

66
205



Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales
IZTACALA

“HABLANDO DE CAPACITACION DESDE LA EXPERIENCIA LABORAL”

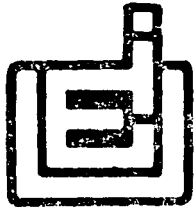
REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
BERTHA ALICIA JAIME MARTIN

ASESOR LIC. LOURDES JACOBO ALBARRAN

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

1955

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.

AGRADECIMIENTOS.

A mis Padres:

Ma. del Refugio y José.

Sé que con gusto ven la culminación de este trabajo, porque nunca perdieron la esperanza de que lo llegara a realizar. Gracias por sus cuidados, amor y apoyo (Promesa cumplida).

A mi Esposo:

Armando.

Por estar siempre a mi lado, luchando hombro con hombro, realizando y logrando metas en común. Gracias a tí, una meta más alcanzada.

A mi Bebé:

Porqué el solo hecho de presentirte en mi vientre, me da fuerza para ser un mejor ser humano.

A mis Hermanos:

Alejandro, José Antonio, Angélica, Sergio y Rosalba:

Es invaluable saber que siempre hay alguien con quien contar y con quien confiar. En todos y cada uno de ustedes he encontrado cariño, compañía y apoyo. Gracias por compartir todo.

A la Lic. Lourdes Jacobo.

A quien dejo constancia de mi admiración y agradecimiento, por todo el apoyo recibido para la elaboración de este trabajo.

FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE

Página

RESUMEN

i

INTRODUCCIÓN

ii

CAPÍTULO I.- DE LA PSICOLOGÍA A LA CAPACITACIÓN.

1.1.- Psicología.	1
1.2.- Psicología Industrial.	4
1.3.- Capacitación.	8
1.4.- Capacitación en E.U.A.	13
1.5.- Capacitación en México.	18
1.5.1.- Importancia de la Capacitación.	20
1.5.2.- La Psicología y la Capacitación.	22
1.5.3.- La Capacitación en México.	24

CAPÍTULO II.- LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN.

2.1.- El papel del Psicólogo Industrial en México.	27
2.2.- El papel del Psicólogo en la Capacitación.	29

CAPÍTULO III.- PROCESO PARA LLEGAR A LA CAPACITACIÓN.

3.1.- Definición de Capacitación o Adiestramiento.	32
3.2.- Determinación de Necesidades de Capacitación.	34
3.3.- Pasos de la Capacitación.	38
3.4.- Evaluación de la Capacitación.	45

CAPÍTULO IV.- REPORTE DE TRABAJO, PROCESO DE CAPACITACIÓN EN CICSA.

4.1.- Proceso de Capacitación.	47
4.1.1.- Primera Etapa. D.N.C.	49
4.1.2.- Segunda Etapa. Planeación.	54
4.1.3.- Tercera Etapa. Programación de Eventos.	57
4.1.4.- Cuarta Etapa. Método de Instrucción.	59
4.1.5.- Quinta Etapa. Evaluación.	61
4.1.6.- Sexta Etapa. Seguimiento.	61
4.2.- Evaluación Crítica.	62
4.2.1.- Resistencias más comunes en la Capacitación.	62
4.2.2.- Alcances y Logros de un Programa de Capacitación.	65

CONCLUSIONES.
BIBLIOGRAFÍA.

vii
xiv

ANEXOS:

ANEXO 1.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación y Resultados presentados en gráficas.

ANEXO 2.- Presentación de Cursos con Objetivos, Temarios y Duración.

ANEXO 3.- Calendarización del Programa de Cursos Mayo - Octubre.

ANEXO 4.- Relación Metodológica de Instrucción. Mayo - Octubre.

ANEXO 5.- Formatos de Evaluación .

RESUMEN

La importancia del proceso de capacitación y adiestramiento, ha sido resaltada desde diferentes puntos de vista tales como: el social, el técnico, el económico y el educativo.

En términos del trabajo como eje central de dicha actividad, se ha afirmado que la capacitación y adiestramiento constituyen los medios para conducir el desarrollo y la autorrealización.

Este trabajo pretende proporcionar un criterio para visualizar hasta donde es posible desarrollar un proceso de capacitación en una empresa privada (CICSA).

Para introducirnos en los conceptos de este trabajo en el capítulo uno presentamos el desarrollo de la Psicología desde sus orígenes, hasta la Psicología Industrial, para hablar del proceso de capacitación.

En el segundo capítulo hablaremos de la participación del Psicólogo Industrial en la capacitación.

En el capítulo tres se describirán los pasos o etapas a cubrir en el proceso de capacitación.

Por último, en el cuarto capítulo, después de haber tratado los temas anteriores que permiten tener los conceptos necesarios para comprender el proceso de capacitación, presentamos el reporte de trabajo, realizado en CICSA.

INTRODUCCIÓN

Por regla general, la Psicología se define como el estudio científico de la conducta. Según Siegel(1980), la Psicología procura en forma sistemática comprender cómo y porqué las personas actúan como lo hacen.

El dar contestación a estas interrogantes de una manera científica, hace que la conducta pueda ser predecible y fácil de modificar en algunos casos.

Estas aplicaciones dentro del ámbito laboral, constituyen el desarrollo de la Psicología Industrial.

Sin embargo, el llegar a ubicar a la Psicología dentro de la industria se da de una forma muy peculiar. Considerando que la Psicología tiene como finalidad llevar a cabo la medición de la conducta, los psicólogos se muestran interesados en medir la cantidad de atributos que se han descrito como características de los seres humanos. Tomando en cuenta que la conducta humana está conformada de acciones, juicios, palabras, intereses, valores personales, costumbres, etc.

