

38  
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**  
**IZTACALA**

**DETECCION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:  
UNA GUIA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A**

**SILVIA FLORES PEREZ**

**ASESOR: LIC. ALBERTO A. ALBARRAN ESPINAL**

**MEXICO, D. F.**

**1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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 está 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.

	<i>Págs.</i>
<i>Resumen</i>	
<i>Introducción</i> . . . . .	1 - 4
 <i>CAPITULO PRIMERO</i>	
<i>Psicología Industrial y Organizacional</i> . . . . .	5 - 24
 <i>CAPITULO SEGUNDO</i>	
<i>La participación del psicólogo en el área de capacitación y adiestramiento</i> . . . . .	25 - 32
 <i>CAPITULO TERCERO</i>	
<i>Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento ( D. N. C. y A. )</i> . . . . .	33 - 52
 <i>CAPITULO CUARTO</i>	
<i>Una guía para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento</i> . . . . .	53 - 67
 <i>CONCLUSIONES</i> . . . . .	 68 - 72
 <i>BIBLIOGRAFIA</i> . . . . .	 73 - 75

**ANEXOS**

**ANEXO I**

*Formato para la descripción de puestos:*

*Genérica y Específica, y ejemplo de funciones de un puesto . . . 76 - 89*

**ANEXO II**

*Ejemplo de un procedimiento de reclutamiento y selección*

*de personal . . . . . 90 - 100*

**ANEXO III**

*Formato para la evaluación del desempeño . . . . . 101 - 109*

**ANEXO IV**

*Ejemplo y formatos para presentar el reporte de la detección*

*de necesidades de capacitación . . . . . 110 - 116*

**ANEXO V**

*Formato de carta descriptiva para la presentación de un*

*programa de capacitación y adiestramiento . . . . . 117*

## **R E S U M E N**

En el presente trabajo, se hace una reseña del surgimiento de la psicología industrial así como de la psicología organizacional, lo cual sirve como marco de referencia para hablar de la capacitación y el adiestramiento, resaltando la participación del psicólogo en esta área.

Como parte importante e indispensable del proceso de capacitación y adiestramiento, encontramos a la detección de necesidades de capacitación, - cuya revisión bibliográfica nos lleva a la inquietud de proponer una guía para detectar necesidades de capacitación, de tal suerte que ésta resulte accesible y sirva como un elemento de apoyo a quienes afronten la tarea de capacitar y adiestrar. Tal intervención del psicólogo se sustenta en las habilidades, los conocimientos y las herramientas que posee el egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, para incidir en este ámbito de manera eficiente.

**I N T R O D U C C I O N .**

*El país requiere de una mayor productividad, una mejor calidad de vida, mano de obra suficientemente calificada y en general un bienestar social, político y económico para aspirar a un desarrollo integral como -- nación.*

*La actividad económica caracteriza al sector laboral, y dentro de de éste al industrial, como uno de los ejes dinámicos de su evolución, en él esta implicado el empleo como dimensión fundamental; la cual funge como elemento que determina tanto la calidad como la cantidad de la producción (U.C.-E.C.A., 1979, b). Por ende si se pretende incrementar y difundir la produetividad, es vital la presencia del trabajador organizado y debidamente -- capacitado.*

*Gran parte de nuestra vida adulta la pasamos en algún tipo de empleo. El trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos, mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia (Schultz, 1991).*

*Con el afán de analizar y entender las relaciones funcionales que se dan - en el ámbito laboral, es que nace la psicología industrial. Esta disciplina es una de las ramas más jóvenes de aplicación de la psicología (Jiménez 1971). Dicha disciplina se conceptua, según Schultz (op. cit) como la -- aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de - la conducta humana a las personas en el trabajo. Se puede decir que la -- psicología industrial es un antecedente para el surgimiento de la psicología organizacional.*

Smith y Wakely (1991), plantean que una organización es un grupo de -- personas que se reúnen para lograr un fin común. En las últimas tres -- décadas, tanto la psicología organizacional como la industrial, han tomado relevancia por el supuesto de que la conducta humana puede extenderse, explicarse y modificarse, aplicando los métodos de la ciencia (Howell, -- 1979).

La participación de los psicólogos es vasta, pues selecciona, recluta, -- entrena, evalúa y asesora a los empleados en todos los niveles. Además, -- colabora en el establecimiento de relaciones más eficaces entre el hombre y las máquinas, entre individuos y grupos y entre la organización y la -- comunidad en general.

En relación a lo anterior, Schultz menciona diversas áreas de incidencia del psicólogo, una de las actividades que señala es la capacitación, misma que se define como "un proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos, cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos de la industria; por tanto, la finalidad de la capacitación es responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas" (Calderón, 1982).

Se considera que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa. Si se pretende que la capacitación y el adiestramiento sean un verdadero factor que genere y/o modifique los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores, resulta menester establecer mecanismos de determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento.

*En este campo el desarrollo conceptual y tecnológico es poco satisfactorio, debido a la inconsistencia y vaguedad de la terminología que se emplea, y además por la poca literatura nacional que existe al respecto.*

*En base a lo anterior y considerando, a partir del marco teórico conductual, que la conducta es aprendida y que este aprendizaje no tiene término en un tiempo dado, sino por el contrario, una persona de cualquier edad puede continuar aprendiendo.*

*En el caso particular del desarrollo de las organizaciones, el aprendizaje está supeditado al desarrollo de los recursos humanos que lo componen.*

*Dicho desarrollo, principalmente, se genera a través de la capacitación y adiestramiento de las habilidades y conocimientos, y éstos, a su vez, -- dependen de una adecuada detección de necesidades de capacitación y adiestramiento; refiriéndonos con esto a identificar y evaluar las carencias de las personas respecto al puesto que ocupan, ello con el fin de lograr un adecuado desempeño y hasta para hacer crecer (tanto en calidad como en cantidad), su desempeño en el puesto de trabajo.*

*Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es proponer una guía para detectar necesidades de capacitación y adiestramiento que oriente primordialmente, a los psicólogos interesados en la tarea de capacitar y adiestrar.*

*Para tal fin, en este trabajo inicialmente, se hace una reseña acerca de la psicología industrial y organizacional y dentro de este marco de referencia se plantea la aplicación de la psicología dentro de las organiza--*

aciones, así como, el quehacer del psicólogo en este contexto; también se habla del proceso de capacitación y adiestramiento.

En el segundo capítulo se hace con bosquejo del plan de estudios de la carrera de psicología, con el fin de destacar las características, habilidades y recursos con que cuenta el egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Ixtacala (E N E P I). Y de este modo resaltar cómo es que dicho profesional puede contribuir a que las acciones de capacitar y adiestrar cumplan con su cometido.

En el tercer capítulo, se presentan diferentes definiciones que sobre detección de necesidades de capacitación y adiestramiento se han vertido, subrayando la importancia de efectuar dicho procedimiento. También se habla de las diferentes clasificaciones que existen sobre las necesidades de capacitación.

En el último capítulo se desarrolla una guía de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento con una orientación basada en el análisis conductual.

Finalmente, se plantean las conclusiones sobre todo lo manifestado en este escrito.

**C A P I T U L O    1**

**PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL**

Haciendo un poco de historia, SCHULTZ (1991) expone que la psicología -- industrial se inició a principios del siglo XX, muchos autores coinciden en que Walter Dill Scott fue el fundador de esta disciplina.

El mismo autor nos dice que en el ámbito laboral es donde se sustentaron las bases de las actividades de la psicología industrial, pues ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército estadounidense comisionó a un grupo de psicólogos para que diseñaran un Test de inteligencia general, ello con el objeto de seleccionar a los de baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. De aquí surgieron dos Test: El Army Alfa y El Army Beta.

Del éxito de ambos Tests surgieron otros, para poder calificar otras -- habilidades especiales, el desarrollo de éstos fue muy difícil ya que se carecía de precedentes al respecto; aún bajo estas condiciones los psicólogos de este tiempo lograron dar una solución adecuada.

Esta experiencia militar conllevó a una dinámica proliferación de las -- actividades de la psicología industrial mismas que fueron adaptadas al -- contexto civil.

Hacia 1924, el campo de esta disciplina se amplió, pues se desarrollaron importantes trabajos denominados Hawthorne; estos programas abordaron -- problemas más complejos sobre las relaciones humanas, el espíritu de -- grupo y la motivación. Con los resultados de estos trabajos, se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podrían tener más importancia que las condiciones físicas.

*El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organizaciones oficiales han demandado más aptitudes por parte de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.*

*En sí, la psicología industrial repercute en todo lo que se refiere al -- mundo del trabajo y asimismo sobre la calidad de vida (Schultz, op. cit.).*

*El mismo Schultz (ibidem), comenta que la psicología industrial es la -- aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo, coincidiendo con la ante rior definición, Blum y Naylor (1981) consideran que es la extensión o -- aplicación de los principios y los datos psicológicos, a los problemas -- relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios o en la industria, y que además, el aspecto más importante de la psicología industrial es que es una disciplina, la cual reconoce que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como -- resultado de la aplicación de un procedimiento definido.*

*En el contexto laboral, se comienza a considerar la eficiencia del trabajador para elevar la producción, lo que conlleva a concebir al ser humano como una máquina cuya finalidad es la producción. Taylor (citado por -- Howell, 1979), al observar deficiencias en el campo industrial, concluye que tales deficiencias implicaban pérdidas, haciéndose menester implantar tres principios básicos:*

- 1.- *Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.*

- 2.- *Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que debían aplicarse en el trabajo.*
- 3.- *Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.*

*Estos cambios estaban encaminados a mejorar el trabajo en la industria; sin embargo, se prestaron a malas interpretaciones pues se consideró que su finalidad era la de explotar al trabajador para incrementar la producción para beneficio de los industriales.*

*Según Brown (1958), (citado por Arellano, M., Avila, L. y Hernández R. -- 1990). Surgen tres postulados teóricos que eran relevantes.*

- 1.- *Escuela de Administración Científica. Se origina en 1911 y se populariza hasta 1930. Continúa con la posición mecanicista del hombre. Sostiene que las recompensas materiales eran la motivación que impulsaba al hombre a rendir más.*
- 2.- *Escuela de Relaciones Humanas. Predomina en la década de los 60's, sustenta la idea del hombre como parte de un grupo, considerando las necesidades de cada uno y fomentando la participación activa del trabajador.*
- 3.- *Escuela de Sistemas. Al igual que la anterior, surge en los 60's, considera a la organización como un sistema abierto en continua interacción con su ambiente.*

*A pesar de que cada una de estas escuelas tuvo su época, ninguna se --*

*desvaneci6 o ha sido reemplazada por la escuela que la sigui6. Actualmente, los elementos que cada uno de estos enfoques aport6 conforman lo que hoy d6a se conoce como psicolog6a organizacional (Everett y Roger, 1980).*

*De lo anterior se desprende que la psicolog6a industrial sirve como precedente a la psicolog6a organizacional. Tal disciplina, de acuerdo con -- Howell (op. cit.), surge como un intento para dar respuesta a una serie de cuestionamientos, tales como: ¿C6mo deben dise6narse las organizaciones para la consecuci6n de sus objetivos?, ¿C6mo debe operar la organizaci6n?, ¿Cu6l es su impacto sobre la sociedad?.*

*Sieguel (1983, citado por Aguilar y Fr6as, 1989), nos dice que "Los estudios del comportamiento humano y de la organizaci6n se unieron, considerando la influencia de los miembros sobre la organizaci6n y viceversa".*

*En 1962, Guest (citado por Arellano, Avila y Hern6ndez, 1990), defini6 a la organizaci6n como "un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un prop6sito determinado".*

*Por su parte, Soria (1983) expresa que "La organizaci6n es un proceso y -- un plan estructural dise6nado para especializar el trabajo de direcci6n, distribuyendo la autoridad y la responsabilidad, estableciendo canales -- pr6cticos de comunicaci6n entre los grupos a fin de lograr coordinaci6n y eficiencia en el cumplimiento de las misiones asignadas, lo cual conlleva a la realizaci6n de un fin com6n".*

*Con el prop6sito de dar una idea m6s amplia y clara de lo anterior, --*

Hampton (1983), dice que una organización es un arreglo sistemático de -- personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito. Una -- empresa es una organización, también lo son una división, un departamento, o una sección de diversas personas dentro de una organización más grande. En una organización se producen bienes o se proporcionan servicios. En -- el lapso entre la recepción de insumos y la salida del producto, se trans forman los recursos para crear un excedente (utilidad). El excedente -- asegura que la organización continúe operando.

Bajo este orden de ideas, podemos hablar de que la psicología industrial está comprendida en la psicología organizacional e inclusive podemos -- hacer referencia a la psicología laboral, como un concepto más amplio; -- pues como apunta Albarrán E. (1982), la conducta de trabajo no se circuns cribe exclusivamente al contexto industrial.

Smith y Wakely (1991), de una manera breve, señalan que una organización es un grupo de personas que se reúnen para lograr un fin común, y que su necesidad más evidente es contar con normas y costumbres que determinan -- cómo se deben relacionar los individuos.

Toda organización, tiene tres metas generales: de producción, de integra ción y morales (entendidas éstas últimas como el interés y entusiasmo -- para realizar el trabajo).

En una organización, los psicólogos deben tener un buen conocimiento de -- las metas de ésta. Su función más relevante es desarrollar criterios -- para medir el logro de los objetivos de la organización.

