS CONCEPTOS DEL PROGRAMA EL CUAL COMBINA TODAS LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS DE INFORMACION, ANALISIS Y CAPACIDADES DE GRAFICACION.	-CONCEPTOS GENERALES. -COMANDOS DE MAYOR USO. -IMPRESION. -ELABORACION DE GRAFICAS. -MANEJO DE BASE DE DATOS. -MODULO PRINTGRAPH.	16 HRS.

TABLA VII  
 CURSOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION TECNOLOGICO-OPERATIVO:  
 DEPARTAMENTO, CURSO, PUESTO, NO. DE PERSONAS A CAPACITAR

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
IMPRESION	1. LAS FUNCIONES DEL OPERADOR DE IMPRESION Y AYUDANTE.	OPERADOR IMPRESORA Y AYUDANTE.	36
	2. CONTROL ELECTRONICO DE REGISTRO.	OPERADOR IMPRESORA	12
	3. INTERPRETACION DE ESPECIFICACIONES	OPERADOR IMPRESORA Y AYUDANTE.	36
	4. MANEJO DE COLORIMETRO	SUPERVISOR Y OPERADOR DE IMPRESORA.	15
	5. MANEJO DE VISCOSINETRO	OPERADOR IMPRESORA	12
	6. NORMAS GENERALES DE LA MAQUINA SUS COMPONENTES Y FUNCIONAMIENTO RECIBO DE TURNO.	OPERADOR IMPRESORA Y AYUDANTE.	36
	7. MANEJO DE RACLETA Y CUIDADO DE CILINDROS.	OPERADOR IMPRESORA	12
	8. USO Y MANEJO DE TINTAS Y SOLVENTES.	OPERADOR IMPRESORA	12

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
IMPRESION	9. CHEQUEO PERIODICO DE LA CALIDAD.	OPERADOR IMPRESORA	12
	10. CAMBIO Y ARRANQUE DE PRODUCTO.	OPERADOR IMPRESORA	12
EXTRUSION	1. LAS FUNCIONES DEL OPERADOR DE EXTRUDER.	OPERADOR EXTRUDER	27
	2. LAS FUNCIONES DEL AYUDANTE DE EXTRUDER.	AYUDANTE DE AREA	6
	3. LAS FUNCIONES DEL MEZCLADOR.	OPERADOR MEZCLADORA	6
	4. CALIBRACION	OPERADOR EXTRUDER.	27
	5. TRATAMIENTO	OPERADOR EXTRUDER	27
	6. ARRANQUES	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
EXTRUSION	7. CAMBIO DE PRODUCTO	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	8. EQUIPO DE MEDICION	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	9. CAMBIO DE MALLAS EXTRUDER.	OPERADOR EXTRUDER	27
	10. PROGRAMACION (LOGISTICA) EXTRUDER.	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	11. LIMPIEZA DE EQUIPO Y AREA	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	12. CONDICIONES DEL PROCESO	OPERADOR EXTRUDER.	27
	13. LA MAQUINA EXTRUSORA, SUS PARTES Y FUNCIONES	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	14. EQUIPO AUXILIAR DE PROCESO	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
EXTRUSION	15. POLITICAS DE DEPARTAMENTO Y EMPRESA	TODOS	39
	16. EQUIPO DE SEGURIDAD	TODOS	39
	17. CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO EXTRUDER.	SUPERVISOR Y OPERADOR DE EXTRUDER	30
	18. MEZCLAS	OPERADOR EXTRUDER Y AYUDANTE.	33
	19. PROGRAMACION (ESPECIFICACIONES Y FORMULAS)	OPERADOR MEZCLADORA	6
	20. MATERIALES Y CLAVES DE INSUMOS	OPERADOR MEZCLADORA Y AYUDANTE	6
	21. BASCULAS	OPERADOR MEZCLADORA Y AYUDANTE.	6