La intervención del psicólogo para la contribución potencial en la solución de problemas", en las áreas de selección del personal, de entrenamiento del mismo y de la moral que en áreas tales como la eficiencia en la producción y el control de los accidentes, es una actividad más que enuncia Siegel (1980) " dentro del área de la Psicología Industrial.

A pesar de ello los inicios ya de manera profesional de la Psicología en el área Industrial, se dan con el primer laboratorio para el estudio de los fenómenos psicológicos. Se comenzó hace 90 años, y la primera obra de importancia que trataba de la Psicología Industrial fue escrita hace apenas unos 55 años.

Sin embargo, resulta difícil ponerle fecha a los principios de la actividad, a la cual pueda denominarse con propiedad Psicología Industrial.

La que más razonablemente puede asignarse a la formulación de dicha especialización dentro del cuadro más amplio de la Psicología general, es en 1913, cuando se publicó " Psicología y eficiencia Industrial ", de Hugo Munsterberg.

El periodo de la posguerra es testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Industrial en todos los campos, selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamientos y dirección.

En el aspecto de la capacitación, Siliceo (1990) comenta que con el surgimiento de lo que podemos llamar la era Industrial - primera mitad del siglo XVIII - aparecen innumerables escuelas Industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como: "Método de los cuatro pasos" , que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Es relativamente cercano el momento, es decir hace 12 o 15 años, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento o capacitación.

A pesar de ello, las actividades de adiestramiento o capacitación, selección y clasificación del personal, evaluación del desempeño -entre otras actividades más-, no siempre eran asignadas a un psicólogo. Se utilizaba a la Psicología como una herramienta o fuente de información para ser manejada por otros profesionales, como son un administrador o un contador.

El hecho de ver un profesional en la Psicología, es decir, un psicólogo en una industria o empresa, no era común; sin embargo, Siegel (1980) nos explica la importancia del porqué integrar un psicólogo en la industria.

La Psicología como " El estudio del comportamiento " en donde como ya hemos apuntado, el psicólogo Industrial se especializa en el estudio de dicho comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la Industria.

Según Siegel (1980) , la tarea del psicólogo consiste en fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. El realizar acertadamente esos objetivos pueden, naturalmente redundar en una mayor productividad, menos ausencias y otros criterios objetivos de una ejecución perfeccionada. Sin embargo, el punto esencial es que el psicólogo se interesa en explotar al máximo el potencial de realizaciones y satisfacción personal. Por consiguiente, su responsabilidad es para con todos, tanto empleados como patrones.

Dado que el psicólogo tiene que estar inmerso en diferentes áreas dentro de la industria, como son: el reclutamiento o selección del personal, evaluación del desempeño, el lograr fomentar la iniciativa individual de los trabajadores y el realizar actividades de adiestramiento o capacitación, nos abre un mundo muy amplio de posibilidades, por lo que será necesario definirnos por una área en particular.

Por lo tanto es importante señalar que en el presente reporte el área a explorar será la capacitación como una de las actividades del psicólogo dentro de la industria, siendo ésta una de las menos valoradas.

Haciendo un poco de historia, encontramos que cuando una compañía se ve obligada a contratar personal inexperto, tiene necesariamente que recurrir a un programa sistemático de adiestramiento. Entendiendo como programa sistemático de adiestramiento la forma de iniciarlo en las actividades que realizará dependiendo del área al que fuera contratado, así como sus habilidades demostradas en las pruebas previas a su contratación.

Localizando así lo que llamaremos detección de necesidades, para después programar las secciones de entrenamiento y la forma en la que éstas se realicen, ya sea de forma práctica o teórica. Por último se comprueba qué tanto se ha aprendido y así se involucra al individuo en la actividad normal de una empresa.

Los empleados nuevos con alguna experiencia previa, también se beneficiarán con el adiestramiento sobre la política y las prácticas de la compañía. A esta forma de adiestramiento la llamaremos inducción de personal, actividad que también se programa y en donde se explican los lineamientos como obligaciones y derechos que adquiere el trabajador al ser contratado. Los psicólogos pueden presentar una gran ayuda en la dirección de tales programas. Desde hace muchos años, los psicólogos han presentado especial atención a los problemas de adiestramiento, simulación de las condiciones del trabajo y enfoques de la enseñanza.

El adiestramiento Industrial no está de ninguna manera restringido a los empleados nuevos. Es posible que la administración tenga varios problemas para los cuales la única solución posible sería un programa continuo de adiestramiento para los empleados que ya están trabajando.

Entre ellos podemos enunciar sólo como ejemplo, los problemas de ampliación de empleo, desarrollo del personal potencial de supervisión, mantenimiento y mejoramiento de la calidad y la producción, desarrollo de la administración y la preparación de empleados para encargarse de nuevos empleos creados por una tecnocracia siempre creciente.

Dado todo lo anterior, el presente reporte representa el reto de rescatar el concepto de capacitación tan desvalorizado en la empresa. La preocupación por esta actividad no era una prioridad; sin embargo las consecuencias por no tenerla se vieron reflejadas en altos tiempos y costos en el proceso; y por ende, en el producto terminado, la duplicidad de tiempos por trabajos mal elaborados, la mala calidad, la falta de comunicación, la carencia de integración para los trabajos en equipo y la falta de liderazgo. Este es el resultado de no tomar en cuenta a un buen aliado, como lo sería un buen plan de capacitación, entre otras cosas.