*La psicología industrial, es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna; por consiguiente, el psicólogo se enfrenta a una gran variedad de problemas de personal y de relaciones humanas.*

*En la medida que una empresa crece, existe mayor probabilidad de progresar dentro de ella; para lo cual la producción debe lograrse con el máximo de eficiencia y calidad. Por lo tanto, la planta, el equipo, y las condiciones de trabajo han de crear una atmósfera propicia para ello. Aquí encontramos una de las tareas del psicólogo. Asimismo, interviene en la publicidad del producto terminado.*

*La participación de dicho profesional, en el mundo del trabajo; es de suma importancia, tanto para el empleador como para el personal en todos los niveles de la empresa. Cuando beneficia a uno, también beneficia al otro, (Schultz, 1991).*

*Por su parte Jiménez (1976), nos dice que en el escenario de la industria así como en el sentido más amplio de las organizaciones, han encontrado en el psicólogo una esperanza para resolver los problemas humanos.*

*Con el transcurrir del tiempo, el trabajo del psicólogo ha sido más aceptado. En un principio, su campo de acción se limitaba a estudiar la conducta de los empleados; actualmente la participación de este profesional, se generaliza al grado de propiciar cambios en las estructuras de las organizaciones.*

*Acercas del quehacer del psicólogo dentro de las organizaciones, muchos -- autores han dado sus clasificaciones; todas ellas, de alguna manera, -- coinciden. Por mencionar algunas de estas divisiones diremos que:*

*Taft, 1946 (en Blum y Naylor, 1981), señala las siguientes funciones: -- Análisis del trabajo; estudios de movimientos y salarios; selección de -- nuevos empleados; transferencias, ascensos y despidos; adiestramiento; -- empleados problemáticos; calificación de empleados; higiene industrial; -- moral industrial; investigación.*

*Por su parte Dunnette y Kirchner (1980), proponen el estudio de la conduc -- ta humana en las áreas que enseguida se apuntan: selección de personal; -- adiestramiento y desarrollo de personal; orientación de personal; Inge -- niería Psicológica; motivación, psicología de la organización; comunica -- ciones industriales y relaciones de sindicato-patronales; psicología del -- consumidor y encuestas de investigación.*

*Aguilar y Frlas (1989), concluyen que las funciones que el Psicólogo pue -- de desempeñar son: Administración y Manejo de Personal; Desarrollo; Ca -- pacitación y Adiestramiento de Personal; Programas de Incentivos; Inge -- niería o Programación de ambientes Laborales; Selección y Evaluación de -- Empleados y Ejecutivos; Análisis del Trabajo; Estudios de Movimientos y -- Salarios; Transferencias, Ascensos y Despidos, Seguridad e Higiene Indus -- trial; Estudios de Productividad; Moral Industrial; Clasificación de -- Empleados; Investigación.*

*Para Schultz (1991), siendo la Psicología Industrial, una ciencia que --*

*incide en todos los niveles y fases del ámbito laboral, las actividades del mencionado profesional comprenden: selección de personal; evaluación del rendimiento; capacitación y desarrollo, motivación, satisfacción y -- participación activa en el trabajo; psicología de la ingeniería; condiciones de trabajo; problemas de alcohol y drogas; estrés en el trabajo; psicología y consumidor; liderazgo.*

*A continuación se presentan las definiciones que sobre estas tareas da el referido autor; aunque en algunos casos son complementadas o sustentadas, por otro autor haciéndose, en el caso, la anotación pertinente, quedando como sigue:*

#### SELECCION DE PERSONAL.

*Al hablar de la selección de personal, se dice que en toda empresa el -- punto esencial es escoger a los candidatos idóneos para desempeñar el -- puesto. El éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de la capacidad de sus miembros.*

*Es menester precisar la naturaleza, requisitos y exigencias del puesto -- vacante. Así también es necesario establecer los métodos de selección.*

*Según Chiavenato (1988), el proceso de selección consiste en elegir de -- entre los candidatos a aquél que presente mayores probabilidades de ajustarse al puesto vacante. Para lo cual propone las siguientes técnicas:*

##### 1.- Entrevistas de selección.

- 2.- Pruebas de conocimientos o de capacidades.
- 3.- Test psicométrico.
- 4.- Test de personalidad.
- 5.- Técnicas de simulación.

#### EVALUACION DEL RENDIMIENTO.

De acuerdo con el ya citado Schultz, la evaluación de la calidad del rendimiento en el trabajo es determinante para futuras decisiones acerca de ascensos, aumentos salariales, despidos, etc. Las decisiones se deben -- tomar con el máximo de imparcialidad, objetividad y justicia; para ello -- se deben idear los medios más adecuados para realizar la evaluación en -- todos los niveles de trabajo.

#### LIDERAZGO

Un aspecto fundamental en toda empresa lo constituye la calidad de liderazgo. En la actualidad uno de los grandes retos consiste en seleccionar, adiestrar y formar líderes eficientes a todos niveles.

Se han desarrollado diversas investigaciones sobre el tema en todo tipo de situaciones empresariales. No sólo para conocer los caracteres y capacidades conexas con el liderazgo, sino también se ensayan constantemente diversos estilos de supervisión a fin de conocer sus efectos sobre los -- subordinados.

Para que una empresa siga creciendo y pueda sobrevivir, es preciso que --

Los más competentes sean colocados en puestos directivos y que, una vez en ellos, ejerzan influencia de modo decisivo y óptimo.

Al respecto Chiavenato (op.cit.), opina que el liderazgo es un concepto fundamental, ya que una organización se estructura en base a las relaciones supervisor-subordinados.

Howell (1979), afirma que una persona ocupa un puesto de liderazgo en la medida en que influye sobre un grupo de personas para que actúen o piensen en cierta dirección. Existen dos clases de liderazgo, el designado y el emergente.

#### MOTIVACION, SATISFACCION Y PARTICIPACION ACTIVA EN EL TRABAJO.

Unos de los factores que afectan la eficiencia de la organización son la motivación, la satisfacción y la participación. En los tres aspectos -- repercute el ambiente laboral; por ejemplo, la calidad de liderazgo, las oportunidades de progreso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmósfera física y psicológica del trabajo. Dichas investigaciones pueden -- realizarse a través de entrevistas personales y cuestionarios, para despertar interés del personal y conocer sus quejas y recomendaciones sobre la manera de mejorar el ambiente de trabajo.

El hecho de conocer lo que el trabajador espera obtener, nos dá la base -- para diseñar los trabajos, sistemas de compensación y motivación que -- permitan que tanto el empleado como la organización queden satisfechos. -

Referente a las necesidades, una de las teorías más conocidas es la de -- Maslow, 1943 (citado en Aldag y Brief, 1983) misma que las jerarquiza -- progresivamente:

- 1.- Necesidades fisiológicas.
- 2.- Seguridad.
- 3.- Pertenencia.
- 4.- Estima.
- 5.- Autorealización.

#### PSICOLOGIA DE LA INGENIERIA.

El diseño de equipo, herramientas y vehículos que se utilizan en el trabajo, guardan relación directa con el ambiente físico del trabajo, la motivación y los accidentes. Esto se refiere a sistemas hombre-máquina; corresponde al psicólogo de ingeniería industrial lograr la óptima relación funcional entre la persona y la máquina; lo cual se consigue con el diseño de máquinas adecuadas que compensen las limitaciones del operador y se aprovechen al máximo sus cualidades.

#### CONDICIONES DE TRABAJO.

Dentro de la industria una de las grandes preocupaciones la constituye la seguridad en el trabajo. Por ello, se destinan cuantiosos fondos a la -- prevención de accidentes. Parte de ese esfuerzo lo conforma la investigación, con la cual los psicólogos tratan de descubrir los factores relacionados con el trabajo y las características de la personalidad del --

*empleado que favorecen la frecuencia de accidentes.*

*La mayoría de los accidentes se deben al elemento humano y no a una falla de equipo; por eso la psicología cumple una función decisiva al reducir el número de víctimas de accidentes industriales.*

#### ALCOHOL Y DROGAS.

*El alcoholismo y la drogadicción constituyen un problema a todos los niveles y en todo tipo de empresa, aquí se tiene la obligación de detectar -- tales situaciones como parte del programa de selección y contribuir a una rehabilitación*

#### ESTRES EN EL TRABAJO.

*En los últimos años se han tomado en consideración los efectos nocivos que tiene el estrés en el trabajo, en la salud física y mental. El estrés -- puede entorpecer la producción y el rendimiento del personal. A este -- respecto los psicólogos están realizando investigaciones para descubrir -- los aspectos de la vida laborar que originan estrés.*

*Referente a este tema, Cox, 1978 (en Ivancevich y Matteson, 1989), clasifica las consecuencias del estrés del siguiente modo:*

- a.- Efectos subjetivos.- Ansiedad, agresión, fatiga, irritabilidad.*
- b.- Efectos cognoscitivos.- Incapacidad para tomar decisiones y*

concentrarse.

- c.- Efectos conductuales.- Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, conductas impulsivas.
- d.- Efectos fisiológicos.
- e.- Efectos organizacionales.- Ausentismo, relaciones laborales pobres, baja productividad, alto índice de accidentes, rotación de personal.

El mismo autor señala que no es posible determinar con precisión la relación directa entre estas consecuencias y el estrés, ya que pueden existir otras razones como por ejemplo: la insatisfacción en el trabajo; es importante no pasar por alto que las diferencias individuales juegan un papel importante.

#### PSICOLOGIA Y CONSUMIDOR.

En esta área se tiene como objetivo el estudio del hombre como consumidor de bienes y/o servicios.

Dentro de la psicología del consumidor, los estudios realizados pueden tener tres énfasis:

- 1.- Predecir patrones de comportamiento para influir en ellos.
- 2.- Metas puramente científicas.
- 3.- Psicología económica, es decir, la conducta del consumidor en relación con las corrientes económicas generales.

*En la comercialización de bienes y servicios, el psicólogo hace una aportación singular, pues él determina el tamaño e índole del mercado potencial de su artículo, la eficacia de diversos mensajes y campañas de publicidad, las relaciones del consumidor ante varios productos, las motivaciones y necesidades del público.*

#### CAPACITACION Y DESARROLLO.

*Este tema será tratado con mayor amplitud, pues es el punto de partida -- para poder circunscribir el motivo del presente trabajo.*

*Podemos decir que el modo de producción se ha transformado a lo largo de la historia, mismo que se ha visto condicionado por el progreso instrumental en el trabajo y en la producción.*

*Con el crecimiento de la industria a fines del siglo pasado, se acelera -- cualitativamente el desarrollo de las fuerzas productivas, instaurándose de este modo la era de la revolución científico-técnico. La evolución de la ciencia como fuerza productiva, conlleva a la necesidad de acrecentar -- el potencial y el adiestramiento en y para el trabajo.*

*En relación a éstos dos últimos términos han surgido un sin número de definiciones; sin embargo, legalmente no se cuenta con una descripción apropiada de tales conceptos.*

*De acuerdo con la entonces Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y*

*Adiestramiento (U.C.E.C.A.), ahora Dirección General de Capacitación y -- Productividad, la capacitación y el adiestramiento se definen como:*

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

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

*(U.C.E.C.A., 1979, a)*

*De estas definiciones se puede deducir como lo señala Mendoza (1982), que el adiestramiento se imparte al puesto que se ocupa, mientras que la capacitación se aplica a otra diferente de éste.*

*Al abordar el tema de la capacitación y el adiestramiento, es preciso mencionar que en México esta actividad ya se practicaba desde la época de la Colonia. En ese entonces a los individuos que ingresaban al contexto laboral se les adaptaba al proceso productivo a través de la instrucción que les proporcionaba una persona experimentada en determinado oficio o actividad, esto con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades.*

*Este proceso de enseñanza-aprendizaje, ha evolucionado conforme al surgimiento de nuevas técnicas pedagógicas y didácticas, y además por otros -- avances tecnológicos que son producto del crecimiento que la industria --*

experimentó a fines del siglo pasado e inicios del presente, lo que a su vez provocó que la tarea de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados (U.C.E.C.A. 1981).

Hasta 1978 la formación profesional de los trabajadores había sido escasa y carente de continuidad; en general se enfocó a capacitar puestos a nivel directivo, en menor medida a puestos correspondientes a mandos intermedios y, en lo referente, a puestos de trabajo pertenecientes a niveles operativos, el número de trabajadores que alguna vez había recibido un curso era mínimo.

Comunmente la formación en el trabajo que proporcionaba la empresa, tenía como finalidad únicamente la de incrementar habilidades de los trabajadores para el desempeño de sus funciones; más sin embargo, no se fomentaba el conocimiento de los procesos tecnológicos empleados y que guardaban relación con su puesto de trabajo.

El 1° de Mayo de 1978 se eleva a rango constitucional el derecho obrero a la capacitación y el adiestramiento. Plasmándose en la Ley Federal del Trabajo, los derechos y obligaciones, así como, los procedimientos a seguir en la materia.

La capacitación y el adiestramiento son actividades educativas por excelencia, mismas que han sido abordadas por diversos autores; algunos de ellos diferencian ambos términos y otros manejan estos conceptos indistintamente. Finalmente, llámese capacitación o adiestramiento se trata de un --

proceso de enseñanza-aprendizaje.

Reyes, P. (1987) nos dice que la capacitación es de carácter teórico de -- una amplitud mayor y para trabajos calificados; mientras que el adiestra-- miento es más bien de carácter práctico y para un puesto concreto, siendo necesario en toda clase de trabajos.

Dunnette y Kirchner (op. cit.), manifiestan que el adiestramiento es un - proceso mediante el cual se aprenden habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que le asignan.

Desde el punto de vista de Siliceo (1986), el adiestramiento es la habili-- dad o destreza adquirida en el trabajo físico, por lo que desde este punto de vista, el adiestramiento está dirigido a empleados de menor categoría.

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye adiestramiento, - está dirigido a proporcionar conocimientos en los aspectos técnicos del -- trabajo, por lo que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y - financieros.

Schultz (op. cit.), considera que independientemente de la complejidad y - validez del programa de selección, siempre se requiere someter a los - -- empleados de nuevo ingreso al adiestramiento cuya finalidad es la de aumen-- tar la eficiencia de los trabajadores y optimizar los objetivos de la - - empresa.

A través del aprendizaje se mejora la satisfacción en el trabajo y se --

reduce el índice de accidentes y se aminora la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de la empresa y, además, beneficia al trabajador y a la sociedad en general.

Calderón (1982), señala que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje destinado a la preparación laboral que tiende a responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad.

Por último, citaremos a Pinto, V. (1990) quien considera que la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Continuando con el mismo autor, él comenta que desde un enfoque administrativo, el proceso de la capacitación comprende cuatro etapas, que son: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación:

Planeación:

La planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar que se va a hacer. Esta etapa a su vez se clasifica en:

- Determinación de necesidades de capacitación.
- Definición de objetivos.
- Elaboración de planes y programas.
- Presupuestos.

### *Organización.*

*Dentro de la organización, 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 absorba el sistema de capacitación. En esta fase se contempla la integración de los recursos materiales, financieros y humanos que deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.*

*La organización se descompone en cuatro elementos:*

- Estructuras.*
- Procedimientos.*
- Integración de personas.*
- Integración de recursos materiales.*

### *Ejecución.*

*Se refiere a 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 cumpla con lo planeado.*

*La ejecución integra cuatro fases:*

- Contratación de servicios.*
- Desarrollo de programas.*
- Coordinación de eventos.*
- Control administrativo y presupuestal.*

### *Evaluación.*

*La evaluación pretende corregir todas las intervenciones efectuadas para - asegurar que los hechos se ajusten a los planes; implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado. Esta última etapa del proceso de capacitación comprende:*

- *Macroevaluación.*
- *Microevaluación.*
- *Seguimiento.*
- *Ajustes al sistema.*

*En la revisión bibliográfica de este capítulo, se hace referencia a conceptos como capacitación y adiestramiento, los cuales revisten suma importancia en lo social, económico, técnico y educativo; asimismo, la capacitación y el adiestramiento constituyen un medio para lograr el desarrollo y la autorealización del trabajador y es también una de las actividades - - indispensables para favorecer el desarrollo socioeconómico del país, que - además contribuye a abatir la carencia de mano de obra calificada, razones por las que se hace necesario ahora exponer la intervención del Psicólogo dentro de este contexto, lo que se abordará en el siguiente capítulo.*

**C A P I T U L O    2**

**LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL AREA  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

Pinto (1990), comenta que la participación de nuestro país en el mercado mundial, propicia ciertas exigencias; de tal suerte que, las empresas se ven en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado, éstos son:

- Calidad de cero error.
- Entrega oportuna del producto.
- Precio competitivo a nivel internacional.

La consecución de estos propósitos, depende de la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano.

Lo anterior implica la necesidad de dar impulso a la capacitación, puesto que es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas.

Es irnegable que se han y están haciendo esfuerzos para darle a la sociedad profesionistas que contribuyan a la solución de problemas de una forma integral, en cualquier aspecto a la vida.

El especialista en conducta humana, egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Ixtacala (E.N.E.P.I.), cuenta con los conocimientos, las habilidades y las herramientas necesarias para crear e implementar soluciones a los problemas que la comunidad puede presentar.