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
CONVERSION	1. LAS FUNCIONES DEL OPERADOR DE BOLSERAS, TUBULARES Y CORTADORAS	OPERADOR BOLSERAS, TUBULARES Y CORTADORAS	32
	2. LAS FUNCIONES DEL AYUDANTE	AYUDANTE BOLSERAS	21
	3. FUNCIONES GENERALES DE MAQUINA BOLSERA	OPERADOR BOLSERA	18
	4. FUNCIONES GENERALES DE MAQUINA TUBULADORA	OPERADOR TUBULADORA	7
	5. FUNCIONES GENERALES DE MAQUINA CORTADORA	OPERADOR CORTADORA	7
	6. AJUSTES DE OPERACION DE MAQUINA BOLSERA	OPERADOR BOLSERA	18
	7. AJUSTES DE OPERACION DE MAQUINA TUBULADORA	OPERADOR TUBULADORA	7
	8. AJUSTES DE OPERACION DE MAQUINA CORTADORA	OPERADOR CORTADORA	7

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PUESTO	NO. PERSONAS
CONVERSION	9. ARRANQUES Y CAMBIO DE PRODUCTO	TODOS	53
	10. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES DE OPERACION	TODOS	53
	11. MANTENIMIENTO BASICO MAQUINA BOLSESA	OPERADOR	32
	12. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	TODOS	53
	13. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL	TODOS	53
	14. INDUCCION AL PERSONAL MAQUINA BOLSESA	AYUDANTES EN GENERAL	21

TABLA VIII

PROGRAMAS DE CAPACITACION EXISTENTES EN LA EMPRESA.  
 HORAS HOMBRE CAPACITACION EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION  
 TECNOLOGICO, ADMINISTRATIVO, ESCUELA-EMPRESA, CCI Y EL TOTAL  
 DE HORAS HOMBRE CAPACITACION DE LOS CUATRO PROGRAMAS. DE MAYO  
 DEL 89 A ABRIL DEL 90.

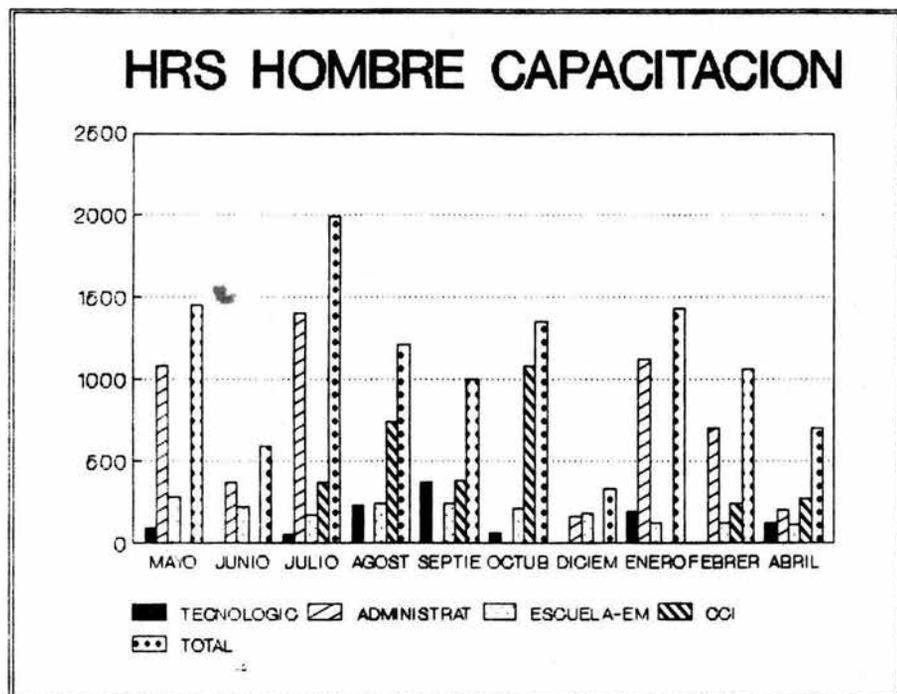
PROGRAMAS	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
TECNOLOGICO	98		66	234	376	66
ADMVO.	1808	368	1408			6
ESC-EMPRESA	276	228	167	243	289	289
CCI			368	748	388	1881
TOTAL	1448	588	1999	1217	999	1366

PROGRAMAS	DIC.	ENERO	FEB.	ABRIL	TOTAL
TECNOLOGICO		192		128	1134
ADMVO.	168	1128	788	288	5834
ESC-EMPRESA	188	121	123	187	1891
CCI			248	272	3881
TOTAL	338	1433	1863	699	11148