El hecho de invertir en la aplicación de programas de capacitación, podría disminuir en gran medida los problemas antes mencionados. De ahí la necesidad de reforzar la actividad de la capacitación.

I.- DE LA PSICOLOGÍA A LA CAPACITACIÓN.

1.1- PSICOLOGÍA

"La Psicología tiene un largo pasado pero una corta historia" lo dijo Ebbinghaus hace muchos años y en general las historias de la Psicología han enfatizado su largo pasado a costa de su corta historia científica, como lo menciona E. G. Boring en 1929. El hecho es que, antes de convertirse en disciplina autónoma, la Psicología, durante mucho tiempo formó parte de la metafísica y su objeto de estudio era el alma como una de las manifestaciones del ser. El método utilizado para tal propósito era el especulativo. Cuando la Psicología se aparta de la metafísica, cae en el terreno de las ciencias naturales.

En este terreno, la Psicología empieza a tener teorías más científicas que filosóficas. Solamente hasta el siglo XIX. tomó fuerza el punto de vista que consideraba al cerebro como el órgano de la mente. Fue entonces cuando Benjamín Rush (1745-1813) en Norteamérica, William Tuke (1732-1822) en Inglaterra y Philippe Pinel (1745-1826) en Francia, comenzaron independientemente una campaña con el fin de reformar el tratamiento que se daba a los enfermos mentales, a los que hasta esa época se habían tratado como seres poseídos por los demonios. Afirmando que ser poseídos por el demonio debía considerarse como una enfermedad, lograron mucho con su

empeño en mejorar las condiciones de vida de esas personas. El hecho de aceptar que la mente podía enfermarse, era aceptar que en parte dependía del cuerpo, ya que generalmente lo que se enferma es el cuerpo. Este movimiento se menciona por los resultados alentadores que produjo, y no por la nueva concepción que trajo sobre el problema mente-cuerpo.

Siguiendo el paso de la Psicología, nos encontramos que sus problemas científicos aparecieron como problemas generales de la ciencia; y a través del desarrollo de ésta llegaron a llamar la atención de los científicos. Sin embargo, la Psicología como objeto de estudio, aún a mediados del siglo XIX, era una rama no de la Ciencia, sino de la Filosofía. Teniendo en cuenta estos factores Fechner, (1860) publicó "Elemente der Psychophysik", en donde trabajando con Wundt se llegó a reconocer formalmente la identidad esencial de las Psicologías, tomando en cuenta que uno de los miembros, el Filosófico, era llamado Psicología; y el otro miembro, el científico, era llamado Fisiología. El nacimiento de la "Psicología Fisiológica" era una consecuencia natural y muy importante en la historia de la Psicología. Así las cosas, es el mismo Fechner el que de una manera incidental e involuntaria se hace fundador de la Psicología Experimental. Influenciado por Herbart, sostuvo que la Psicología debería ser una ciencia, donde era posible la medición mental y la aplicación de las matemáticas al estudio de la mente. Sin embargo, es Wundt quien promovió la idea de la Psicología como una ciencia independiente, es el primero que sin reservas podemos llamar propiamente Psicólogo. Wundt, en su afán de dar más

elementos científicos a la Psicología, comienza a extender su sistema a través de su cátedra con una lógica interna y de su experimentación externa.

Los trabajos experimentales no tardaron en aparecer. En 1879, Wundt fundó el primer laboratorio formal de Psicología en el mundo.

A partir de allí se empezó a generar la " nueva " Psicología, desarrollándose todo esto en Alemania. Una " nueva " Psicología, que en realidad era Psicología fisiológica. Los fisiólogos tenían tanto que ver con ella como los verdaderos psicólogos.

El primer grupo creía más en la descripción fenomenológica y en el nativismo de la percepción (que la percepción dependía de ciertas propiedades heredadas del organismo). El segundo grupo defendía las técnicas experimentales rigurosas, el análisis descriptivo y la importancia del aprendizaje en la percepción. Citando a un representante de este segundo grupo encontramos a Hugo Munsterberg (1863-1916), quien empezó su vida académica como si fuera a ser uno de los líderes del nuevo movimiento. En realidad, fue alumno de Wundt (1882-1885), aunque no tan influenciado como otros. En Friburgo publicó su libro *Beiträge zur experimentellen Psychologie* (1889-1892). Allí desarrollo un laboratorio; sus experimentos fueron bastante originales y llamaron la atención en ese tiempo. William James, quien acababa de publicar su famoso libro *Principles of Psychology*, le escribió felicitándolo por su "sentido de la perspectiva y proporción de las cosas" que no poseían sus críticos. James quedó tan impresionado con Munsterberg, que finalmente logró

que fuera a Harvard para trabajar durante tres años. Munsterberg fue contratado para trabajar en forma independiente, se tomó dos años para pensarlo en Alemania y finalmente fue a Harvard para permanecer allí el resto de su vida. Munsterberg pasó de la Psicología experimental hacia otras Psicologías más nuevas. Sentó las bases de la psicoterapia, de la Psicología jurídica y de la Psicología Industrial. En cierta medida, "fundó" la Psicología aplicada.

1.2- PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

La Psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, esta bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria, según Dunnette y Krichner (1989).

Sin embargo para Blum y Naylor (1990) la Psicología Industrial es la extensión de los principios y los datos psicológicos de los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, concretando así la definición de la Psicología Industrial como la que formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio.