Lo antes dicho se sustenta en que los objetivos profesionales programados en el currículum, fueron definidos en base a la problemática que la comuni

dad presentó en un estudio realizado en el año de 1975 (Plan de estudios de la carrera de Psicología, 1978. En Ribes y Cole, 1980), motivo por el cual se afirma que el psicólogo se adiestra inmerso en una problemática social que la comunidad presenta constantemente; para así modificar tal realidad a través de su acción profesional valiéndose de la metodología y las técnicas disponibles de la profesión, las cuales se canalizan a la solución de estos conflictos.

En este marco de referencia se puede decir que, la actividad genérica del Psicólogo como profesional, e incluso dentro de ésta su labor como investigador básico y aplicado, se encuadra en aquellas situaciones sociales en las que el factor humano es determinante. De aquí podríamos definir las siguientes funciones profesionales, en relación a los humanos.

- a.- *Detección de Problemas:* Definidos ya sea en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables, o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas de evaluación y el diagnóstico.
- b.- *Planeación y Prevención:* Relacionado con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazos y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.
- c.- *Desarrollo:* Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo.

Esto incluye lo que en forma tradicional se ha denominado educación y capacitación.

- d.- *Investigación:* Se dirige a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud, y el cambio social.
- e.- *Rehabilitación:* Se orienta a la solución de aspectos deficitarios en el comportamiento individual o grupal; comprende actividades de reeducación y prótesis.

Estas funciones del Psicólogo, inciden en 4 áreas problema:

Salud pública, Productividad, instrucción (definida como un área que incluye procedimientos educativos informales) y ecología y vivienda. Los escenarios en que confluyen estas áreas son: Instituciones de Salud, educación, reclusión, centros laborales y de producción, laboratorios de investigación.

El papel del psicólogo como profesional de apoyo en el campo de la salud pública y en el de la productividad se ubica, en el área de la instrucción. Esto se explica por las funciones de desarrollo y rehabilitación, como las de prevención, son tareas fundamentalmente educativas en el sentido amplio del término.

El hecho de que el currículum de la carrera de Psicología esté basado en lineamientos científicos y se cuente con un marco teórico y metodológico conductual estructurado, aporta ventajas fundamentales como son, por un lado, que el análisis experimental de la conducta cuenta con una metodolo-

gía de investigación en ciencia básica que ha desarrollado una tecnología aplicable a gran parte de los problemas que plantea la práctica profesional y, por el otro, es que es un sistema teórico metodológico que permite la integración ordenada de datos y observaciones de conductas tanto en el terreno individual como grupal. Es por ello que se considera que el Psicólogo egresado de la E.N.E.P.I., por su formación profesional, cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para incidir en el contexto laboral; siendo su intervención necesaria, oportuna y trascendental en la solución de los problemas a los que se enfrenta la capacitación y el adiestramiento en la actualidad.

Asimismo, se puede decir que no sólo está capacitado para la solución de problemas concretos, sino que también es capaz de diseñar e implementar tecnologías nuevas, de tal forma que se enfrenta a la problemática social en forma creativa (Ribes, y Cols., op. cit.).

Alatorre (1991) después de hacer una revisión bibliográfica de las habilidades y características, requeridas del psicólogo asesor en desarrollo organizacional y compararlas con las adquiridas durante su formación como especialista en conducta humana (conforme al plan de estudios Ixtacala), nos manifiesta que dedicando su actividad al desarrollo organizacional, frecuentemente se enfrentará a situaciones en las que deberá intervenir para modificarlas, de tal manera que realmente implique un desarrollo, y es precisamente en este contexto en que dicho profesional puede incursionar, aun cuando dentro del plan de estudios no se especifique una materia al respecto.

La misma autora basa su análisis en las etapas que propone Laurence y -- Lorsh, para hacer desarrollo organizacional, y en los objetivos conductua les de los módulos del currículum de Iztacala, propuestos por Ribes y -- Cols. (1980), quedando como sigue:

LAURENCE Y LORSH	CURRÍCULUM IZTACALA
<u>1 Etapa de diagnóstico.</u>	<u>Objetivos de cada módulo.</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Comparar la situación real con la deseada; para lo que se requiere habilidad para identificar variables y parámetros, para el empleo de herramientas estadísticas y matemáticas para interpretar, relacionar y representar la información obtenida.</li> <li>. Se requiere habilidad para analizarse en términos paramétricos los fenómenos del comportamiento, enfatizando la continuidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos.</li> <li>. Definir problemas y objetivos, -- así como el diseño de programas de acción que los solucionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacitar al estudiante en la identificación de variables y parámetros (módulo experimental).</li> <li>. Proporcionar al estudiante -- herramientas estadísticas y matemáticas que le permitan representar e interpretar la información (módulo experimental).</li> <li>. Adiestrar al estudiante en la lógica y el empleo de diseños de investigación experimental y aplicada (módulo experimental).</li> <li>. Adiestrar al estudiante en la selección de técnicas para resolver problemas y diseñar -- técnicas con conocimientos teóricos y experimentales. (módulo aplicado).</li> </ul>

2 ETAPA DEL PLANTEAMIENTO DE LA ACCION.	OBJETIVOS DE CADA MÓDULO.
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Búsqueda de planes alternativos de acción para modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada; se requiere habilidad para -- hacer investigación bibliográfica, lo cual permite revisar, integrar y criticar determinada área de conocimientos y plantear posibilidades de desarrollo y solución de -- problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adiestrar al estudiante en la investigación bibliográfica, -- lo que le proporciona elementos para revisar, integrar y -- criticar determinada área de -- conocimientos y plantear posibilidades de desarrollo y solución de problemas (módulo teórico).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Habilidad para seleccionar y diseñar técnicas para solucionar problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adiestrar al estudiante en la selección de técnicas para -- resolver problemas y diseñar -- técnicas en base a conocimientos teóricos y experimentales (módulo aplicado).</li> </ul>
3 ETAPA DE EJECUCION DE LA ACCION.	OBJETIVOS DE CADA MODULO
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trasladar el plan de acción seleccionado al comportamiento real, -- bajo ciertos lineamientos y secuencia de tiempo. Se requiere habilidad para efectuar trabajo comunitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adiestrar al estudiante en el trabajo comunitario, especialmente al entrenamiento de para profesionales y no profesionales (módulo aplicado).</li> </ul>

- Se requiere continuidad de los procesos y complejidad de los fenómenos.
- Enseñar al estudiante a analizar en términos paramétricos - los fenómenos del comportamiento, enfatizando la continuidad de los procesos y la complejidad creciente de los fenómenos (módulo experimental).

#### 4 ETAPA DE EVALUACION.

#### OBJETIVOS DE CADA MODULO.

- Comparar las metas planeadas con - los resultados reales, haciendo un diagnóstico de las discrepancias y sus causas.
- Enseñar al estudiante a evaluar los efectos de sus intervenciones y dar seguimiento (módulo aplicado).
- Identificar variables y parámetros para el empleo de herramientas estadísticas y matemáticas.
- Capacitar al estudiante en la identificación de variables y parámetros (módulo experimen--tal).
- Proporcionar al estudiante -- herramientas estadísticas y -- matemáticas que le permitan -- representar e interpretar in--formación fáctica (módulo experimental).
- Se requiere tener una concepción - paramétrica de la conducta humana.
- Proporcionar al estudiante una concepción paramétrica acerca de la conducta humana, para --

que pueda relacionar los hallazgos de laboratorio con los problemas que presenta la práctica profesional (módulo teórico).

Lo expuesto con anterioridad refuerza la correspondencia que existe entre la Psicología y el proceso de capacitación y adiestramiento. Asimismo se ilustran las amplias posibilidades que tiene el egresado de la E.N.E.P.I. para intervenir de manera eficiente en este contexto, pues se hace factible el desarrollo y aplicación de alternativas orientadas a propiciar la calidad en materia de capacitación y adiestramiento, principalmente, en lo que se refiere a la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, tema en el que se ahondará en las páginas posteriores.

**C A P I T U L O    3**

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO (D.N.C. y A.).**

En 1979, en el Programa Nacional de Empleo, Vol. II, se puede manifestar que aún a pesar de los propósitos que marca la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación, en su artículo 153-F, es evidente que existe una inadecuación cada vez mayor, entre los contenidos y naturaleza de los procesos y sistemas que se implantan en la materia y los requerimientos -- del aparato productivo, puesto que, en el ámbito laboral, la mayoría de -- las veces no se cuenta con personal calificado para alcanzar los más altos niveles de productividad posible. Por lo que se hace necesario un estudio de cada puesto de trabajo; contemplando la naturaleza de los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y actividades requeridas para su efectiva cobertura. El conocimiento de tales requerimientos hará posible determinar el tipo y contenido de la capacitación y el adiestramiento necesarios; por tanto, si se considera que el trabajador es el elemento fundamental del aparato productivo, y se pretende que la capacitación y el adiestramiento sean un verdadero factor que genere y/o modifique los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de éstos, resulta menester establecer mecanismos de determinación de necesidades de capacitación; de tal -- manera que, tanto las demandas de producción como las carencias del personal, se satisfagan y con ello se propicie que el trabajador pueda alcanzar por sí mismo, un empleo estable, productivo y una mejor retribución.

Al hablar de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, se hace indispensable mencionar lo que se entiende por necesidad de capacitación y adiestramiento.

Enseguida veremos cómo es que diferentes autores han definido dicho concepto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Según la entonces Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA, 1979, a), se define como las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización.

Nava, Patiño y Rodríguez (citados por Mendoza, 1982), hacen referencia a la "diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona".

Para Mendoza (op. cit.), el concepto de necesidades de capacitación, se puede dividir en dos niveles:

- 1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes -- del trabajador relacionados con un puesto actual o futuro.
- 2.- Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Por su parte, Pinto (1990) expresa que es "la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las -- tareas propias de su puesto".

Con lo anterior, se puede mencionar que la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, se define como el procedimiento que nos permite identificar las diferencias medibles y cuantificables existentes -- entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas en los obje

*tivos de un puesto y aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene, (Patiño, 1979).*

*Al respecto Pinto (op. cit.) señala que es una investigación sistemática, - dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un - trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su - trabajo.*

*Por último, para Mendoza (1982) la detección de necesidades, implica un -- proceso de investigación relacionado con algunas variables de la empresa y de los trabajadores; mismo que funge como el punto adecuado de partida de las acciones de capacitación.*

*De acuerdo con el mismo autor, a través de esta investigación, se obtienen las siguientes ventajas:*

- *Información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que se requieran;*
- *Se elimina la tendencia a capacitar por capacitar;*
- *Se propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas de la organización; y*
- *Se asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, - los planes y los problemas de la empresa, y constituyen un - importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.*
- *Se generan datos para, posteriormente, realizar comparaciones*

a través del seguimiento, de los índices de producción, --  
rechazos, desperdicios, etc.

Las necesidades de capacitación han sido clasificadas en diferentes tipos, por ejemplo, tenemos que Craig y Bitte (1981) las dividen de la siguiente manera:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que requieren instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Las que la compañía necesita reunir para ellas, fuentes de -  
adiestramiento externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- Las que un individuo necesita para resolver por sí solo.

Mendoza (1982), agrupa las necesidades en:

- *Manifiestas.* - Por su naturaleza resultan evidentes, en ellas encontramos; nuevos ingresos, transferencias o ascensos, --  
puestos de nueva creación, cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo.

- *Encubiertas.* - Se refieren a problemas en el desempeño de su trabajo, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

Por su parte Boydell (1971, mencionado por Mendoza), introduce la siguiente división:

- *Organizacionales.* - Se dan cuando está implicada gran parte de la empresa.
- *Departamentales.* - Las que presenta un área importante de la empresa.
- *Ocupacionales.* - Se refieren a un puesto determinado.
- *Individuales.* - Se ubican respecto a cada trabajador.

Una última clasificación que presentaremos es la de Donalson y Scannell -- (1979), citado por Mendoza, 1982):

- *Micronecesidades.* - Se presentan para una persona o para una población muy pequeña.
- *Macronecesidades.* - Existen en un grupo grande de empleados.

El ya citado Mendoza (1982), nos dice que estas clasificaciones, aportan - beneficios prácticos para el manejo de los diferentes tipos de necesidades, además de ser útiles para su categorización; asimismo, señala que para - cada tipo de necesidades de capacitación, corresponde un procedimiento específico y junto con esto, ha de tomarse en cuenta la magnitud de las - mismas, la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, así como la -

*elección de determinadas técnicas de selección de investigación.*

*En relación a los procedimientos utilizados o propuestos para detectar -- necesidades de capacitación, enseguida se presentaron algunos de ellos, de manera breve, pues en el siguiente capítulo se desarrollará detalladamente una guía para el mismo fin. A modo de ejemplo citamos a Pérez (1989), -- quien en su trabajo reporta la conveniencia de contar, en primer instancia, con un análisis de puestos.*

*Para poder determinar en qué áreas, puestos y tipo de habilidades o conocimientos era necesario intervenir (ésto en una empresa Comercial), efectuó una detección de necesidades de capacitación; la cual consistió en consultar a los niveles Directivos, quienes precisaron que el personal de nuevo ingreso era el que requería capacitación. Para abarcar al personal que se encontraba laborando, se elaboró y envió un cuestionario a Gerentes de -- área; asimismo, se procedió a entrevistar a los supervisores, con el objeto de obtener mayor información y corroborar la proporcionada por los -- gerentes.*

*Con la finalidad de tener una visión más estrecha con los puestos de trabajo, se diseñó otro cuestionario, para los Jefes de Departamento. También se llevaron a cabo actividades directamente con los puestos detectados, tales como entrevistas, cuestionarios, observación y evaluación de -- desempeño.*

*Por otra parte Viladomat (1987), a raíz de la rotación de personal encontrada en un determinado departamento, en una empresa hotelera, propone un*

modelo para detectar necesidades de capacitación.

Dicho modelo se basa, en primer lugar, en la observación de las características del personal, a través del análisis de los expedientes de los trabajadores; posteriormente se elaboró un análisis de objetivos y funciones -- del área crítica. Lo cual también se apoyó en las descripciones de puestos.

Se efectuó una comparación de los objetivos de los puestos con las funciones que en cada uno de éstos se deberían realizar.

Para la obtención de datos, acerca de la manera en que cada empleado realizaba sus funciones y cómo se interrelacionaban los integrantes del departamento, se eligió a la (s) persona (s) que tenía más experiencia en su puesto y los que habían recibido más capacitación. Con dichos sujetos se implementó una entrevista abierta.

De la información recabada, se elaboró una lista de las tareas, subtareas, funciones y herramientas de trabajo; misma que se presentó a todos los integrantes, para que aportaran mayores detalles al respecto. A esta técnica se le consideró un cuestionario de verificación.

Por último, se realizó una observación directa durante tres días, para confirmar los datos obtenidos.

Johnson (en Craig y Bitte, 1981), menciona que existe una gran cantidad de métodos para determinar las necesidades de capacitación como son:

- Análisis de una actividad (análisis de tareas).