GRAFICA 4

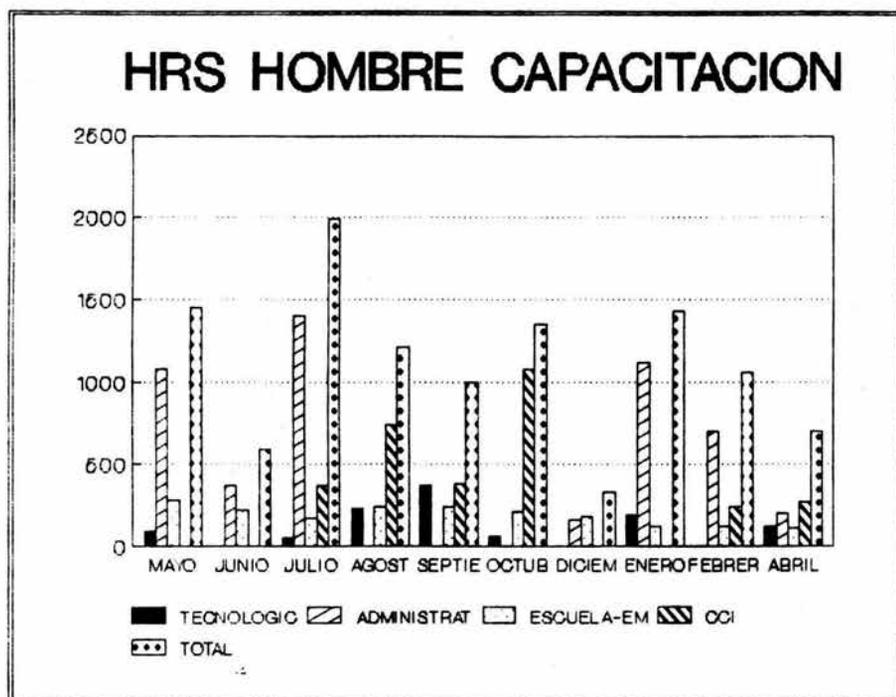
GRAFICA DE BARRAS DEL NUMERO DE HORAS/HOMBRE CAPACITACION EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS EXISTENTES EN LA EMPRESA DE MAYO DEL 87 A ABRIL DEL 90



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## GRAFICA 4

GRAFICA DE BARRAS DEL NUMERO DE HORAS/HOMBRE CAPACITACION EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS EXISTENTES EN LA EMPRESA DE MAYO DEL 87 A ABRIL DEL 90



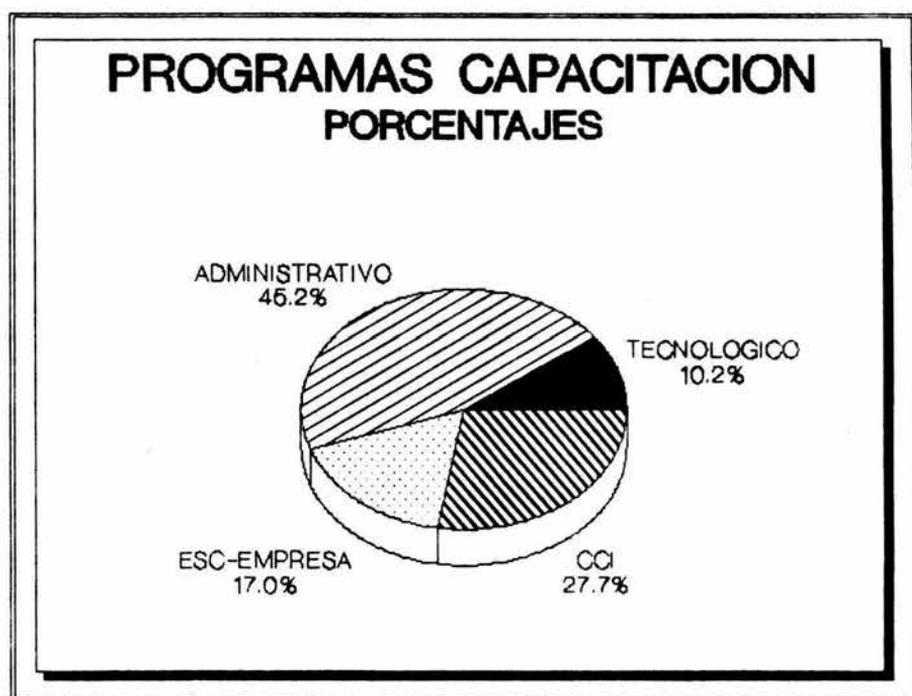
GRAFICA 5  
GRAFICA DE BARRAS DEL TOTAL DEL NUMERO DE HORAS/HOMBRE  
CAPACITACION EN LOS CUATRO PROGRAMAS EXISTENTES EN LA  
EMPRESA.