Al encontrar una definición similar en los diversos autores encontramos diferentes enfoques acerca del origen de la Psicología Industrial.

Por ejemplo para Brown (1992), la moderna Psicología Industrial no podía comenzar hasta que la Psicología general llegara a ser ciencia experimental,

suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana. Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas del siglo XVII en adelante, desviaron la atención científica de los problemas más específicamente humanos, y no fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva Psicología experimental a los problemas de la industria.

Blum y Naylor (1990), mencionan que es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es probable que la Psicología Industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962).

Tanto Brown (1992), Blum y Naylor (1990), coinciden en atribuirle el honor de ser el primer psicólogo Industrial a Hugo Munsterberg, antiguo alumno de Wundt y profesor de Psicología en Harvard. En 1913, este investigador publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency*. Munsterberg escribe cuidadosamente y a la defensiva, sobre sus intentos hechos para establecer un campo aplicado de la Psicología, como correspondiente necesario al campo puro. Su libro, que sirvió como modelo para el desarrollo de la Psicología Industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Dunnette y Kirchner (1989), sostienen que la principal contribución que la Psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. En realidad, Skinner (1953) ha sugerido que la ciencia, y por tanto la Psicología, consisten en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aún cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos.

Pero al preguntarnos que ha aportado la Psicología Industrial a la vida diaria, Brown (1992) nos contesta: Ha incrementado la eficiencia y la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo permitiría lograrlo sin un incremento proporcional del gasto de energía. Para Brown (1992), los psicólogos profesionales se ocupaban principalmente de los problemas de la fatiga, de las condiciones de trabajo a la formulación de pruebas de selección para la orientación vocacional.

Dunnette y Kirchner (1989), nos dicen que las oportunidades para investigar la conducta humana en la industria no han sido descuidadas por los psicólogos. En los últimos cuarenta años, la aplicación de los métodos y principios psicológicos, y de las técnicas de personal resultantes se han esparcido por todas partes en el ámbito industrial.

Para Blum y Naylor (1990); la contribución que ha dado la Psicología Industrial, fue durante la Primera Guerra Mundial, donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas

colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidades, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la Psicología Industrial. Algunas empresas, como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica en Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho, fue en la fábrica de la Western Electric, localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927 (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Esos estudios, que duraron hasta mediados de la década de 1930, muchos los consideran como la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la Psicología Industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la Psicología Industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

No hay duda de que la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la Psicología Industrial.

Como en la Primera Guerra Mundial se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas, también se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Personnel Psychology*, apareció en 1948. En ella se informa de los resultados de estudios psicológicos factuales en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos.

1.3.- CAPACITACIÓN.

Ya establecida la Psicología Industrial, clasificaremos más específicamente las áreas de decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica implicadas por cada una de ellas. Según Dunnette y Kirchner (1989), se clasifican en tres grandes grupos, de los cuales se desprenden actividades específicas, siendo los tres primeros grupos los siguientes:

I.- Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

II.- Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

III.- Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

Dentro del primer grupo están:

- A.- Selección de personal.
- B.- Ajustamiento y desarrollo de personal.
- C.- Orientación de personal.

Dentro del segundo grupo:

- A.- Ingeniería psicológica.
- B.- Motivación humana.
- C.- Psicología de organización.

Y en el tercer grupo:

- A.- Comunicaciones Industriales y relaciones sindicato-patronales.
- B.- Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

Dando una breve descripción de los puntos antes mencionados, observaremos que:

I.- Decisiones basadas en requerimientos institucionales.

Estas decisiones suponen que son constantes ciertos aspectos de la industria o la organización.

- A) Selección de Personal.

La empresa Industrial típica tiene muchos puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y debe evaluar las características de los solicitantes y asignarlos a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera.

B) Adiestramiento y desarrollo de personal.

Un segundo método para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo es enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto. El rol del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y, lo más importante, diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados. Las áreas de selección y adiestramiento de personal están entrelazadas intrincadamente. Deben seleccionarse personas que sean capaces de ser adiestradas. En algunos casos, el psicólogo necesitará desarrollar varios programas de adiestramiento a fin de tomar en cuenta los diferentes niveles de capacidad, experiencia y conocimiento de los individuos que van a ser aleccionados.

C) Orientación de personal.

La relación de orientación proporciona la situación de aprendizaje en la industria más individualizada e íntima. Los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden estar en conflicto con las capacidades y aspiraciones del individuo. El consejo sencillamente consiste en determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias del trabajo; en cuyo caso la colocación

en un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje que ayude al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos.

II.- Decisiones basadas o modificadas por las características individuales.

Se supone que los requerimientos institucionales pueden necesitar modificaciones debido al llamado elemento humano. En vez de preguntar cómo debe modificarse la industria para tomar en cuenta las capacidades del hombre, necesitamos preguntar de cuántas maneras debe modificarse la industria para tomar las diferentes capacidades de los hombres.

A) Ingeniería psicológica.

Hablando en términos generales, el psicólogo en ingeniería estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación.

B) Motivación humana.

La tarea del psicólogo Industrial es descubrir la clase de condiciones en el medio Industrial que dan como resultado una motivación alta de los empleados.

C) Psicología de organización.

Esta es el área más extensa y compleja de la Psicología aplicada a la industria. El psicólogo de organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen.

III.- Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.