- *Análisis de equipo (cambio de equipo de trabajo).*
- *Análisis del comportamiento (ausentismo, sabotaje, accidentes, irritabilidad).*
- *Análisis de la organización (falta de disciplina, autoridad, recompensas arbitrarias).*
- *Evaluación del trabajo.*
- *Reunión creativa o tormenta de ideas.*
- *Las tarjetas.*
- *Lista de confrontación.*
- *Comités.*
- *Comparación.*
- *Conferencias.*
- *Consultores.*
- *Consejo personal.*
- *Problemas en charola de entrada.*
- *Análisis de gráficas de desempeño de trabajo.*
- *Pláticas informales.*
- *Entrevistas.*
- *Observación.*
- *Clinica de problemas.*
- *Investigación.*
- *Representación de papeles.*
- *Autoanálisis.*
- *Inventario de habilidades.*
- *Notas.*
- *Estudios especiales.*

- Encuestas.
- Pruebas.
- Cuestionarios.
- Quejas.
- Índices (rotación, ausentismo, tiempo extra, accidentes, -- costos, resultados de trabajo, horarios, actividades de -- producción, mantenimiento, desperdicios, recuperación, etc.).
- Solicitudes.
- Rumores.
- Sugerencias.

Por otra parte Arreguín y Zavala (1986), estructuraron un programa de de--  
tección de necesidades, considerando las quejas, rumores, sugerencias y so--  
licitudes hechas en relación a la capacitación, el trabajo se desarrolló -  
así:

*Análisis de tareas.*- A través de la frecuencia del desempeño de alguna --  
actividad, se detectó en qué paso de la secuencia se empleaba más tiempo y  
en cuales de ellas surgían dudas.

*Análisis de problemas.*- En base a los reportes de los supervisores acerca  
del desempeño de los trabajadores, se determinaron los errores cometidos y  
los problemas que se ocasionaban.

*Análisis del comportamiento.*- Se relacionó con el análisis anterior, espe--  
cificándose aspectos como ausentismo, problemas laborales, incidencia de -  
accidentes y la determinación de sus causas.

*Entrevistas de salida.*- Al concluir la relación de trabajo, se le pedía al trabajador que llenara un formato preestablecido, enfatizando la causa por la cual deseaba dejar de laborar, así como el tipo de problemas encontrados y la forma en que se relacionaban con su labor.

*Entrevistas informales.*- Estas se realizaron directamente con el trabajador, preguntándose si se sentía agusto en su trabajo, qué problemas se presentaban y con qué frecuencia y cuáles consideraba que fueran las causas.

*Inventario de habilidades laborales.*- Se aplicó a todos los niveles, consistió en el llenado de un formato conteniendo datos generales del trabajador, incluyendo tipo de capacitación que hubiere recibido.

*Cuestionarios.*- Integrados por preguntas abiertas y de opción múltiple, referentes a la capacitación y el adiestramiento del personal.

Finalmente, las necesidades fueron clasificadas en: las que requerían solución inmediata, las que tienen un grupo, las que requerían actividades informales de entrenamiento y las que exigían instrucción sobre la marcha.

Como se ha de recordar (Mendoza 1982), clasifica las necesidades de capacitación en manifiestas y encubiertas. En este sentido, él distingue los procedimientos empleados para cada uno de estos tipos.

Con el procedimiento que él propone, para las necesidades manifiestas (mismo que se describirá enseguida), se pretende definir:

- *Número y nombres de trabajadores afectados.*
- *Puesto (s).*
- *Tareas o áreas de conocimientos nuevos.*
- *Fechas en que se deben capacitar a los trabajadores.*

*Este tipo de necesidades pueden agruparse en tres categorías.*

- a.- *Referentes a algunos conocimientos o información no relacionadas directamente con las tareas del puesto.*
- b.- *Relacionadas con algunas tareas del puesto.*
- c.- *Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.*

*En la primer categoría, según Mendoza, basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados; es conveniente registrar los puestos que ocupan éstos y algunas de sus características.*

*El procedimiento a seguir para las necesidades que contemplan sólo algunas tareas del puesto, consiste en:*

- a.- *Describir el puesto y las características de los equipos, -- las herramientas o del procedimiento, tanto anteriores como nuevos.*
- b.- *Comparar lo anterior, para definir las tareas con necesidades de capacitación, las partes del procedimiento que requieren ser aprendidas o las operaciones relacionadas con los -- nuevos equipos o herramientas.*
- c.- *Especificar los trabajadores y puestos implicados, así como*

las características del personal con necesidades.

- d.- Precisar la fecha en que se requiere satisfacer las necesidades.

En esta categoría es necesario cuantificar en que medida los trabajadores conocen realmente las tareas, los equipos y los procedimientos anteriores, para obtener con precisión las necesidades.

Por último el procedimiento que Mendoza recomienda cuando prácticamente -- hay que aprender el puesto de trabajo es el siguiente:

- a.- Recabar o elaborar una descripción del puesto.
- b.- Definir estándares del desempeño.
- c.- Analizar las tareas, excluyendo las de poca frecuencia, las muy simples o aquellas tan complejas que deben constituir -- una segunda etapa de capacitación, que se proporcionará -- cuando el trabajador ya disponga de los conocimientos y habilidades básicas.
- d.- Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- e.- Especificar los trabajadores implicados y sus características personales.
- f.- Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

Por otra parte, el mismo autor dice que las necesidades de capacitación -- encubiertas, presentan mayores dificultades, dado que se encuentran inmersas en innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar.

Uno de los criterios que más se emplean como punto de referencia para --- definir estas necesidades es el desempeño.

La determinación de estas necesidades se vuelve más compleja a medida que:

- 1.- El desempeño del puesto está influido en gran medida por -- variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las caracte-- rísticas que pueda tener el material, el componente del pro-- ceso, etc., que se reciben.
- 2.- Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

El mismo Mendoza (1982), sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación:

- La empresa completa.
- Un área crítica.
- Un puesto.
- Una situación.

Es conveniente preguntarse: ¿A qué nivel conviene iniciar la determina-- ción de necesidades?

¿Qué razones organizacionales y de presupuesto apoyan esto?

La detección de necesidades en la empresa completa comprende dos etapas:

La primera de estas etapas consiste en buscar las evidencias generales, a

este respecto Coldrick y Lyons (en Mendoza 1982), proponen que se deben tomar en cuenta datos tales como:

- Política de la empresa y objetivos.
- Desempeño de la empresa.
- Clima de la empresa y estilo gerencial.
- Desempeño gerencial.
- Desempeño de la supervisión.
- Desempeño del operador.
- Movimiento del personal.
- Quejas de los clientes.
- Estructura de edad.
- Relación entre trabajos directos e indirectos.
- Frecuencia de conflictos que implican relaciones industriales
- Utilización de Material.
- Revisión de ventas.
- Costos directos del trabajo.

Según Mendoza, la lista de indicadores puede ampliarse, considerándose estos u otros datos. El mismo autor ha clasificado las evidencias de problemas en: de producción, de organización, de conducta de grupos y de moral. En la investigación de estas evidencias se pueden presentar ciertos problemas:

- 1.- Dificultad para conseguir las cifras y los hechos señalados, ya sea porque se desconfía del uso que podría dárseles, o -- porque simplemente en muchas empresas no existen.

- 2.- *La necesidad de poseer una adecuada preparación administrativa y técnica para comprender con justeza los indicadores.*

*Por su parte, Nava y Corchado (citados por Mendoza), dicen que es necesario averiguar si los objetivos de los departamentos y secciones están definidos operacionalmente. Si ésto resulta positivo, el siguiente paso es -- medir el desempeño de los departamentos y las secciones, para posteriormente definir si éste es menor que el planteado por los objetivos.*

*La segunda etapa de este procedimiento se refiere a la selección de las -- áreas críticas.*

*A partir de las evidencias generales y del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa. Estas -- pueden ser sugerencias, direcciones, departamentos, secciones, oficinas.*

*A través del análisis de las evidencias generales, se pueden proponer algunas hipótesis sobre el origen de los problemas como podrían ser:*

- *Falta de conocimientos, habilidades y actitudes del personal;*
- *Otras nuevas organizaciones: materia prima fuera de especificaciones, equipo obsoleto, descomposturas frecuentes, falta de programación, etc.*

*Los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:*

- *Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.*

- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella).
- Amplitud de las necesidades de capacitación (macronecesidades), y/o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que están planteadas.

La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas.

Ahora bien, cuando se trata de detectar necesidades en un área crítica, es vital precisar lo mejor posible la magnitud de la problemática del área; para ello se pueden emplear datos y factores similares a los ya señalados, así como entrevistas y observaciones.

De la información que se obtenga se procede a seleccionar los puestos prioritarios del área de investigación, que serán estudiados con detalle.

Los criterios señalados para seleccionar áreas críticas, pueden utilizarse para seleccionar puestos prioritarios.

Por otro lado, en lo que toca a la detección de necesidades de un puesto crítico, lo procedente es recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Ello porque es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas. Lo ideal es determinar las tareas que

desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores del puesto.

Cuando se cuenta con la descripción de puesto y las condiciones lo permiten, se puede definir el estándar de desempeño o las normas de actuación. Lo cual será un excelente instrumento para comparar el desempeño de los trabajadores con su situación real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capacitación.

Si no se cuenta con la descripción del puesto, y no es posible efectuar el análisis del mismo, se recomienda elaborar una lista de tareas básicas, para lo cual se recomienda la entrevista.

En el caso de que haya que elaborar la descripción del puesto, se recomienda utilizar un formato que incluya: cómo, con qué, cuándo, para qué, y con qué precauciones se debe realizar cada una de las tareas del puesto.

En el último nivel de la detección de necesidades encubiertas, es decir, una situación crítica (como por ejemplo, seguridad industrial, desperdicios, relaciones interpersonales, etc.), en primer lugar, se seleccionan las técnicas y elaboran los instrumentos de investigación.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades es necesario tener en cuenta:

- Número de trabajadores por investigar.
- Nivel jerárquico de los mismos.

- Características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Puestos que ocupan.
- Tiempo y recursos disponibles.
- Conocimientos y habilidades del investigador.
- Características de las técnicas.

A partir de esta información, se escogen, como mínimo, dos técnicas: una para investigar directamente a los trabajadores, y la otra para que su Jefe inmediato dé su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados.

Una vez seleccionadas las técnicas lo conducente es aplicarlos, para recabar información sobre las necesidades de capacitación.

La aplicación de las técnicas de detección arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar. La organización y estructura que tenga la información recopilada depende de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de ellas.

La parte medular del análisis de la información consiste en comparar, cuando se trabajó de esta manera, los datos que proporcionó el Jefe de los sujetos investigados y ellos mismos. Es de esperarse pequeñas diferencias entre dichas fuentes de información, pero si éstas son serias es conveniente plantear algunas hipótesis sobre su origen, y en función de ello, seleccionar nuevas técnicas de investigación y aplicarlos, con el fin de esclarecerlos.

Por último, Mendoza (1982), nos dice que la etapa final de la determinación de necesidades, tanto encubiertas como manifiestas, es la elaboración de un informe y éste es importante porque:

- 1.- Describe la situación, lo que constituye en valioso antecedente.
- 2.- Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la compañía.
- 3.- Incluye el conjunto de datos que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- 4.- Proporcionar los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarían.

Esta proposición metodológica es una de las más representativas para lograr que la capacitación sea efectiva. Sin embargo, siendo esta tarea una labor tan trascendente y compleja, el desarrollo conceptual y tecnológico es poco satisfactorio, debido a la inconsistencia y vaguedad de la terminología que se emplea, y además por la poca literatura que existe al respecto. En concreto, en el ámbito de la detección de necesidades de capacitación, la situación es aún más crítica, pues es un campo menos explorado y muchas veces no se lleva a la práctica.

Por otra parte, en el Programa Nacional de Empleo, (U.C.E.C.A. 1979, b), - se manifiesta que la falta de relación entre lo que demanda el aparato productivo y las acciones de capacitación y adiestramiento que se instru-

mentan; se caracteriza por la proliferación de centros, institutos y academias de calidad cuestionable, la presencia de esquemas escolarizados - poco flexibles y en general, por la falta de capacidad para subsanar tales problemas.

**C A P I T U L O      4**

**UNA GUIA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

El análisis de la información presentada con antelación, nos lleva a considerar que a pesar de que existen diversas propuestas para detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento, y que el modelo que presenta Mendoza (1982) en su manual, sea el trabajo más completo que conocemos al respecto. Es necesario contar con un instrumento que resulte ser más -- práctico en su manejo, así como válido y confiable, de tal suerte que facilite la tarea de determinar las necesidades de capacitación, sobre todo a aquéllos que por primera ocasión se enfrenten a dicha actividad.

Para la consecución de tal inquietud, es ineludible considerar a la detección de necesidades como un proceso continuo de evaluación, que sea funcional tanto para una organización en vías de constituirse como para una ya establecida; para tal fin, proponemos tener o desarrollar la información que se contempla en los pasos del procedimiento que se lista enseguida, dichos puntos conforman la guía para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento:

- A.- Objetivo de la organización.
- B.- Estructura de la organización.
- C.- Objetivo de las áreas y puestos .
- D.- Funciones de los puestos.
- E.- Reclutamiento y selección del personal.
- F.- Planeación de vida y carrera.
- G.- Evaluación permanente de los aspectos comprendidos en los - puntos A, B, C y D.
- H.- En base al inciso G, establecer si las necesidades de capacitación son de conocimientos, habilidades o actitudes.

I.- *Proponer alternativas de solución y desarrollar programas -- para alcanzar los objetivos.*

*A continuación, cada uno de los puntos ya referidos serán desarrollados; - así como también se plantearán algunos formatos y/o ejemplos de ellos, según sea el caso.*

A.- *OBJETIVO DE LA ORGANIZACION:*

*Toda organización que se constituye debe definir su razón de ser, es decir, determinar qué es lo que espera hacer realidad en algún futuro.*

*Las organizaciones se forman para prestar sus servicios o producir un bien, lo cual debe hacerse con eficiencia y eficacia, así también, a mayor especificidad en la definición del objetivo de la organización, más fácil será saber si se está avanzando hacia él.*

*El conocimiento del objetivo de la organización, nos permitirá desarrollar criterios para alcanzar dichas metas.*

*Ejemplo de un objetivo de la organización:*

*Nuestro objetivo básico consiste en:*

*Brindar servicios de ingeniería e instalaciones eléctricas con un alto grado de calidad y eficiencia que asegure la satisfacción del cliente y una fuente de trabajo permanente y creciente para todos los que participan en la organización.*

Una vez identificado el objetivo de la organización, se requiere determinar cuál será la estructura para cumplir con el propósito.

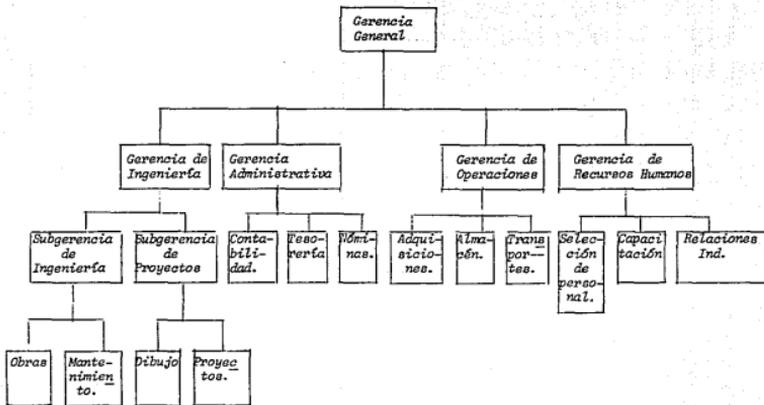
#### B.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

Si retomamos la idea de que una organización es un conjunto de personas que se reúnen para lograr un fin común (Smith y Wakele, 1991), así como para satisfacer las necesidades de la comunidad, es menester ordenar y distribuir las partes que las van a componer o que conforman la organización.