GRAFICA 6  
GRAFICA DE PASTEL DEL NUMERO TOTAL DE HORAS/HOMBRE  
CAPACITACION EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS EXISTENTES EN LA  
EMPRESA.



GRAFICA 7  
GRAFICA DE PASTEL DEL PORCENTAJE DE HORAS/HOMBRE CAPACITACION  
EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS EXISTENTES EN LA EMPRESA.



## **CAPITULO IV ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y COMENTARIOS FINALES**

#### 4.1 ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL PSICOLOGO AL RECLUTAR Y SELECCIONAR PERSONAL.

En el presente trabajo se reportaron algunas consideraciones teóricas sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal (Capítulo II) y se describieron las actividades desarrolladas en una organización industrial, en cuanto al área de reclutamiento y selección de personal (Capítulo III).

Las consideraciones teóricas fueron aplicadas con resultados positivos ya que la permanencia del personal administrativo y operativo de planta es alto debido a que, entre otras variables organizacionales, los criterios de selección fueron efectivos.

La falta de planeación de recursos humanos limitaban la eficiencia del proceso, ya que por otro lado, las políticas administrativas de reclutamiento (número de fuentes de reclutamiento como agencias, grupos de intercambio) y de contratación (sólo el 10% del personal contratado eventual debería ser contratado de planta), provocando escases de recursos para seleccionar y alto índice de rotación en personal eventual, respectivamente. Y por otro lado, la falta de enlace, en un principio, entre los objetivos estratégicos

de la empresa y los de reclutamiento y selección, provocando cierta falta de oportunidad en cuanto al cumplimiento de las peticiones de recurso humano solicitado, en tiempo y cantidad.

Es importante así que, durante el proceso de reclutamiento y selección, en el puesto que aquí se reporta dentro de esta organización, se tenga disponibilidad hacia:

a) diferentes fuentes de reclutamiento (políticas abiertas de personal), puesto que a partir de ésto se podrán buscar, según las características solicitadas, los candidatos adecuados al puesto.

b) una adecuada organización en la empresa, proporcionará los requisitos básicos (análisis de puestos) a cubrir por los aspirantes a determinado puesto.

c) La planeación, organización y control que hagan los directivos de la empresa proporcionará las bases para un efectivo trabajo de reclutamiento y selección de personal en cantidad, calidad y oportunidad requerida.

d) El conocimiento, por parte del encargado, coordinador o jefe del área de reclutamiento y selección de personal sobre estos principios básicos, le permitirán exigir conocer los planes y objetivos de la empresa respecto a ventas, expansión, reducción, etc. del producto en el mercado. y capacitar a gerentes y jefes sobre las técnicas específicas para planear, organizar, dirigir y controlar sus áreas.

e) y sobre todo, que las actividades de reclutamiento y selección sean producto de una planeación de recursos humanos para proveer en el tiempo y cantidad a las personas necesarias y adecuadas a las vacantes existentes o por existir, de acuerdo a los planes presentes y futuros de la organización (sus objetivos).

#### **4.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL PSICOLOGO AL PLANEAR Y DESARROLLAR LOS RECURSOS HUMANOS.**

En el puesto de planeación y desarrollo de recursos humanos, en dicha organización, se presentaron algunos obstáculos como: 1) La carencia de conocimientos sobre administración de empresas, que ocasionó que en la detección de necesidades se confundiera, en un principio, los problemas netamente administrativos, y aquellos referentes a la falta de

conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar el puesto. 2) La falta de conocimientos sobre principios de planeación de objetivos organizacionales para de ahí desprender los objetivos generales de planes de capacitación; 3) La carencia de conocimientos para en base a los objetivos de la organización, realizar un estudio costo-beneficio sobre la labor de capacitación; 4) y sobre todo, el no tener bases teóricas, metodológicas y tecnológicas sobre la planeación de recursos humanos y poder elaborar herramientas propias para facilitar las tareas de recabación de datos de inventarios de personal, ascensos, reclasificaciones, promociones, planes de carrera y vida individual y grupal, que nos eviten desviaciones costosas en cuanto a gastos innecesarios en cantidad, tiempo y prioridad de educación, entrenamiento y desarrollo de personal.