El deseo de pertenencia parece ser una característica humana elemental; los humanos de intereses y necesidades semejantes forman grupos, y cuando lo hacen, sus objetivos se hacen más definidos e intensos. Las decisiones en la industria a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos de semejantes grupos. El psicólogo puede ayudar a obtener esta información.

A) Comunicaciones Industriales y relaciones sindicato-patronales.

La investigación psicológica en las comunicaciones está dirigida a identificar y eliminar las barreras importantes en la comunicación exacta en la industria, con el resultado deseable de que la frecuencia de los conflictos individuales y colectivos debidos a una comprensión errónea, disminuirán significativamente.

B) Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

El público consumidor constituye obviamente un importante grupo en la toma de decisiones Industriales. Los psicólogos expertos en muestreo y medición de la opinión pública han trabajado en estas importantes áreas. Desarrollando y perfeccionando métodos de encuestas de investigación, los psicólogos han podido proporcionar información acerca de diversos grupos de consumidores.

1.4- CAPACITACIÓN EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

El surgimiento de la era Industrial.

La historia del crecimiento de las actividades de capacitación que acompañaron a esta expansión Industrial, es verdaderamente fascinante. Según Craig y Bittel (1991), en épocas tan tempranas como 1809, la Gran Logia Masónica -bajo la dirección de DeWitt Clinton,- estableció la educación vocacional en instalaciones adecuadas. El entrenamiento de tipo manual empezó en Norteamérica hacia 1825, y la mayoría de las instituciones que surgieron después de esta fecha fueron en su mayoría de tipo disciplinario y no vocacional.

Escuelas Industriales.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrenamiento: las escuelas Industriales. Una de las primeras fue establecida en la ciudad de Nueva York en 1872, por Hoe y Cia. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar operadores de maquinaria. Rápidamente este método se volvió práctica común. Otras compañías que también emprendieron este tipo de entrenamiento en aquellas épocas fueron Western Electric, Goodyear, Ford y la National Cash Register Co.

Otra innovación surgió en la educación con el método de educación cooperativa, durante la primera década del presente siglo. Esta modalidad fue iniciada por el

rector, señor Schneider, de la Universidad de Cincinnati, en su facultad de ingeniería. Este método requiere que los estudiantes asistan tiempo completo a la escuela durante parte del periodo lectivo y trabajen también igual tiempo en una fábrica, volviendo a la escuela para un entrenamiento adicional, y regresando a la fábrica para una experiencia práctica y agregada.

La Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial cambió su nombre en 1918 por el de Sociedad Nacional para la Educación Vocacional. Una de las principales razones de este cambio fue el hecho de que en 1917, el presidente Woodrow Wilson firmara el Decreto Smith- Hughes, mediante el cual el gobierno proporcionaba ayuda económica a los esfuerzos para el entrenamiento vocacional. Se pensaba en ese momento que la promoción que se hacía a la educación Industrial estaba logrando buenos resultados y que el título mencionado describía mejor las actividades que debían seguirse para el desarrollo de los programas de una manera interna, sin necesidad de ayuda exterior.

Asociaciones de entrenamiento Industrial.

Sería útil en este momento regresar y reexaminar la historia de la educación vocacional entre los años 1912 y 1920. Es interesante hacer notar que en 1914 un joven conocido como Alvin E. Dodd fue nombrado asistente del secretario de la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial. Hay bastante evidencia de que la filosofía del Señor Dodd se parecía mucho a la industria, sobre todo de aquellas industrias que operaban escuelas de

entrenamiento dentro de sus organizaciones. Este tipo de hombres era el que no podía ponerse de acuerdo con los "educadores". Creían que sus problemas eran diferentes y necesitaban, por ende, una forma distinta de atacarlos.

En el año de 1913 tuvo lugar una junta en la Universidad de Nueva York, en la cual fue organizada la Asociación Nacional de Escuelas de Empresas Privadas.

Esta asociación empezó con 60 miembros que representaban a 34 empresas. Tuvieron su primera convención en 1914 en Dayton, Ohio. Era perfectamente natural que conforme los educadores en los negocios empezaran a examinar las necesidades de capacitación en sus organizaciones, su entendimiento del proceso continuara desarrollándose y expandiéndose en muchas categorías. Tres años más tarde, esto es en 1923, el nombre cambió otra vez y es la que conocemos en la actualidad como American Management Association.

El período de la Primera Guerra Mundial.

A la llegada de la Primera Guerra Mundial se agudizó el estado de emergencia. Había una vital necesidad de tender un puente de barcos entre Europa y América, como parte de la consigna de libertar al mundo para la democracia. Así fue como la Corporación de la flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos inició su sección de educación y entrenamiento. Se presentó un problema: sesenta y un astilleros con cincuenta mil trabajadores tenían necesidad urgente de multiplicar diez veces su personal, pero como era imposible encontrar tantos trabajadores, había que entrenarlos.

Así fue como Charles Allen -jefe del programa- tuvo oportunidad de demostrar su filosofía. Decidió que el entrenamiento se realizaría en los propios astilleros y que los instructores serían los mismos supervisores de la compañía.

Allen y Kane adoptaron el método Herbartian de los cuatro pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar. Con él trataron de resolver los problemas de entrenamiento que ofrecía la guerra mundial. Al mismo tiempo sentaron las bases para lo que había de ser, veinte años más tarde, el entrenamiento dentro de la industria de la Comisión de Recursos Humanos de la Guerra.