No hay duda de que el éxito del objetivo primordial de la organización, se sustenta en el establecimiento de normas de cómo deben relacionarse los individuos y cómo habrá que coordinar sus actividades.

Una estructura bien planificada, debe corresponder al objetivo de la organización. De este modo, dicha estructura nos va a determinar la forma de la interacción entre las diferentes áreas, departamentos y puestos que la componen.

Ejemplo de un organigrama:



Dependiendo de las necesidades de la organización, se puede continuar especificando la estructura de la organización, ya sea de áreas, puesto e inclusive de personas.

Cuando hemos identificado la estructura, es necesario especificar para -- que queremos cada una de las áreas y puestos que la componen .

#### C.- OBJETIVO DE LAS AREAS Y PUESTOS.

Otro de los aspectos que debemos conocer o determinar y tener bien claro, -- es la finalidad que persigue cada área y puestos de trabajo. El objeto -- de éstas, debe justificar su existencia o creación.

Los objetivos de las áreas y puestos deben enunciarse en función de actividades generales, que hagan referencia al área o puestos y no a la persona que lo ocupa.

Ejemplo de objetivo de un área de trabajo:

#### AREA DE RECURSOS HUMANOS.

Es el área encargada de proveer los recursos humanos, coordinar y contro-- lar todo lo referente a las relaciones de trabajo entre trabajadores y -- empresa en base a los procedimientos y políticas vigentes, así como pro-- mover el desarrollo de los recursos humanos.

Ejemplo de objetivo de un puesto de trabajo.

### OPERADOR DE MAQUINA OFFSET.

Reproducir el o los documentos solicitados por los diferentes departamentos para atender su demanda, en la calidad y cantidad requeridas.

Hecho lo anterior, se atenderá a especificar las funciones de los "puestos tipo".

#### D.- FUNCIONES DE PUESTO.

Una vez identificados los objetivos de las áreas y puestos, es de capital importancia conocer las funciones de los puestos. Para determinar las actividades que se deben desempeñar en un puesto determinado, así como los requisitos, habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo, es necesario recurrir al estudio sistemático, de los contenidos y requerimientos del puesto de trabajo. A este estudio se le conoce como análisis o descripción de puestos.

Pujol (1980) lo define como "el proceso de recopilación, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones" cuyo objetivo es proporcionar información acerca de una serie de procesos relacionados con:

- . Las actividades realizadas por los trabajadores;
- . Los factores técnicos y ambientales; y
- . Las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas de los trabajadores para un rendimiento satisfactorio.

Por su parte Reyes (1991), comenta que para organizar eficazmente los trabajos de una empresa, es necesario conocer con precisión "lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien". El conocimiento de ello, es benéfico para todos los niveles de la empresa, pues:

- Para los directivos significa saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- A los supervisores les permite conocer con certeza las labores encomendadas a su vigilancia.
- De este modo los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores.
- Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, y así cumplir con su función de estimular la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Para la recopilación de los datos de un puesto de trabajo, no podemos valernos de la observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos y cuestionarios. Lo más recomendable, en la recopilación de la información, es emplear varios de estos medios al mismo tiempo; con ello obtendremos confiabilidad en la información.

Sobre el tema que estamos tratando en este inciso, es Reyes (op. cit), a nuestro juicio, quien plantea una técnica más detallada y clara. El mismo autor, refiere que la descripción puede ser específica o genérica.

La descripción específica, consiste en exponer detalladamente las operaciones

nes que realiza un trabajador en un puesto determinado. Es conveniente -- presentar cada una en párrafos separados.

La descripción genérica, se refiere a la explicación del conjunto de actividades del puesto. Se le conoce también con el nombre de definición, -- resumen o finalidades generales. Debe ser breve.

Formato para la descripción de puestos y ejemplo de descripción de funciones:

El formato para efectuar una descripción de puestos tanto específica como genérica se presenta en el ANEXO I, el cual se ha reproducido íntegramente, del trabajo expuesto por Reyes Ponca (1991, op. cit), también se presenta un ejemplo de funciones.

Cuando se han detallado las funciones que deberán cubrirse en el puesto, -- se podrán especificar algunas de las características "mínimas" que requiere el ocupante del puesto, lo cual servirá para hacer la selección del -- recurso humano.

#### E.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Es indudable que desde hace algún tiempo, se ha considerado, en toda organización, que el elemento más importante es el recurso humano. Por consiguiente, es significativa una correspondencia entre individuo y puesto, -- entre las habilidades y características personales y las necesidades y requisitos del puesto.

Villa G. (1986) señala que el análisis del manual de funciones de puestos proporciona al encargado de seleccionar al personal, todos los elementos y características para la búsqueda de las personas que ocuparán un puesto.

Murguía, G (1991), sustenta que al escoger y aceptar a quien formará parte de la organización, se influye en forma definitiva en los futuros resultados de la industria.

De manera breve, diremos que Chiavenato (1988) define al reclutamiento, -- como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales y capaces de ocupar una vacante. Así también, define a la selección de personal como la elección del hombre adecuado para el puesto adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

De lo anterior, deducimos que para seleccionar un candidato debe existir previamente una vacante, misma que debe ser especificada en términos de -- "las funciones del puesto". Lo que significa que seleccionaremos a un candidato de acuerdo a las tareas que se deben ejecutar en la vacante, lo -- cual nos permitirá acercarnos con mayor exactitud a la selección, aún -- cuando esto no significa que encontraremos al candidato totalmente idóneo para el puesto, ya que si bien hay puestos comunes en las diferentes organizaciones (obreros, contadores, secretarías, etc.), también es cierto que las funciones y requerimientos de los puestos varían en cada organización, pues el giro y especialización de cada empresa es particular; en consecuencia buscaremos quien se acerque más al perfil deseado.

Las carencias en cuanto a habilidades, aptitudes y actitudes que se detectan en el candidato para cubrir el puesto vacante, se satisficeran a través de la capacitación. Entonces estaremos hablando de una detección de necesidades de capacitación, desde que ingresa una persona a la organización y que nos permite, inclusive, planear un desarrollo dentro de la misma. Cabe señalar que los instrumentos para llevar a cabo dicha evaluación, lo más conveniente es crearlos o adquirirlos a partir de lo que se desea evaluar.

#### *Ejemplo de reclutamiento y selección de personal:*

Martínez (1991), presentó un ejemplo para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual; en él básicamente expone, en primer lugar, las funciones de un puesto, a partir de las cuales señala las características que deberá tener el ocupante del puesto. También, presenta los instrumentos de evaluación para seleccionar al candidato (ANEXO II); tanto para las personas que ya trabajan en la organización como para las de recién ingreso, es conveniente hacer una planeación de su desarrollo dentro de la organización, y este se logrará principalmente a través del establecimiento de objetivos, así como de una adecuada -- detección de necesidades de capacitación.

#### *F.- PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.*

Siliceo (1990, citado por Lara, H., 1992), define a la planeación de vida y carrera como una actividad, arte o disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo

nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y - - social.

Se puede decir que la planeación de la vida y carrera, es un procedimiento para que el individuo crezca dentro de la organización, propiciando con -- ello satisfacción en el trabajo.

Dentro de la planeación de vida y carrera se toma en cuenta el pasado, pre<sup>se</sup>nte y futuro del personal. Su objetivo primordial es determinar y encau<sup>zar</sup> el potencial humano de la organización desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes, en congruencia con sus objetivos y los de la orga<sup>nización</sup>.

A partir de la evaluación de las características y potencialidades del per<sup>sonal</sup>, con la detección de necesidades de capacitación, podemos llevar a - cabo un plan de capacitación que contemple el desarrollo de las habilida<sup>des</sup> encaminadas a que el trabajador cubra sus expectativas y motivaciones, considerando a su vez las de la empresa.

Se deben proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para que se - establezcan y alcancen objetivos cuantitativos y evaluativos, que lleven - al personal al logro de sus intereses y con ello a la satisfacción en el - trabajo, así como al desarrollo de la organización, dado que la evaluación es un proceso continuo y constante, se requiere estar midiendo los indica<sup>dores</sup> que nos muestran los avances obtenidos.

G.- EVALUACION PERMANENTE DE LOS ASPECTOS COMPRENDIDOS EN LOS PUNTOS A, B, C y D.

La evaluación del objetivo de la organización (A), de la estructura de -- la organización (B), del objetivo de las áreas y puestos (C) y de las funciones de los puestos (D), se puede lograr a partir de la calidad del producto o servicio, del volumen de las ventas generales, de la facturación y de la utilidad obtenida, así como de la valoración del desempeño del personal.

Los indicadores antes señalados, excepto la evaluación del desempeño, por su naturaleza, corresponden a áreas como son la gerencia general, áreas -- administrativas y de operación; sin embargo, el psicólogo requiere mantener una estrecha relación con esas áreas para que a partir de la información que se le proporcione, elabore, o en su caso, ajuste los instrumentos para evaluar el desempeño de los recursos humanos.

Para llevar a cabo la evaluación, es conveniente diseñar los formatos y -- procedimiento de acuerdo al puesto tipo, a características y políticas de la organización y determinar los períodos para aplicarlos.

Cabe señalar que la evaluación del objetivo de la organización, estará determinada por el cumplimiento del objetivo de todas y cada una de las -- áreas que la conforman; asimismo, el objetivo de dichas áreas se cubrirá -- si se alcanzan los objetivos de los puestos. Del mismo modo, para alcanzar los objetivos de los puestos es necesario cumplir con las funciones -- de los mismos; por lo tanto, surge la importancia de llevar a cabo la --

*evaluación del desempeño de los recursos humanos en sus puestos.*

*A este respecto, Grados, Beutelspacher y Castro (1983) dicen que la finalidad es conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo, en relación con sus metas. Por otra parte, nos sirve para ubicar al individuo (que ya trabaja en la empresa), más idóneo en un puesto específico.*

*Ejemplo de formato para la evaluación del desempeño:*

*Se presenta en el ANEXO III, (transcrito del trabajo de Thomas, 1993).*

*Una vez hecha la evaluación del desempeño correspondiente al periodo y áreas específicas, se procederá a clasificar la información por puestos o por áreas y determinar el tipo de necesidades de aprendizaje.*

H.- EN BASE A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, ESTABLECER SI LAS -  
NECESIDADES DE CAPACITACION SON DE CONOCIMIENTO, HABILIDADES  
O ACTITUDES.

*Mediante la evaluación del desempeño, podemos establecer la diferencia -- entre lo que hace el trabajador y lo que el puesto requiere que haga. Cuando los problemas encontrados se deben a la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes inadecuadas, entonces estamos hablando realmente de -- necesidades de capacitación.*

Es importante recordar que las necesidades de capacitación se han clasificado, de acuerdo con diversos autores, de la siguiente manera:

- BOYDELL . Organizacionales .  
 . Ocupacionales .  
 . Individuales .
- DONALDSON y . Macronecesidades .  
 SCANNELL . Micronecesidades .
- MENDOZA . Manifiestas .  
 . Encubiertas .

Este último autor, comenta que por la naturaleza y amplitud de las necesidades de capacitación y de la diversidad de las características de los -- trabajadores, se exigen varios procedimientos.

A partir de la clasificación de necesidades y de la implementación de instrumentos para determinar las necesidades de capacitación, el paso a seguir consiste en analizar los datos obtenidos y elaborar un informe. En -- éste deben enunciarse con toda claridad las tareas en las que existen necesidades de capacitación, los trabajadores afectados, las características -- de los mismos, la justificación de las necesidades y si es posible, las -- prioridades a seguir.

El informe nos proporciona las bases para proponer alternativas de solución, como son, el o los cursos necesarios para satisfacer las necesidades de --

capacitación. Dicho informe representa la fuente de criterios más importantes para determinar la eficacia de la capacitación.

Aguilar y Frías (1989), reportan que para establecer con claridad el tipo de necesidades que se abordarán, es menester definir en términos observables lo que se pretende con la capacitación.

Un ejemplo y los formatos para presentar el reporte de la detección de necesidades de capacitación se presentan en el anexo IV, (mismos que fueron tomados del trabajo realizado por Aguilar y Frías, op. cit.).

#### I.- PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCION Y DESARROLLAR PROGRAMAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

Lo mencionado en el inciso anterior nos conduce al cumplimiento de las siguientes funciones:

- Comunica a los demás lo que se espera de ellos (los participantes).
- Ayudan al instructor a estructurar las experiencias de aprendizaje;
- Facilitan la evaluación.

Por otra parte, las condiciones que deben cumplir los objetivos de capacitación son:

- 1.- Referirse a un sujeto (el que ejecutará la conducta).
- 2.- Identificar el tipo de conducta observable que será evidencia

que el sujeto ha alcanzado el objetivo.

- 3.- Contenido académico.
- 4.- Especificar la precisión mínima aceptable con la que debe regular la conducta.
- 5.- Describir las condiciones bajo las cuales se espera que ejecute la conducta.

Estos aspectos son claves para elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dichos programas serán planteados por temas, objetivos que se pretenden alcanzar; así como, las técnicas y materiales a utilizar.

La efectividad de los planes y programas nos llevará a la consecución de los objetivos del puesto, los objetivos de las áreas y, a su vez, los de la organización.

En el anexo V, se presenta un formato de carta descriptiva, tomado del trabajo de Aguilar y Erías (1989).

El procedimiento que hemos descrito no tiene final, pues como se mencionó es un procedimiento continuo y constante; por lo tanto, la evaluación para detectar necesidades de capacitación siempre estará vigente para lograr con ello una calidad de excelencia en el producto o servicio que se ofrece, obteniendo con ello mayores beneficios en lo general a la organización y en lo particular al trabajador.