Estableciendo una comparación entre las consideraciones teóricas para la planeación de recursos humanos (capítulo II) y el reporte de trabajo sobre las actividades realizadas en planeación y desarrollo de recursos humanos (capítulo III), consideramos que es importante, que dentro de la citada organización, se retomen las siguientes propuestas:

1) La planeación y desarrollo de recursos humanos comprenda y coordine en forma continúa y permanente, las actividades de los puestos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación de personal, evaluaciones del desempeño, sueldos y salarios, capacitación, desarrollo de recursos humanos, y planes de vida y carrera. Sólo así se cubrirán los objetivos y planes estratégicos de la organización.

2) Involucrar activamente al jefe o coordinador del puesto de planeación y desarrollo de recursos humanos, en la planeación estratégica de la empresa, pues sólo así, y en base a los objetivos a corto, mediano y largo plazo, podrá planear las características de las personas así como el tiempo en el cual deben estar preparadas para asumir determinadas actividades, obligaciones y responsabilidades. Esto es trabajo interdisciplinario con ingenieros, administradores, licenciados en relaciones comerciales, mercadotecnia, área operativa, etc.

3) Establecer un sistema computarizado que proporcione datos sobre las capacidades, y potencial del personal, interés, experiencia así como de su trayectoria laboral, capacitación, adiestramiento y desarrollo recibido, para poder tomar decisiones acertadas y en corto tiempo sobre ascensos,

cartas de reemplazo, reclasificaciones y promociones del personal. Esto facilitará así mismo, la toma de decisiones en las áreas de reclutamiento y selección interna, sueldos y compensaciones, y en general, en la administración del personal.

4) Realizar conjuntamente a las actividades descritas, actividades culturales que se encaminen a la formación de una cultura en la organización e integrar a las familias de los trabajadores a la empresa.

5) Trabajar continua y permanentemente, y en conjunto con la planeación de recursos humanos, y el plan de cultura organizacional, un plán de cambio y desarrollo organizacional.

6) Crear una estructura soportada por personas, materiales y herramientas, que permitan al encargado o jefe de planeación y desarrollo de recursos humanos el logro de los objetivos planteados.

## COMENTARIOS FINALES

A diferencia de la formación profesional del egresado de otras escuelas que generalmente se especializan en un área de conocimientos específicos en un área de conocimientos, el psicólogo de Iztacala se conducirá a través de ocho semestres de que consta la carrera, al entrenamiento de habilidades que le permitan desarrollarse profesionalmente en seis áreas de conocimientos; psicología social, educación especial y rehabilitación, que le permitirán la adquisición de un repertorio teórico y operativo de carácter genérico (Ribes, Fernández y Rueda, 1980)

El psicólogo de Iztacala no cursa una materia específica sobre la especialización de la psicología industrial, sin embargo, un hecho que aprueba la incursión del psicólogo de Iztacala dentro de la industria es la aseveración que hacen Ribes, Fernández y Rueda (op,cit.) al referirse a la especificación de las actividades profesionales del psicólogo de Iztacala.

Señalan que una de las áreas de problemas que atañen al psicólogo, se contempla dentro del sector de producción y consumo.

Por otro lado, cabe destacar que gracias a la metodología de trabajo aprendida en Iztacala fue fácil desarrollar las actividades propias de los puestos ocupados: redacción de objetivos de puestos cubiertos, planeación del trabajo, diseño de programas de capacitación, adiestramiento y motivación con objetivos conductuales, y ejecución de los mismos, conocimiento sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje y la conducción de la instrucción, fueron aportados del currículum de Iztacala.