La prosperidad de los años veinte no estimulaba la aplicación del entrenamiento a los problemas de la industria, más bien la desalentaba. Mientras tanto, nacía otra gran servidora del empleo norteamericano: la educación por correspondencia. Van Liew Morris dijo en 1921: "Es probable que la mayoría de los hombres que componen la industria norteamericana haya obtenido el dominio del aspecto técnico de sus trabajos por medio de las escuelas por correspondencia, principalmente".

Durante los años de la gran depresión. La economía que se regodeaba con su propia prosperidad en los últimos veinte, cayó dramáticamente en la mayor depresión económica de la historia del país. Ahora la frase típica del administrador falto de visión, "no necesitamos entrenamiento", cambió por un comentario complaciente. Los años de la depresión habían hecho naufragar muchos programas de entrenamiento interno ya iniciados. Era obvio para los

gerentes de las empresas que si necesitaban cierto personal calificado, lo encontrarían en las filas de hombres sin trabajo.

Por otro lado, el cuadro de la depresión si estimuló el entrenamiento. Cuando el problema creado por esta situación se agudizó, los gobiernos locales, estatales y federales, intentaron solucionarlo y uno de los mejores aspectos de esa solución fueron los programas de entrenamiento artesanal, auspiciados por el gobierno federal. La gente se había ya hecho consciente de lo que el entrenamiento podía hacer y de su propio potencial de aprendizaje. Asimismo, se había caído en la cuenta de la relación directa que hay entre potencial de aprendizaje y capacidad de mantener y aumentar el bienestar personal.

La Segunda Guerra Mundial.

El problema ahora era quién daría el entrenamiento. Al fin, el mundo de los negocios y el de la industria se enfrentaba a la realidad que por tanto tiempo habían ignorado. Repentinamente la función de capacitar, por parte del supervisor, se hizo indispensable.

Volviendo a formular el enfoque del entrenamiento como algo que se debe impartir "sobre la marcha", se desarrolló el programa de entrenamiento para instrucción en el trabajo, conocido como *JIT* (Job Instruction Training).

El programa estaba orientado a capacitar a supervisores de primera y segunda línea, cuya necesidad de habilidad entrenadora era muy importante para la expansión de la industria de la guerra.

Es así como la palabra entrenamiento, a pesar de los esfuerzos de muchos para convertirla en chivo expiatorio, es aceptada como sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al paso del creciente compromiso vital, y del concepto cada vez más amplio de las capacidades del hombre.

1.5- CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

La capacitación y adiestramiento, entendidos genéricamente como modalidades de instrucción o adiestramiento orientadas a una actividad, han existido desde hace mucho tiempo.

Existen elementos que exponen que el entrenamiento en nuestro país se da en la época colonial, con la combinación de el maestro- aprendiz.

Aunque su existencia se reporta desde entonces, no es sino hasta hace pocas décadas; es decir hace 15 o 20 años, que en México las empresas públicas y privadas en México le dieron importancia a la educación y al entrenamiento o capacitación; que se le dedica una atención especial; atención que dio lugar a diferentes disposiciones adoptadas a raíz del contexto de finales del siglo pasado y principios del presente, que se caracterizó por su crecimiento industrial y tecnológico, y por ende, por la demanda de obra calificada.

Las disposiciones adoptadas fueron: la inclusión del capítulo del Código Civil destinado al aprendizaje, en 1870; el capítulo tercero de la Ley Federal del Trabajo, referente al contrato de aprendizaje en 1831, y sus modificaciones en 1970, que sustituirían dicho contrato por la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

La influencia del sector obrero, su organización y sus demandas, el auge tecnológico y sus requerimientos de calificación, las modificaciones conceptuales y operativas en la educación y los intereses financieros, fueron los condicionantes de los años sesenta que contribuyeron a formalizar aún más el proceso de la capacitación y adiestramiento en México.

La capacitación y el adiestramiento se establecen como obligaciones que deben cubrirse, para acatar las disposiciones contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en la Ley Federal del Trabajo.

1.5.1- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

La importancia del proceso de capacitación y adiestramiento, ha sido resaltada desde diferentes puntos de vista tales como: el social, el técnico, el económico y el educativo.

En términos del trabajo como eje central de dicha actividad, se ha afirmado que la capacitación y adiestramiento constituyen los medios para conducir el desarrollo y la autorrealización.

De los obstáculos detectados para el cumplimiento de dichos objetivos, resaltan las insuficiencias de los recursos disponibles, tales como los humanos, motivo por el cual se decidió afirmar la capacitación y la organización social para el trabajo, como uno de los medios más viables para aumentar las posibilidades de empleo, mejorar los niveles de vida y en suma, la productividad de los trabajadores. (Ramírez, P.,1986).

La necesidad de preparar al personal adecuadamente para realizar actividades dos o tres veces por no estar capacitado previamente, afecta enormemente el resultado final de una jornada.

Fue así, que se precipitaron diferentes dimensiones del proceso de la capacitación y adiestramiento, arrojando como resultado un cúmulo de cifras referentes a conceptos tales como: el número de centros abocados a la tarea de difundirlo y apoyarlo, la cantidad de comisiones mixtas de capacitación y

adiestramiento registradas. (Belsasso, 1981, 5o. Informe de Gobierno, 1981; Aguirre, 1982).

A pesar de ello, se debe hacer un paréntesis para mencionar que el cumplimiento de la capacitación a los trabajadores se realiza en el mejor de los casos por cubrir un requisito legal, desconociendo la finalidad de la misma, convirtiendo el proceso de la capacitación en algo fracturado sin orden ni metodología, olvidando la misión y objetivo de la empresa. El procedimiento y aplicación de la capacitación se origina de la necesidad inminente de resolver la falta de mano de obra calificada, pero se realiza de una manera empírica en México.