## **C O N C L U S I O N E S**

*Dentro del proceso productivo el hombre juega un papel maduar, pues a través del adecuado desempeño de éste, en su puesto de trabajo, se logra la consecución de los objetivos de la organización. Toda organización debe tener bien definidas sus metas y el psicólogo participante requiere conocerlas con precisión, pues es quien coadyuvará a lograr los objetivos.*

*La participación del psicólogo en el contexto de las organizaciones es variada, dado que recluta, selecciona, capacita y asesora.*

*La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que permite a los trabajadores, de todos los niveles de la organización, incrementar sus conocimientos y habilidades para mejorar la calidad de su trabajo. Dicho proceso de enseñanza-aprendizaje es conceptualizado como capacitación, adiestramiento y desarrollo.*

*Para satisfacer las demandas de aparato productivo, cada vez mayores, es indispensable contar con personal calificado de acuerdo a los objetivos y políticas de la organización, lo que se logra mediante la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.*

*Para que la capacitación y el adiestramiento resulten ser un instrumento que realmente genere y/o modifiquen los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los empleados, es necesario establecer mecanismos para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento; de tal manera que la detección de necesidades satisfaga los requerimientos tanto del personal como de la organización y a su vez, se alcancen los niveles de competividad en el mercado.*

*La detección de necesidades de capacitación, es primordial en toda acción de capacitación, puesto que permite definir con claridad los objetivos de esta tarea, se evita dar capacitación sin sentido, se pueden seleccionar los cursos que realmente se requieren, se acepta la capacitación al satisfacerse los problemas de la empresa relacionados con la falta de preparación del personal.*

*La detección de necesidades es una función propia del psicólogo, ya que su formación profesional lo provee de los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias, tales como: habilidad de observación y registro, definir conductas operacionalmente, elaboración de programas, identificación de problemas y propuestas de solución; así como, evaluación de los mismos. A partir de lo anterior, dicho profesional está en posibilidades de proponer y propiciar las alternativas de solución necesarias para que el trabajador se desempeñe eficientemente y cubra los objetivos de su puesto de trabajo.*

*Como se mencionó en el capítulo cuatro, antes de iniciar la detección de necesidades de capacitación es conveniente contar con la información del contexto del trabajo, esto es, conocer desde el objetivo, estructura, políticas de la organización; los cuales son elementos importantes tanto para la detección de necesidades de capacitación como para la elaboración de los planes y programas de capacitación.*

*Es menester conocer desde la razón de ser (objetivo) de la organización, ya que no es lo mismo efectuar una detección de necesidades de capacitación para una organización de asistencia social (S.S., I.M.S.S., I.S.S.S.*

T.E., etc.), que para una organización industrial de servicios (hotelería, consultoría, etc.), o bien para una industrial de producción de bienes -- (fábricas); cada una de éstas, como ya se dijo, de acuerdo a su objetivo, estructura y políticas le dará un sentido y contenido diferente a un programa común a cualquiera de ellas, como por ejemplo un programa de formación de instructores, calidad en el servicio, o calidad total, ajustándose éstos de acuerdo a cada organización.

Por lo anterior, en el capítulo referido describimos lo que a nuestro juicio deben ser los puntos mínimos que deben abordar los psicólogos en su -- investigación para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación; aún cuando el desarrollo de estos puntos se complique en la práctica por la falta de disposición de los directivos, o bien, ya sea porque la -- estructura sea muy compleja, lo que determina por dónde empezar, o por no contar con el suficiente apoyo.

La participación del psicólogo en el mundo del trabajo, es o debe ser una lucha constante por lograr el desarrollo óptimo del proceso de capacitación, lo cual nos conduce a la creación de métodos y técnicas que permitan la integración del personal con sus funciones y al mismo tiempo con los de la organización. Y así también mejorar la función del psicólogo para obtener un mayor reconocimiento a su labor dentro de este ámbito.

Aunque en el plan de estudios de la carrera de psicología de Iztacala no -- se contempla de manera específica un módulo referente al área industrial u organizacional, este campo para el egresado de Iztacala no le resulta del todo ajeno, pues cuenta con los elementos necesarios para enfrentarse a --

las exigencias y problemática que las empresas pudieran presentar. Sin embargo, no es tan fácil intervenir en el contexto laboral, ya que en la gran mayoría de las empresas se pide el manejo de pruebas psicométricas - entre otras habilidades; aunado a lo anterior, la terminología que se emplea en el ambiente laboral no les es familiar; esto representa una desventaja para el profesional de referencia; ello no debe verse como un obstáculo para lograr establecer una relación entre las habilidades y conocimientos adquiridos y su aplicación en otros campos como podría ser, en este caso, el contexto de las organizaciones.

En base a lo anterior, relacionamos y concluimos que los principios básicos del modelo y en consecuencia del análisis conductual son:

- 1.- Que la conducta es aprendida.
- 2.- Se requiere de enseñanza y ejercicio del nuevo repertorio conductual.
- 3.- Se establece de mayor a menor grado de dificultad.
- 4.- Tenga aplicación práctica el nuevo repertorio.
- 5.- Se mantiene por sus contingencias.

Por lo tanto, el psicólogo requiere como parte de su formación el conocimiento y manejo de:

- 1.- Diseño, elaboración y aplicaciones de instrumentos y procedimientos de evaluación conductual.
- 2.- Estructuración y elaboración de programas.
- 3.- Estructuración y elaboración de análisis de tareas.

4.- *Determinación y aplicación de contingencias a las conductas por establecer.*

*Si consideramos que en estos casos cuando se habla de aprendizaje o de modificación de conducta, los programas serán dirigidos siempre al repertorio por establecer y casi nunca a conductas o repertorios por eliminar. Haciendo ésto las más de las veces la diferencia principal entre el psicólogo con orientación conductual y el psicólogo con orientaciones opuestas y primordialmente con otros profesionistas que participan en las organizaciones.*

*Todo lo precedente, nos marca la importancia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, puesto que antes de pretender establecer un nuevo repertorio es primordial determinar cuál sería éste y con qué objetivo; de tal manera, que en la medida que el recurso humano esté mejor preparado para cumplir con los objetivos de la organización, se alcanzará, en consecuencia, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y ésto favorecerá al mejoramiento y bienestar social.*

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aguilar, R. y Frías, R., Gua para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento, tesis E.N.E.P.I. UNAM, México, 1989.
- Alatorre, C., Psicología y desarrollo profesional, tesina E.N.E.P.I.-UNAM, México, 1991.
- Albarrán, E., La modificación de conducta en el medio laboral a través del contrato de contingencias, tesis E.N.E.P.I. UNAM, México, 1982.
- Aldag, R. y Brief, A., Diseño de tareas y motivación de personal, Ed. - - Trillas, México, 1983.
- Arellano, M., Avila, L. y Hernández, R., Elaboración y aplicación de un programa de capacitación para una sociedad cooperativa, reporte de trabajo, E.N.E.P.I.- UNAM, México, 1980.
- Arreguín, S. y Zavala, C., La aplicación del análisis conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa, reporte de trabajo, E.N.E.P.I.- UNAM., México, 1986.
- Blum, M. y Naylor, J., Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales, E. Trillas, México, 1981.
- Calderón, C., Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Ed. Litmus, México, 1992.
- Craig, R. y Bitte, L., Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, - Ed. Diana, México, 1981.
- Chiavenato, I., Administración de recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill, -- México, 1988.
- Dunnette, D. y Kirohner, W., Psicología industrial, Ed. Trillas, México - 1980.
- Everett, M. Roger, R., La comunicación de las organizaciones, Ed. Mc. -- Graw Hill, México 1980.
- Grados, J., Beutelapacher, O. y Castro, M.A., Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral, Ed. Trillas, México, 1983.
- Hampton, D., Administración contemporánea, Ed. Mc Graw Hill, México, -- 1983.
- Howell, C.W., Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales, Ed. Manual moderno, México, 1979.
- Ivankevich, J. y Matteson, M., Estrés y trabajo, Ed. Trillas, México, -- 1989.
- Jiménez, A., El análisis experimental de la conducta, aplicado al escenario industrial, Ed. Trillas, México, 1976.

Lara, M., Factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de ésta en el individuo y en la organización, Tesina -- E.N.E.P.I.- UNAM, México, 1992.

Martínez, N., Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual, Tesis E.N.E.P.I., UNAM, México, 1992.

Mendoza, N., Manual para determinar necesidades de capacitación, Ed. -- Trillas, México, 1982.

Murguía, G., Proceso de reclutamiento y selección de personal, Tesina -- E.N.E.P.I.- UNAM., México 1991.

Patino, P., Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, en pedagogía para el adiestramiento, México, 1979.

Pérez, E., Funciones del psicólogo responsable de la capacitación y adiestramiento en una organización comercial, reporte de trabajo, E.N.E.P.I., -- UNAM, México, 1989.

Pinto, V., Proceso de capacitación, Ed. Diana, México, 1990.

Pujol, J., Análisis ocupacional, Manual de aplicación para instituciones de formación profesional, Departamento de publicaciones de CINTERFOR, -- Montevideo, 1980.

Reyes, P., Administración de personal, Ed. Limusa, México, 1987.

Reyes, P., El análisis de puestos, Ed. Limusa, México, 1991.

Ribes, I., Fernández, G., Rueda, B., Talento, C. y López, V., Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología, un módulo integral, Ed. Trillas, México, 1980.

Schultz, D., Psicología industrial, Ed. Interamericana, México, 1991.

Siegel, L. Psicología de las organizaciones industriales, C.E.C.S.A., México, 1981.

Silico, A., Capacitación y desarrollo de personal, Ed. Limusa, México, -- 1986.

Smith, C., y Waksley, H., Psicología de la conducta organizacional, -- Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991.

Soria, M.- Relaciones humanas, teoría y casos (curso de comportamiento en la organización), Ed. Limusa, México, 1983.

Thomas, V., Reporte de las funciones del psicólogo en las organizaciones en el área de recursos humanos, reporte de trabajo E.N.E.P.I.- UNAM, -- México, 1993.

U.C.E.C.A., Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, serie técnica No. 1, -- Ed. Popular de los trabajadores, 1979, a.

U.C.E.C.A., Programa nacional de empleo, (proyecto), Vols. I y II, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1979, b.

U.C.E.C.A., Manual de capacitación y adiestramiento, serie técnica No. 5, Ed. popular de los trabajadores, México, 1981.

Viladomat, A., La psicología en la administración de empresas: un modelo de detección de necesidades de capacitación, reporte de trabajo, E.N.E.P.I. UNAM, México, 1987.

Villa, G., Historia y evaluación de la selección técnica de personal, -- tesis UNAM, México, 1986.

**A N E X O     I**

**FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS:  
GENERICA Y ESPECIFICA (TOMADA DE REYES  
PONCE, 1991) y EJEMPLO DE FUNCIONES DE  
UN PUESTO.**

MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL  
ANÁLISIS DE PUESTO.

CIA. ....

I

E N C A B E Z A D O

1.- Nombre del puesto ..... Clave .....

¿Suelen dársele otros?:

a) En la empresa .....

b) En otras .....

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?      ¿En qué difieren del que se analiza?

¿ Cu á l e s ?

D i f e r e n c i a

.....

.....

.....

2.- Ubicación:

División: .....

Departamento: .....

Sección a que pertenece: .....

Secciones a su cargo: .....

.....

.....

- Puestos bajo su mando: .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- 3.- Jefe inmediato: .....
- 4.- Reporta además a:
- ..... para .....
- ..... "
- ..... "
- ..... "
- ..... "
- ..... "
- 5.- Contactos permanentes: *Internos*
- Con ..... para .....
- " ..... "
- " ..... "
- " ..... "
- Externos*
- Con ..... para .....
- " ..... "
- " ..... "
- " ..... "
- 6.- Puestos inmediatos:
- Inferiores: .....
- Superiores: .....
- 7.- Número de empleados en el puesto: .....
- 8.- Jornada normal de trabajo: De ..... a .....

*Jornada especial de sábados:* De ..... a .....

9.- *Persona analizada:* .....

*Tiempo en la empresa:* ..... *Tiempo en el puesto:* .....

10.- *Análisis:* ..... *Fecha:* .....

*Revisó:* ..... *Fecha:* .....

## I I

## DESCRIPCION GENERICA

(Pregúntase: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.)

*Describe brevemente* .....

.....

.....

## I I I

## DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- *Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, -- dónde, cuándo, con qué).*

Hrs. Dts.  
Aprox.

.....

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....

B.- *Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias).*

	Aprox. cada:	Hrs. Aprox.
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

C.- *Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

D.- *¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?*

.....  
.....

E.- *Observaciones generales:*

.....  
.....

## I - V

## ESPECIFICACION DEL PUESTO

## A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	.....	.....	.....	.....	.....
Ops. Aritméticas.	.....	.....	.....	.....	.....
Matemáticas de taller	.....	.....	.....	.....	.....
Taquigrafía.	.....	.....	.....	.....	.....
Mecanografía.	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo de archivos.	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo máquinas.	.....	.....	.....	.....	.....
Manejo coche.	.....	.....	.....	.....	.....
Contabilidad.	.....	.....	.....	.....	.....
Dibujo.	.....	.....	.....	.....	.....
Idiomas.	.....	.....	.....	.....	.....
Otros conocimientos	.....	.....	.....	.....	.....

Los conocimientos técnicos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. Primaria	.....	Preparatoria	.....
Primaria completa	.....	Carrera corta	.....
Oficio	.....	Carrera profesional	.....
Secundaria	.....		.....

## B.- Experiencia:

## 1.- Previa:

a) Fuera de la empresa: Por qué tiempo

En qué puestos

.....  
 .....  
 .....

b) En la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

.....  
 .....  
 .....

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

.....

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considerara que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8, 15, etc. ....) Años (1, 2, 3, etc. ....)

Meses (1, 2, 3, 4, etc. ....)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes -- recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida .....  
 Describa en forma alguna esa rutina: .....

.....  
 .....

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta -- su trabajo ..... Describa esa organización .....

.....

- c) *Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros* .....  
*Describe esa organización:* .....
- d) *¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas?*  
*En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:*

	Tipo de decisiones y/o problemas.			
	Rutinarios.	Importantes.	Difíciles.	Trascendentales
Eventual.				
Poco frecuentes.				
Frecuencia normal				
Constante.				

- e) *Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar - y/o problemas a los que se enfrenta* .....
- f) *En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:*  
*Puede consultar* ..... *Sólo en casos difíciles* .....  
*Debe consultar* ..... *Debe decidir por sí mismo* .....

D.- *Iniciativa:*

- a) *El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo* .....
- b) *Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.*  
 .....
- c) *Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos.*  
 .....
- d) *El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.* .....

- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. ....

E.- Requisitos físicos:

- a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Peso Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar.	.....	.....	.....	.....
Jalar.	.....	.....	.....	.....
Empujar.	.....	.....	.....	.....
Sujetar.	.....	.....	.....	.....

- b) Otros tipos de esfuerzo:

	% Aprox.
Manejo de automóvil.	.....
Manejo de maquinaria.	.....

- c) Exige determinados requisitos de:

Edad.	.....	Presentación.	.....
Sexo.	.....	Voz.	.....
Edo. civil.	.....	Don de mando.	.....
Nacionalidad.	.....	Otros tipos.	.....

F.- Esfuerzo mental y/o visual:

Requiere:	Razón	% Aprox.		
		Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más.
Ligera atención refleja.	.....	.....	.....	.....
Atención refleja constante.	.....	.....	.....	.....
Atención concentrada pero intermitente.	.....	.....	.....	.....
Atención concentrada y constante.	.....	.....	.....	.....
Atención dispersa.	.....	.....	.....	.....
Esfuerzo visual.	.....	.....	.....	.....
Esfuerzo auditivo.	.....	.....	.....	.....

G.- Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo:

Despacho propio. .... Teléfono .....  
 Escritorio-silla ..... Papelera .....  
 Archivo. .... Arts. de escritorio. ....  
 Materiales. ....  
 Productos terminados. ....  
 Herramientas. ....  
 Máquinas y/o aparatos. ....  
 Útiles específicos. ....  
 Otros. ....

b) Dinero: ..... Cantidad \$ .....  
 Documentos: Al portador .....  
 Nominativos .....

c) Posibilidad de pérdidas: Remota ..... Fácil .....

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause.  
 \$ .....

e) Anotaciones especiales: .....  
 .....

#### H.- Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, -- puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente.

Monto aproximado: \$ .....