Ahora bien, en base a las consideraciones teóricas sobre el modelo educativo en Iztacala y la importancia de que se consideren los problemas del área laboral dentro del sistema modular del currículum sugerimos que:

- 1) En el módulo teórico, se nos capacite y ubique en el contexto histórico de las teorías administrativas y el repertorio verbal de la organización, específicamente en los principios fundamentales de administración de empresas que

gufen la acción hacia el logro de los objetivos, pues así podrá involucrarse activamente en la planeación estratégica de la empresa junto con los directivos de la misma, y no sólo estar supeditado a las órdenes de los demas profesionales de la empresa con lo cual podrá hacer estudios de costo-beneficio.

2) En el módulo experimental se vincule la metodología y los parámetros de investigación en psicología con situaciones concretas dentro del área industrial, para poder identificar variables y parámetros, realizar nuestros diseños de investigación experimental y aplicada y la evaluación de la tecnología aplicada, y analizar en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento dentro de las organizaciones industriales.

3) En el módulo aplicado exponernos a situaciones concretas de las actividades industriales, analizar sus variables empíricas, definir problemas, seleccionar técnicas para su resolución, diseñar nuevas técnicas en base a lo experimental y teórico, evaluar los efectos en el escenario de la industria, y profundizar en los aspectos jurídicos y sociales

de la práctica dentro de las industrias. Esto sólo se logrará al realizar prácticas profesionales dentro de las situaciones reales de la industria.

De esta manera podremos vincular los conceptos, la metodología, la tecnología, medición y control del comportamiento humano, en general con la conducta que se da dentro de los sistemas administrativos de las empresas. En base a ello el psicólogo podrá convencer con mayor éxito a los dirigentes de la empresa las bondades de sus conocimientos sobre principios de modificación de conducta, pudiendo a la vez relacionar los conceptos psicológicos con los conceptos y necesidades del área laboral; beneficiando a través de nuestra participación tanto al trabajador como a las organizaciones, pero en forma prioritaria al país en esta época de cambios constantes.

## BIBLIOGRAFIA

Arias, F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas México, 1973.

Alpander, G. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Ed. Amacon, Mexico, 1982.

Arreguin, S.J y Zavala, C.N. La aplicación del análisis conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa. Tesis Licenciatura. UNAM. ENEPI, 1986.

Bartlett, A. y Kayser, T. Cambio de la conducta organizacional. Ed. Trillas, México 1980.

Blum, M. y Naylor J. Psicología Industrial. Sus fundamentos Teóricos y Sociales. Ed. Trillas, México 1983.

Byars, L. Rue, W. Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. Ed. Interamericana, México 1983.

- Dunnette, M. y Kirchner, W. Psicología Industrial. Ed. Trillas, México 1986.
- Davis, K. El comportamiento Humano en el trabajo. Ed. MacGraw-Hill, México, 1983.
- Fleishman, E. y Bass, A. Estudio de Psicología Industrial y del Personal. Ed. Trillas, México, 1979.
- Flippo, E. Principios de Administración de Personal. Ed. MacGraw-Hill. México, 1978.
- Guzmán, I. La ciencia de la Administración. La Dirección de los grupos humanos. Editorial Limusa, 1966.
- Kennet, A. Manuel de Administración de Empresas. Ed. MacGraw-Hill, México, 1982.
- Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de la Conducta. Ed. Trillas, México, 1979.
- Michel, R. Luthans, F. Odiorne, G. Gurke, W. Haydens, S. Técnicas para el Cambio Organizacional. Ed. Calypso, México, 1985.

- Pérez, G. Funciones y Trabajo del Psicólogo responsable de la Capacitación y adiestramiento en una organización comercial. Tesis Lic. en Psicología, México, ENEPI, 1989.
- Pinto, R. Proceso de Capacitación Ed. Diana, México, 1990.
- Rives, E. Fernández, F. Rueda, M. Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología. Un Modelo Integral. Ed. Trillas, México, 1980.
- Rock, R. Planeación de Recursos Humanos. Managment Today en Español. La revista gerencial de México. Cpryright 1986. The Hay Group USA. Marzo 16, 1987.
- Romero, S. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas. Ed. Limusa, México, 1986.
- Romero, S. El Jefe Intermedio. Ed. Limusa. México, 1986.
- Siegel, L. y Lane, M. Psicología de las Organizaciones Industriales. Ed. CECSA, México, 1984.

Schein, I. Psicología de la Organización. Ed. Possotesa, Madrid, 1980.

Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa, México 1987.

Stanton, S. Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. Ed. Limusa, México, 1985.