De hecho, la mayor información de experiencias prácticas provienen de Estados Unidos, manejando el procedimiento a seguir. Adaptando algunos pasos funcionan como guía a seguir, ya que en México, escasamente se tiene desarrollada información sobre el tema.

Por lo tanto, es con base en los planos científicos, tecnológicos y profesionales, que resulta factible sustentar la competencia de la capacitación y adiestramiento, como una instancia de estudio para la Psicología.

Cabe mencionar que la Psicología como disciplina científica, interesada en el estudio del comportamiento psicológico de los organismos, ha extendido sus principios y procedimientos a la educación Skinner (1975), Bijou y Rayek (1980), concepto en el que se agrupa la educación de adultos y la capacitación y adiestramiento como una modalidad de esta última. Así, las dimensiones

profesionales y tecnológicas de la disciplina, pueden constituirse como los puntos de relación que procrean el enriquecimiento del proceso ya mencionado.

1.5.2- LA PSICOLOGÍA Y LA CAPACITACIÓN.

La capacitación y adiestramiento han mostrado que existe un vacío entre la gran demanda de servicio de entrenamiento y estado deficiente de los recursos de los que dispone para cubrirla. Tales corresponden a diferentes planes de entre los que destacan el tecnológico, el metodológico, el profesional y el científico, entre otros.

Con base en esto, se ha planteado la posibilidad de que la Psicología pueda instrumentar alternativas viables a tal estado de cosas.

Por esta razón, se pretende demostrar la correspondencia que hay entre la Psicología y el proceso de capacitación y adiestramiento, así como vislumbrar las posibles aportaciones que se puedan brindar con base en el análisis conductual aplicado y sus extensiones tecnológicas a diferentes áreas de prioridad social; entre ellas, la educación y la capacitación y adiestramiento, como un caso de educación para adultos.

Para ello se abundará primero; en su naturaleza científica, sustentada en la definición de su objeto de estudio, la metodología empleada y sus fines tecnológicos; y segundo, en su dimensión profesional, tomando como puntos de

referencia los conceptos de las diferentes funciones profesionales, áreas de inserción, sectores socio - económicos y tipos de beneficios; todos ellos incluidos en el perfil profesional del psicólogo y contemplados en los lineamientos curriculares de la carrera. En resumen y retomando los conceptos ya expuestos, la Psicología como Ciencia y el proceso de la capacitación y adiestramiento tienen otros dos planos de relación.

El plano metodológico puede entenderse en términos del orden, sistematización y evaluación de los pasos que supone el trabajo existente entre la identificación de un problema y la evaluación de una intervención dada en el caso del entrenamiento.

Respecto a las dimensiones tecnológicas, se puede hacer referencia a las técnicas y procedimientos que subyacen a la detección de necesidades, elaboración de programas, implementación y evaluación del entrenamiento, etc., como operaciones específicas de la capacitación y el adiestramiento.

Es en condiciones como ésta y partiendo de la caracterización profesional de la Psicología, que se puede intentar la aportación de diferentes alternativas, dado que la capacitación y el adiestramiento se contemplan como sujeto de trabajo profesional.

1.5.3- LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la capacitación en México se ha contemplado como un requisito legal.

No se ha visualizado la necesidad real de fortalecer el conocimiento específico de cada actividad a través de la capacitación. Se ha olvidado que el adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Sin embargo, se piensa que con sólo algunas instrucciones improvisadas -uno o dos días-, el individuo ya está preparado; esto es en el mejor de los casos, de lo contrario se le darán instrucciones al mismo tiempo que realiza su trabajo.

Desde siempre las circunstancias socio- económicas de México, han generado predisposición negativa a la capacitación. Se piensa que la capacitación implica pérdida de tiempo, ya que se descuida la operación, el impacto monetario en costo se ve afectado, no existe una cultura empresarial en donde se enseñe a hacer las cosas bien y a la primera.

Todo esto tiene como consecuencias el trabajar doble, por generar errores, y el desperdiciar materia prima y tiempo. Todo esto afecta mucho más que si se pudiera reservar un tiempo prudente para que el trabajador sea capacitado con oportunidad.

Quizás un caso en aislado no implique demasiado, pero la realidad es que cada caso se multiplica en relación directa al número del personal total de una empresa.

Pero no basta con tener la seguridad de aplicar la capacitación, se necesita saber dirigir la capacitación tomando en cuenta las necesidades del personal y de la empresa misma.

Desarrollar el sistema o el procedimiento para la programación de cursos y evaluar el aprovechamiento de los cursos.

En el orden de mejores resultados, disminución de costos, aumento de productividad, menos errores.

Analizar la relación que existe entre capacitación y productividad en corto y mediano plazo generará avances importantes en el crecimiento de cualquier empresa.

A pesar de ello, en México se ve a la capacitación con indiferencia, como un mal necesario, aplicada con personal no calificado que cubre la capacitación por requisito y no como un verdadero compromiso.

De ahí la necesidad de involucrar a la Psicología. Como ciencia, la Psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables.

La principal contribución que la Psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base, para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana. En realidad, Skinner (1953) ha sugerido

que la ciencia y por lo tanto la Psicología, consisten en un conjunto de actitudes que nos conducen a aceptar hechos aún cuando vayan en contra de nuestras expectativas, esperanzas o deseos.