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño.	Possibilidad
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

## I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata .....	Cuántas personas .....
Supervisión indirecta .....	" "
Tipos de trabajo que supervisa:	
.....	
.....	
.....	

## J.- Responsabilidad en discreción:

## a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación. ....	
Pronósticos de venta. ....	
Patentes y fórmulas. ....	
Políticas generales de la Cía. ....	
Políticas de ventas. ....	
Nuevos productos. ....	
Nómina confidencial. ....	
Otros. ....	

## b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? .....

## c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? .....

Importancia de los mismos. ....	
---------------------------------	--

## K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público	Frecuencia del contacto (%)
.....	.....
.....	.....
.....	.....

¿Qué daños puedan ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

.....

.....

## L.- Medio ambiente y posición:

## a) Posición en que se desarrollan las labores:

	(%)		(%)
De pie (sin caminar).	.....	Sentado.	.....
Caminando.	.....	Agachándose	.....
Otras posturas molestas.	.....		

## b) Medio en que se desarrollan las labores.

	(%) Aprox.
Bien ventilado y templado.	.....
Frío.	.....
Caliente.	.....
Extremoso.	.....
Húmedo.	.....
Trabajo a la intemperie.	.....
Otros medios molestos.	.....

## c) El trabajo se considera:

Muy monótono.	.....	Normal.	.....
Rutinario.	.....	Variado e interesante.	.....

## Riesgos y enfermedades:

	Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos).
a)	Aplastamiento de dedos	.....	.....	.....
b)	Cortaduras.	.....	.....	.....
c)	Caídas.	.....	.....	.....
d)	Hernias.	.....	.....	.....
e)	Tensión nerviosa.	.....	.....	.....
f)	Enfermedades de la vista	.....	.....	.....
g)	Otras enfermedades o lesiones.	.....	.....	.....

Observaciones generales: .....

.....

.....

**EJEMPLO DE FUNCIONES DE UN PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Jefe de Grupo de Ingeniería B.*

**DEPARTAMENTO:** *Ingeniería de Obras.*

**REPORTA A:** *Gerente de Ingeniería.*

*Gerente General.*

**PERSONAL A SU CARGO:**

- *Ingenieros electricistas.*
- *Asistentes de ingeniería.*
- *Maestros de obra.*
- *Operarios.*

**JORNADA DE TRABAJO:**

- *Flexible, de acuerdo a la demanda de trabajo.*

**REQUISITOS:**

- *Buena presentación.*
- *Trato personal amable y serio.*
- *Habilidad en manejo de personal.*
- *Buena redacción y ortografía.*

**EDAD:**

- *28 a 45 años.*

**SEXO:**

*Masculino.*

**EXPERIENCIA:**

- *Mínimo tres años en instalaciones eléctricas a nivel de industrias, - comercios y residencias; mantenimiento de edificios y equipo; proyectos de instalaciones eléctricas.*

**FUNCIONES:**

- *Se encarga de la planeación, coordinación y supervisión de obras a -- partir de proyectos y levantamientos; también realiza estudios técnicos, asesorías, respuestas, trámites de proyectos eléctricos ante la SECOFI, además de atención a clientes y a personal operario para el -- buen desarrollo de la obra.*

**ACTIVIDADES:**

- *Atención personal o telefónicamente a clientes vigentes .*
- *Delega funciones y coordina al personal bajo su dirección.*
- *Coordina trabajos con otros contratistas en el mismo trabajo y obra.*
- *Acuerda y coordina con el jefe de proyectos acerca de los mismos, -- como del dibujo de planos.*
- *Aviso y coordinación con los departamentos respectivos antes de ini-- ciar trabajos para obtener el apoyo respectivo .*
- *Supervisión de obra durante todo el proceso.*
- *Atención a clientes o encargado de obra para acuerdos y aclaraciones.*
- *Coordinación del personal existente, tanto a nivel ingeniería como - operario .*

- *Coordinación de material.*
- *Coordinación y revisión de presupuestos.*
- *Realización de estudios técnicos.*
- *Realización de trámites ante SECOFI.*
- *Atención de urgencias: asesoría, cortes de energía.*
- *Realización de pruebas de resistencia a tierra.*
- *Elaboración de reportes para entregar a Gerente de Ingeniería.*
- *Atención a clientes para aclaraciones de dudas y otras cuestiones.*
- *Elaboración y supervisión de generadoras para facturación.*
- *Revisa e integra la documentación respectiva para facturar.*

**A N E X O      I I**

**EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONAL (TOMADO DE MARTINEZ, 1991).**

*Nombre del puesto:* SECRETARIA DE GERENTE GENERAL

*Nivel:* SECRETARIA "A"

*Reporta a:* GERENTE GENERAL

*Personal a su cargo:* MENSAJERO

**PREPARACION REQUERIDA:**

*Escolaridad:* SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE

*Edad:* 18 a 35 AÑOS

*Experiencia:*

TAQUIGRAFIA

MECANOGRAFIA

ARCHIVO

ORTOGRAFIA

HABILIDAD DE TRATO AL PUBLICO

COORDINACION DE ACTIVIDADES EJECUTIVAS

DOMINIO DEL IDIOMA INGLES (ORAL Y ESCRITO)

EN UN 95 %

MINIMO 2 AÑOS.

*Presentación:*

EXCELENTE (VESTIDO, TRAJE SASTRE O FALDA;

ZAPATO DE TACON, MEDIAS Y MAQUILLAJE).

**FUNCIONES:**

Es responsable del manejo de correspondencia, organización de la oficina, de recibir llamadas telefónicas, manejo de archivo, atención de visitantes; además coordina el trabajo en ausencia del Gerente, proporciona el equipo de oficina necesario a todos los empleados de la empresa y apoya a los demás departamentos en la redacción y mecanografía de documentos.

**ACTIVIDADES:**

- Toma dictado.
- Redacción y elaboración de correspondencia, presupuestos, memoranda, etc.
- Elabora la facturación.
- Apoya en la elaboración de cheques.
- Mecanografía en general de documentos de su departamento.
- Mecanografía de documentos de otros departamentos cuando es indispensable.
- Controla los documentos de crédito de oficina y personales y se encarga de efectuar oportunamente los pagos.
- Tramita y confirma guardias para trabajos en horarios especiales.
- Clasificación y distribución de correspondencia.
- Manejo de archivo (de la compañía, del departamento, personales).
- Coordina fotocopias.
- Organización de la oficina (sistema de control).
- Atiende los detalles de mantenimiento y servicio del equipo e instalaciones de las oficinas.

- *Tramitación y cancelación de fianzas.*
- *Manejo de agenda (compromisos y actividades de su jefe, mantener -- actualizada la información de trabajo aclarando fechas y duración de cada actividad).*
- *Programación y juntas de trabajo.*
- *Coordina las relaciones y citas de su jefe con las personas necesarias o requeridas.*
- *Coordina todo lo necesario para viajes de su jefe.*
- *Mantiene actualizada una lista de las personas a quienes su jefe debe felicitar en fechas especiales.*
- *Atención directa a clientes.*
- *Recepción de llamadas y efectuar las solicitudes.*
- *Manejo de fax.*

# 1

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

Cía. Papelera del Oriente Sur, S.A.

Sucursal Centro

Muy señores nuestros y amigos:

Hemos tenido el gusto de enviarles por expresse, según recibo de carga 99321, los artículos que detalla su pedido núm. 7865, con excepción del papel "omega", que ya no producimos. Acompañamos muestra del papel "tussel" que consideramos sustituye con ventaja al tipo de papel que hemos descontinuado.

Dejamos cargado a su apreciable cuenta, \$ 2'000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 m.n.), importe de nuestra factura núm. 1122-8.

Respecto a la proposición que uds. nos hacen para establecer una sucursal en esa ciudad, les manifestamos nuestro interés e informamos que el proyecto esta en revisión.

Agradecemos la buena disposición de uds. hacia nosotros, y nos repetimos a sus órdenes.

Papelera del Oriente Sur, S.A.

# 2

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

Write the correct words, when you found some orthographical mistakes:

- |                  |       |                    |       |
|------------------|-------|--------------------|-------|
| 1.- Ability      | _____ | 21.- Immediately   | _____ |
| 2.- Ache         | _____ | 22.- Inhabitant    | _____ |
| 3.- Ad           | _____ | 23.- Parlament     | _____ |
| 4.- Already      | _____ | 24.- Worthy        | _____ |
| 5.- Battle       | _____ | 25.- Welth         | _____ |
| 6.- Become       | _____ | 26.- Wheat         | _____ |
| 7.- Bolivian     | _____ | 27.- Vibraton      | _____ |
| 8.- Barrow       | _____ | 28.- Tretment      | _____ |
| 9.- Brightly     | _____ | 29.- Tradition     | _____ |
| 10.- Capitol     | _____ | 30.- Extravegant   | _____ |
| 11.- Carnival    | _____ | 31.- Willingness   | _____ |
| 12.- Catedrl     | _____ | 32.- Unforgettable | _____ |
| 13.- Commonly    | _____ | 33.- Futile        | _____ |
| 14.- Closely     | _____ | 34.- Narrow        | _____ |
| 15.- Distinction | _____ | 35.- Steeple       | _____ |
| 16.- Downtown    | _____ | 36.- Francly       | _____ |
| 17.- Estern      | _____ | 37.- Trunk         | _____ |
| 18.- Embrase     | _____ | 38.- Wisdon        | _____ |
| 19.- Engineering | _____ | 39.- Pilgrim       | _____ |
| 20.- Afect       | _____ | 40.- Victori       | _____ |

# 3

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

Cópiess integrando las palabras incompletas y corrigiendo unicamente los errores ortográficos que encuentre:

"Deme al mundo lo mejor que tégamos y el mundo nos devolverá lo mejo; tenemos fe en el porvenir y éncotraremos mucho corasones - que tengan fe en nuestras palabras y emprezas; conserbemos a toda consta - nuestras ilusión y no tomemos la vida por su la malo; así abremos haprendí do el arte de ser felises. Amar a la humanidad y aun compedecerla a pesar de sus debilidades, es mejor que estar siempre hechando en cara sus defectos; seamos dondadosos: así nuestra vida sera cual un día de primavera' -- atraeremos a los amigo y confundiremos a los enemigos.

Creemos en el triunfo, pero sin desconocer los peligros - ue ay que correr, pues solo así nos será pocible evitarls. Los ombres que han alcansado mayor exito han sido optimistas, llen de fe, a quienes siempre se les vio en sus tareas con la sonrisa en los lavios y soportaron -- como ombres las calamidades de la vida viendo siempre de frente lo mismo - lo agradable y lo que no hera.

Toda energia actiba tiende a producir resultas; la cuestion es resober cuales han de ser los resultados y si deven ser favorables, superiores o inferiores.

De nuestra volunta depende grn parte nuestro destino.

# 4

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de termino: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

A continuación tenemos una serie de palabras, ponga en el renglón la palabra correcta en donde usted crea que esta mal escrita:

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1.- Gaveta _____          | 21.- Honor _____        |
| 2.- Ilisito _____         | 22.- Organización _____ |
| 3.- Adesión _____         | 23.- Conciso _____      |
| 4.- Indemización _____    | 24.- Anuncio _____      |
| 5.- Conacciones _____     | 25.- Confidencial _____ |
| 6.- Prescindir _____      | 26.- Riqueza _____      |
| 7.- Herrror _____         | 27.- Concentrar _____   |
| 8.- Posivilidad _____     | 28.- Consecuencia _____ |
| 9.- homición _____        | 29.- Oseano _____       |
| 10.- Asiento _____        | 30.- Conocer _____      |
| 11.- Imprecindible _____  | 31.- Raíses _____       |
| 12.- Fiscalizar _____     | 32.- Consistir _____    |
| 13.- Obio _____           | 33.- Vengansa _____     |
| 14.- Anexion _____        | 34.- Proseder _____     |
| 15.- Naturalización _____ | 35.- Ecensial _____     |
| 16.- Terrasas _____       | 36.- Convercerse _____  |
| 17.- Evento _____         | 37.- Reconosido _____   |
| 18.- Precensiar _____     | 38.- Precentación _____ |
| 19.- Ivitar _____         | 39.- Impresión _____    |
| 20.- Celebrar _____       | 40.- Sugerencia _____   |

# 5

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de termino: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

Resolver los siguientes problemas haciendo las operaciones aritméticas --  
abajo sin borrarlas.

1.- ¿Cuántos gramos tiene  $\frac{2}{4}$  de kilo?

Respuesta: \_\_\_\_\_

2.- Debido a la inflación que sufrimos actualmente, una tela que costaba \$ 1,000.00 el metro subió el 33.5% ¿Cuál es el precio actual?

Respuesta: \_\_\_\_\_

3.- Un cliente extranjero no tuvo tiempo de cambiar sus dólares a Moneda Nacional y nos tiene que pagar \$ 200,013.00 MN por una compra que hizo. ¿Cuántos dólares nos tiene que pagar si el tipo de cambio es de \$ 450.00 dlr.?

Respuesta: \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuántos kilos de papas se deben comprar para 500 comensales, tomando en cuenta que un kilo rinda para 30 personas?

Respuesta: \_\_\_\_\_

5.- Convertir a Moneda Nacional \$ 1,897.00 dólares al tipo de cambio de \$ 450.00 el dólar.

Respuesta: \_\_\_\_\_

# 6

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de termino: \_\_\_\_\_ Calif: \_\_\_\_\_

Resuelva las siguientes operaciones, utilizando los espacios disponibles -  
para realizar las operaciones correspondientes:

	18	678	8,900.13
	9	453	256.11
	47	98	3,584.22
+	78	+ 593	+ 462.87
	32	207	8,798.99
	22	584	705.01
	70	99	4,258.76
	77	108	123.99
	13	999	2,561.33
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	14,567.99	244,876.66	55,689.59
-	8,666.11	- 87,654.38	- 154.82
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	5,624.87	4,829.50	
	$\approx$ 32.8	$\approx$ 1108.24	
	<hr/>	<hr/>	

# 7

Nombre de los participantes: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Usos: Permitir el surgimiento de diferentes tipos de liderazgo, lograr la toma de decisiones en grupo y discutir con fundamentación.

Recursos materiales: Un salón amplio e iluminado, papel, lápiz, para cada participante.

Duración: 60 minutos.

Tamaño del grupo: Equipos de seis a diez participantes ubicados en círculo

Instrucciones específicas: El instructor explica el ejercicio de la siguiente forma: "Hoy va a iniciarse la creación de la facultad, escuela, -- departamento, oficina, etc., A ustedes les ha tocado comenzar. Tienen -- que ponerse de acuerdo, en los siguientes puntos:

- a) Cuáles son los criterios en que se va a basar.
- b) Qué tipo de organización van a buscar.
- c) Cuáles son los tres primeros trabajos que se van a realizar.

Desarrollo:- los participantes tienen 10 min. para tomar decisiones.

- Durante 20 min. se trabaja en equipo para llegar a decisiones razonadas y por consenso.
- Al finalizar el ejercicio se realiza una discusión general.

*Mientras se lleva a cabo el ejercicio, tiene que haber una serie de observaciones, en las cuales se manifestará la participación de los individuos así como de sus diferentes reacciones y actitudes en general durante la discusión.*

**A N E X O     I I I**

**FORMATO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

**(DE: THOMAS, 1993).**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO \_\_\_\_\_

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre al evaluado \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Fecha de entrega \_\_\_\_\_ Fecha de recepción \_\_\_\_\_

Objetivo.