Smith, C. y Wakley, J. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. MacGraw-Hill, 1977.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**



FECHA: \_\_\_\_\_

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

I NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_  
DOMICILIO: \_\_\_\_\_  
ANTIGUEDAD EN NEPSA: \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL: \_\_\_\_\_  
ESTUDIA ACTUALMENTE? \_\_\_\_\_ QUE NIVEL O GRADO? \_\_\_\_\_  
HA TENIDO OTROS ESTUDIOS? \_\_\_\_\_ CUALES? \_\_\_\_\_

II PUESTOS QUE HA OCUPADO DESDE SU INGRESO Y ANTIGUEDAD EN LOS MISMOS:

<u>PUESTO</u>	<u>ANTIGUEDAD EN EL PUESTO</u>	<u>DESEMPEÑO (NO SE LLENE)</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PUESTOS QUE HA OCUPADO EN OTRAS EMPRESAS Y POR CUANTO TIEMPO:

<u>PUESTO</u>	<u>ANTIGUEDAD EN EL PUESTO</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

III DESCRIBA EN QUE ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES DE SU PUESTO HA RECIBIDO EDUCACION Y ENTRENAMIENTO (TEORIA Y PRACTICA).

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1.- _____ | 2.- _____  |
| 3.- _____ | 4.- _____  |
| 5.- _____ | 6.- _____  |
| 7.- _____ | 8.- _____  |
| 9.- _____ | 10.- _____ |

IV INDIQUE LOS CURSOS INTERNOS, Y EN SU CASO, LOS CURSOS EXTERNOS, A LOS QUE HAYA ASISTIDO.

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1.- _____ | 2.- _____  |
| 3.- _____ | 4.- _____  |
| 5.- _____ | 6.- _____  |
| 7.- _____ | 8.- _____  |
| 9.- _____ | 10.- _____ |



mi compromiso

MENCIONE LAS MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE SU DEPARTAMENTO QUE CONOCE Y TIENE EXPERIENCIA:

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1.- _____ | 2.- _____ |
| 3.- _____ | 4.- _____ |
| 5.- _____ | 6.- _____ |
| 7.- _____ | 8.- _____ |

VI MENCIONE TODAS LAS ACTIVIDADES Y/O FUNCIONES DE SU PUESTO EN LAS CUALES CONSIDERE QUE NECESITA RECIBIR EDUCACION Y ENTRENAMIENTO:

- |            |            |
|------------|------------|
| 1.- _____  | 2.- _____  |
| 3.- _____  | 4.- _____  |
| 5.- _____  | 6.- _____  |
| 7.- _____  | 8.- _____  |
| 9.- _____  | 10.- _____ |
| 11.- _____ | 12.- _____ |

VII MENCIONE LOS CURSOS GENERALES QUE LE GUSTARIA QUE SE IMPARTIERAN EN NEPSA:

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1.- _____ | 2.- _____ |
| 3.- _____ | 4.- _____ |
| 5.- _____ | 6.- _____ |

VIII MENCIONE LAS FUNCIONES Y/O AQUELLAS ACTIVIDADES QUE NO INCLUYE SU PUESTO, PERO QUE LE GUSTARIA APRENDER:

- |           |            |
|-----------|------------|
| 1.- _____ | 2.- _____  |
| 3.- _____ | 4.- _____  |
| 5.- _____ | 6.- _____  |
| 7.- _____ | 8.- _____  |
| 9.- _____ | 10.- _____ |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ANEXO 2**

**INVENTARIO DE HABILIDADES. DEPTO. PRODUCCION**



**ANEXO 3**

**ANALISIS DE PUESTO**



## ANALISIS DEL PUESTO

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

PUESTO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CLAVE: \_\_\_\_\_ No. DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

PUESTO A QUIEN LE REPORTA: \_\_\_\_\_

PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: \_\_\_\_\_

RELACIONES INTERNAS: \_\_\_\_\_

RELACIONES EXTERNAS: \_\_\_\_\_

EQUIPO, MAQUINAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO QUE SE UTILIZA EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN GENERAL (EN QUE CONSISTE EL TRABAJO, QUE FIN TIENE): \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: ACTIVIDADES (QUE, COMO, CUANDO, DONDE?)

	FRECUENCIA		
	D	S	P
1) _____			
2) _____			
3) _____			
4) _____			
5) _____			
6) _____			
7) _____			

	D	§	p
8)			
9)			
10)			
11)			
12)			
13)			
14)			
15)			
16)			
17)			
18)			
19)			
20)			
21)			
22)			
23)			
24)			
25)			
26)			
27)			
28)			
29)			
30)			
31)			
32)			
33)			
34)			
35)			

OTRAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES:

---



---



---



---



---



---

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

HABILIDADES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ACTITUDES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA:

TIEMPO EN OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

ESFUERZO:

FISICO	BAJO( )	PROMEDIO( )	MUY ALTO( )
AUDITIVO	BAJO( )	PROMEDIO( )	MUY ALTO( )
VISUAL	BAJO( )	PROMEDIO( )	MUY ALTO( )
MENTAL(CONCENTRACION)	BAJO( )	PROMEDIO( )	MUY ALTO( )

CONDICIONES DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ELABORO Y FECHA

Vo.Bo. JEFE DE DEPARTAMENTO

Vo.Bo. RECURSOS HUMANOS

**ANEXO 4**

**CEDULA DE EDUCACION Y ENTRENAMIENTO POR PUESTO**



# NECESIDADES DE EDUCACION Y ENTRENAMIENTO POR PUESTO.

MI COMPROMISO

FECHA: \_\_\_\_\_

No.	PUESTOS	TOTAL DE PERSONAS POR CADA PUESTO.	REQUERIMIENTO DE CAPACITACION POR PUESTO. (EN QUE)	QUIENES REQUEREN CAPACITACION (QUIEN)	PRIORIDAD (CUANDO)

Va. Bo.

Va. Bo.

DEPTO. RECURSOS HUMANOS

JEFE DEPARTAMENTO

**ANEXO 5**

**CEDULA DE INFORMACION DIDACTICA POR CURSO**



## INFORMACION DIDACTICA POR CURSO

MI COMPROMISO

FECHA \_\_\_\_\_

No.	CURSOS	PUESTO(S)	OBJETIVO GENERAL	CONTENIDO TEMATICO	DURACION (HORAS)

Vo. Bo.

Vo. Bo.

DEPTO. RECURSOS HUMANOS

JEFE DEPARTAMENTO

**ANEXO 6**

**CEDULA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION POR  
PUESTO.  
PERSONAL ADMINISTRATIVO.**



**ANEXO 7**

**PLAN DE SESION**



# PLAN DE SESION

NR: \_\_\_\_\_

CURSO:		APRENDIZAJE		OBJETIVO ESPECIFICO:				
DURACION TOTAL DE LA SESION:		DOMINIO	NIVEL					
INSTRUCTOR (ES):		COGNOSITIVO						
		AFECTIVO						
		PSICOMOTOR						
T E M A	DURACION		ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR	ACTIVIDADES DEL PARTICIPANTE	MATERIAL DIDACTICO	TECNICA DE INSTRUCCION	EVALUACION	
	TOTAL	DE A						

ELABORO: \_\_\_\_\_

REVISO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**ANEXO 8**

**CALENDARIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**



**ANEXO 9**

**FORMATO DE ASISTENCIA Y CALIFICACIONES**

# caidaa

## FORMATO DE ASISTENCIA Y EVALUACION

NOMBRE DEL CURSO: \_\_\_\_\_

FECHA EN QUE SE IMPARTE: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

HORARIO: \_\_\_\_\_ INSTRUCTORES: \_\_\_\_\_

No.	N O M B R E	MODULO 1		MODULO 2		MODULO 3		MODULO 4		MODULO 5		TOTAL
		AS.	EV.									
01												
02												
03												
04												
05												
06												
07												
08												
09												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
PROMEDIO GRAL. DEL GPO.												

MI COMPROMISO

**ANEXO 10**

**EVALUACION DEL CURSO  
EVALUACION DE REACCION**



4.- Evaluación y opinión sobre la organización de eventos en general. Cruce con una "X"

Pésimo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Excelente

Opinión: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Qué sugerencias y recomendaciones haría a la Empresa para tener éxito en:

\_\_\_\_\_

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

6.- ¿En qué se compromete usted para tener éxito en:

\_\_\_\_\_

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

7.- Sugerencias personales en general:

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