Obtener información acerca de los recursos humanos existentes en la compañía, tomando en cuenta el desempeño individual del personal que la integra.

Instrucciones.

Con el fin de que en la información obtenida exista un alto grado de confiabilidad, es conveniente que la calificación de la actuación del personal se realice con la mayor objetividad e imparcialidad posible, analizando el desempeño del evaluado durante el período completo, no base su evaluación en acontecimientos recientes o incidentes aislados. En caso de que considere conveniente puede comentar los resultados de esta evaluación con el interesado.

En el interior de este formato se presentan los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal. Con el propósito de evitar posibles

*confusiones cada factor tiene su definición correspondiente.*

*Para cada factor se proporcionan cuatro diferentes opciones, entre las cuales puede ubicarse la actuación del evaluado. Elija una de ellas escribiendo una "X" en el círculo correspondiente. Asimismo, en el inciso "E" podrá anotar las observaciones particulares al factor en evaluación.*

*Al final del formato se proporciona una sección de observaciones generales para el caso en que considere necesario añadir algún comentario o sugerencia tanto al evaluado, como a este formato de evaluación.*

## CALIDAD DE TRABAJO

## GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACION Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS

- A.- Lleva a cabo con pocos errores el trabajo encomendado.
- B.- Realiza sin errores su trabajo.
- C.- Debido a los errores en la ejecución de sus tareas, requiere de una -- supervisión permanente.
- D.- Cumple con los trabajos que se le encomiendan teniendo en ellos rara vez algún error.
- E.- Observaciones . \_\_\_\_\_
- 

## CANTIDAD DE TRABAJO

## VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO EN FUNCION A LAS TAREAS ENCOMENDADAS.

- A.- Supera los volúmenes de trabajo señalados.
- B.- Es deseable un mayor esfuerzo en sus tareas para aumentar su actual rendimiento.
- C.- Es sobresaliente en los volúmenes de trabajo que realiza.
- D.- Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes encomendados
- E.- Observaciones . \_\_\_\_\_
- 

## DISCIPLINA

## GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

- A.- Con frecuencia no cumple o evita las instrucciones ocasionando problemas.
- B.- Cumple con las instrucciones que se le dan.
- C.- Se distingue por su actitud positiva al cumplir las instrucciones.
- D.- Manifiesta inconformidad para acatar algunas instrucciones o disposiciones.
- E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

#### COLABORACION

DISPOSICION A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

- A.- Manifiesta objeciones a colaborar en el trabajo aún cuando se le solicite.
- B.- Muestra disposición para colaborar en todo, aunque no se le solicite.
- C.- En ocasiones muestra disposición para ayudar en la realización del trabajo.
- D.- Presta su ayuda siempre y cuando se le solicite.
- E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

#### RELACIONES DE TRABAJO

DISPOSICION DEMOSTRADA ANTE LAS PETICIONES DE SU SUPERIOR CUANDO LE SOLICITA ALGO RELACIONADO CON SUS FUNCIONES.

- A.- *Su desempeño ante los requerimientos de su superior rara vez ocasiona problemas.*
- B.- *Se concreta a dar la información que le es solicitada, su disposición de servicio es insuficiente.*
- C.- *Muestra disposición de servicio, se distingue por su exactitud y trato ante las necesidades de información, orientación y trabajo.*
- D.- *Manifiesta dificultades para relacionarse con los demás.*
- E.- *Observaciones.* \_\_\_\_\_
- 

#### CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

##### CONJUNTO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS.

- A.- *Por los conocimientos de su puesto requiere información y revisiones detalladas para realizar las tareas encomendadas.*
- B.- *Los conocimientos de su puesto son insuficientes para desempeñar sus funciones, por lo que requiere una orientación permanente.*
- C.- *Manifiesta total conocimiento del trabajo que realiza.*
- D.- *Los conocimientos de su puesto son los necesarios para realizar las actividades que se le encomienda.*
- E.- *Observaciones.* \_\_\_\_\_
- 

#### INICIATIVA

##### HABILIDAD PARA PRESENTAR SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO. DISPOSICION PARA ACTUAR CONSTRUCTIVAMENTE ANTE SITUACIONES DE TRABAJO.

- A.- Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento de sus tareas.
  - B.- Se concreta a seguir las rutinas establecidas con una actitud pasiva.
  - C.- Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo, afrontando constructivamente los problemas.
  - D.- Es una persona creativa, que se adelanta a los eventos. Emite ideas y sugerencias.
  - E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

#### CRITERIO

HABILIDAD PARA DEFINIR, EVALUAR Y RESOLVER LOS PROBLEMAS Y SITUACIONES DE TRABAJO, EN BASE A LA INTERPRETACION Y APLICACION DE LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

- A.- Muestra algunas dificultades al enfrentar los problemas y situaciones de trabajo.
  - B.- Las soluciones que da a los problemas de trabajo son siempre acertadas
  - C.- Con frecuencia requiere orientación para solucionar los problemas de trabajo y aplicar las normas establecidas.
  - D.- Generalmente resuelve satisfactoriamente las diferentes situaciones de trabajo.
  - E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

#### TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES EN GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO O TRABAJO.

- A.- *Por lo regular su participación en los trabajos de equipo es positiva; sin embargo muestra algunas fallas, lo que interfiere a la acción del mismo.*
- B.- *Presenta problemas al desempeñarse en trabajos de conjunto afectando la acción y eficiencia del grupo.*
- C.- *Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de -- equipo, su apoyo es de beneficio al mismo.*
- D.- *La habilidad que manifiesta para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es excelente.*
- E.- *Observaciones.* \_\_\_\_\_

#### USO DE MATERIALES Y EQUIPO.

CONSERVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL --  
PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES.

- A.- *Demuestra notorias fallas en la conservación y utilización del material, ocasionando deterioro y desperdicio.*
- B.- *Tiene algunas fallas en el cuidado del equipo y en el uso de los -- materiales.*
- C.- *Se esmera en la conservación del equipo y utilización de los materiales.*
- D.- *Conserva el equipo a su cargo y usa los materiales requeridos de -- forma excelente.*
- E.- *Observaciones.* \_\_\_\_\_

## ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y TURNOS ESTABLECIDOS, NO INCURRIENDO EN --  
FALTAS INJUSTIFICADAS O RETARDOS FRECUENTES.

- A.- Su asistencia y puntualidad son normales, ocasionalmente incurre en alguna inasistencia.
- B.- Aunque demuestra asistencia normal manifiesta problemas en su puntualidad.
- C.- Nunca falta y es puntual.
- D.- Sus ausencias son frecuentes.
- E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

## PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DEL PERSONAL.

- A.- El evaluador entrega completas pero fuera de tiempo sus evaluaciones.
- B.- El evaluador entrega completas y en el tiempo solicitado sus evaluaciones.
- C.- El evaluador entrega a tiempo pero incompletas sus evaluaciones.
- D.- El evaluador entrega fuera de tiempo e incompletas sus evaluaciones.
- E.- Observaciones. \_\_\_\_\_
- 

EVALUACION TOTAL: \_\_\_\_\_

## EVALUACION DEL DESEMPEÑO MENSUAL

NOMBRE _____		CATEGORIA _____		MES EVALUADO _____								
MARQUE CON UNA X SEGUN SEA LA ACTITUD Y COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO Y DE ACUERDO CON LA ESCALA DE 5 A 10.		5	MAL	6/7	REGULAR	8	NORMAL	9	BUENO	10	EXCELENTE	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
1. <b>PUNTUALIDAD</b>	CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y TURNOS ESTABLECIDOS. (ENTRADA, COMIDA, SALIDA).											
2. <b>DISCIPLINA</b>	CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS ESTABLECIDAS (HERRAMIENTA, CREDENCIAL), ASI COMO DE LAS INDICACIONES QUE SE LE HACEN.											
3. <b>CANTIDAD</b>	VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO EN FUNCION A LO ENCOMENDADO											
4. <b>CALIDAD</b>	GRADO DE EXACTITUD, LIMPIEZA Y PRESENTACION EN LOS TRABAJOS REALIZADOS											
5. <b>RESPONSABILIDAD</b>	CONFIANZA QUE SE PUEDE TENERLE TANTO EN EL TRABAJO COMO EN EL MANEJO DE VALORES O HERRAMIENTAS											
6. <b>COLABORACION</b>	DISPOSICION A AYUDAR CON ESFUERZO ADICIONAL SIN QUE SE LE SOLICITE											
7. <b>TRATO CON CLIENTES</b>	TRATO Y FORMA DE HABLAR CON EL CLIENTE O FRENTE A USUARIOS											
8. <b>PRESENTACION PERSONAL</b>	PRESENTACION Y ARREGLO PERSONAL ADECUADO (ROPA O UNIFORME, ASEO, CORTE DE PELO)											
9. <b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	DISPOSICION DE SERVICIO Y BUEN TRATO HACIA SU SUPERIOR Y COMPANEROS EN EL TRABAJO											
10. <b>LEALTAD</b>	INTERES Y CUIDADO DEL PRESTIGIO, INTERESES Y BIENES DE LA COMPANIA.											
BASANDOSE EN LAS APRECIACIONES ANTERIORES FUERA DESEMPEÑAR UNA CATEGORIA SUPERIOR? NO ( ) SI ( ) TAL VEZ ( )		POR SU ACTUACION, PREPARACION Y CONDUCTA, CONVIENE CONSERVARLO DENTRO DE LA ORGANIZACION. SI ( ) NO ( )										

FECHA \_\_\_\_\_ CALIFICO \_\_\_\_\_ SUPERVISOR \_\_\_\_\_ GTE o ING \_\_\_\_\_

**A N E X O    I V**

**EJEMPLO Y FORMATOS PARA PRESENTAR EL REPORTE  
DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
( TOMADO DE AGUILAR Y FRIAS, 1989 ).**

REPORTE DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

## CENTRO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO X

REPORTE DE RESULTADOS DEL PROGRAMA DE DETECCION DE  
NECESIDADES APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
TABACOS Y NOVEDADES.

FECHA DE INICIO. 07 07 87.

FECHA DE TERMINO. 10 17 87.

LUGAR: UNIDAD NORTE.  
UNIDAD SUR.  
UNIDAD ORIENTE.

AREA: VENTAS.

PUESTO INVESTIGADO: VENDEDORES.

ANALISTA: NOMBRE.

## P R I M E R A      H O J A

## PROCEDIMIENTO EMPLEADO EN LA INVESTIGACION DE NECESIDADES.

Del 7 al 10 de julio se llevó a cabo una investigación cuyo objetivo era obtener información acerca de las necesidades de capacitación de los jefes de departamento de Tabacos y Novedades. Dicha investigación consistió en la aplicación de cuestionarios, tanto a los jefes de departamento como a los vendedores (participantes de un posible curso), en su lugar de trabajo.

## ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS SUPERVISORES ENTREVISTADOS

Los vendedores a quienes se les aplicó los cuestionarios se mostraron un tanto nerviosos y se observó cierta exageración al realizar sus labores, así como demasiada amabilidad, aspecto del cual se quejaron algunos jefes de departamento que carecen sus vendedores.

## S E G U N D A      H O J A

## ANALISIS DE LA INFORMACION RECADADA

Los resultados obtenidos de esta investigación fueron los siguientes: Los jefes de Departamento de Tabacos y Novedades opinaron lo siguiente:

- Las funciones que tienen los vendedores son las de cuidar exhibiciones de mercancía, atender al cliente, realizar transferencias, etc.
- El 80% de los entrevistados apuntó que las exhibiciones de mercancía son muy deficientes, ya que el vendedor no quiere limpiar y acomodar su mercancía. El 20% restante consideró que sus vendedores lo hacen bien y que son muy organizados.
- El 70% de los jefes opinó que el personal tiene varios faltantes debido a que no registra correctamente en la máquina, no entrega bien el cambio a los clientes y además no sabe corregir los errores que tiene tanto de máquina como al elaborar sus notas de ventas. El 30% restante consideró que de vez en cuando tienen algún error, pero que no son muy frecuentes y se esfuerzan por corregirlos inmediatamente.

Ahora bien en cuanto a los vendedores, éstos reportaron lo siguiente:

- El 50% de la población entrevistada opinó que tienen desviaciones o faltantes debido a que no registran bien, por distracciones o porque les falta práctica. El 50% restante consideró que ellos manejan muy bien la máquina y que si han tenido faltantes ha sido por nervios -- cuando ha habido mucha clientela.

- El 80% consideró que las mayores desviaciones que se presentan son -- por seguir inadecuadamente los procedimientos para aceptar tarjeta -- bancaria, ya sea que se les olvida transcribir la tarjeta en el pagaré o revisar en el boletín de última hora. El 20% restante opinó que se les ha llegado a olvidar que le firmen al pagaré, pero que con el número de tarjeta han podido solucionar sus problemas.
  - En base a lo anterior, se puede observar que hay ciertas limitaciones en cuanto a registro de la máquina y al pago de tarjeta bancaria, por lo que puede determinarse que existen necesidades de adiestramiento, -- es decir, de perfeccionamiento en el uso de la máquina registradora y en el procedimiento para aceptar tarjetas bancarias, con lo cual se -- pretende obtener una mejora para el trabajador, en el sentido de que se le evite tener más faltantes, los cuales tiene que pagar; y en -- cuanto a la empresa, un incremento en la productividad con menos -- pérdidas.
  - A todo esto se propone un programa de 24 hrs. dedicadas al manejo de la máquina registradora, así como otro programa de 8 hrs., para los -- procedimientos del pago con tarjeta bancaria.
  - Se proponen los días martes y jueves a partir del 15 de julio del -- presente año. Se pretende que la duración de cada sesión sea de 2 -- hrs., es decir, 4 hrs. a la semana.
  - El entrenamiento deberá ser fuera del lugar del trabajo, para evitar la tensión que el cliente provoca en los vendedores y para evitar un mal trato del cliente.
- En caso de algún comentario o duda, estamos a sus órdenes.

Por su atención gracias.

DETERMINACION DE NECESIDADES

TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

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

DESCRIPCION GENERAL: \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES	RECURSOS MATERIALES	CONDICIONES Y EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD	REQUISITOS

## ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

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

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

TRABAJADOR	NECESIDAD DETECTADA	CONTENIDO	ACCION DE CAPACITACION	RECURSOS HUMANOS

(1) INFORME DE DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
Y ADIESTRAMIENTO  
EN LA VOCALIA \_\_\_\_\_

(2) DEPENDENCIA	(3) NOMBRE DEL CURSO	(4) PUESTOS	(5) NUMERO	(6) TECNICA	(7) FINALIDAD	(8) OBSERVACIONES

**A N E X O . V**

**FORMATO DE CARTA DESCRIPTIVA, PARA LA PRESENTACION DE UN  
PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.**

**(DE: AGUILAR Y FRIAS, 1989).**

CURSO: \_\_\_\_\_

INTRODUCCION: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL: \_\_\_\_\_

TEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TECNICA DIDACTICA	MATERIAL DIDACTICO	INSTRUCTOR	DURACION Y HORARIO	AULA

OBSERVACION: \_\_\_\_\_

LOS OBJETIVOS DEBEN PLANTEARSE EN BASE AL TIPO DE NECESIDADES QUE SE DESEA CUBRIR