El tratar de analizar el desarrollo de la capacitación en México siempre nos coloca en el punto de partida.

A pesar de ello, la realidad de los países altamente desarrollados fue el trabajar en las causas; reduciéndose la mayoría de los problemas del psicólogo industrial, a la intervención de pruebas para seleccionar al hombre más adecuado para cierta labor, a averiguar si trabaja con la eficiencia y hasta qué punto afectan la temperatura, la iluminación, la humedad y el ruido en el local; cuáles son las causas de la fatiga, y como pueden eliminarse por medio de intervalos de descanso; cuáles son los efectos del fastidio al realizar una tarea monótona y así por el estilo (Brown, 1992).

II.- LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN.

2.1- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN MÉXICO.

Se puede considerar que la primera aparición formal de la Psicología del trabajo en México fue en el año de 1923, con la creación del primer departamento psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, donde se utilizaba una adaptación nacional de la escala Binet con los candidatos a ingresar al cuerpo de Policía y Tránsito.

Más tarde van surgiendo instituciones en donde se emplean herramientas psicológicas, la mayoría de las cuales eran empresas públicas, entre las cuales se pueden citar las siguientes: en 1925 los Talleres Gráficos de la Nación; en 1938 Teléfonos de México, que funda la Escuela Tecnológica con la finalidad de proporcionar una enseñanza básica para trabajadores relacionados con la industria telefónica; en 1941 el Banco de México inicia la selección de personal, la cual se enfocaría a evitar la contratación de personal con rasgos psicopatológicos; en 1947, el Banco de Comercio crea su departamento de selección, cuya estructura era similar a la del Banco de México. (Cerde y Nuñez, 1993).

La actividad profesional del psicólogo en México, dentro de la industria.

La función que realiza el psicólogo en el campo de la Industria en México, no dista mucho de países como Estados Unidos de Norteamérica o Argentina donde mayor avance ha tenido la Psicología como profesión Litvinoff (1975), Dunnette (1987).

La actividad que tradicionalmente ha desempeñado el psicólogo industrial en México comprende:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Inducción de Personal.
- Análisis de Puesto.
- Capacitación.

La capacitación es, junto con el reclutamiento y selección de personal y con la inducción, las tres actividades que con mayor frecuencia realizan los psicólogos en el campo laboral. En la capacitación, el psicólogo primero investiga qué necesita una empresa para el desarrollo del factor humano, mediante la detección de necesidades de capacitación, la cual servirá para emprender el programa de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades, el psicólogo jerarquiza, de acuerdo a la prioridad, número exacto de personas, objetivos que se pretenden alcanzar, actividades que se realizan y evidencias suficientes que justifiquen estas necesidades, procediendo así a la asignación de instructores, fechas de impartición de los cursos, horarios y lugar asignado, para que más tarde se realicen las entrevistas con los instructores y los departamentos que solicitan los

cursos de capacitación. Al contar con todo esto, es entonces que se arranca el programa, inaugurando los eventos en cuestión.

Por otro lado, el psicólogo también funge como instructor, así como elaborador y diseñador de manuales de capacitación.

2.2- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN.

El hecho de que el curriculum 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 en la conducta cuenta con una metodología 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, 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 cuenta con los conocimientos y herramientas necesarias para incidir en el contexto laboral, siendo su intervención necesaria y oportuna en la solución de los problemas a los que se enfrenta la capacitación y el adiestramiento en la actualidad. Sin embargo, se deben tomar en cuenta que la realidad encontrada fuera de las aulas es otra, en donde los intereses creados de los directores de cualquier

empresa en ocasiones no llegan a ser compatibles con las alternativas de solución presentadas por el responsable de capacitación. Pero a pesar de ello, el Psicólogo sigue luchando por demostrar que existe un vacío ante la gran demanda de servicio de entrenamiento y los beneficios de la misma.

En el área de capacitación y adiestramiento de personal, encontramos que la función del psicólogo se ha tipificado como la de aquel profesional cuyo objetivo primordial consiste en el análisis y evaluación del desempeño de una tarea específica (análisis de tareas), y el diseño de aquellos elementos que permitan facilitar al trabajador el aprendizaje y comprensión de las funciones que va a desempeñar (desarrollo e implementación de un programa de capacitación); así, la función del psicólogo en la capacitación y adiestramiento consta básicamente de los siguientes elementos:

- 1) Detección: de necesidades específicas de cada área en la ejecución de sus tareas.
- 2) Evaluación: de las situaciones y áreas en las que se requiere apoyo en términos de la capacitación del personal (la clasificación de eventos).
- 3) Programación: ubicación general del momento, condiciones y situación, para realizar el proceso de instrucción (calendarización y obtención de recursos de apoyo).
- 4) Desarrollo: implementación del programa y ejecución del mismo desde su inicio (Inauguración), hasta su final (Clausura).

5) Seguimiento: post - evaluación del desempeño de los participantes en un evento, estableciendo una comparación entre su desempeño antes y después de la implementación del programa de capacitación.

III.- PROCESO PARA LLEGAR A LA CAPACITACIÓN.

3.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN O ADIESTRAMIENTO.

Qué es capacitación o adiestramiento.

Primeramente debemos definir qué es la capacitación o adiestramiento. Según los conceptos de Dunnette y Kirchner (1990), Blum y Naylor (1992), la capacitación o adiestramiento de personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asigna. Para Dunnette y Kirchner (1990) existen diferencias entre adiestramiento industrial y educación. Ya que mencionan que el adiestramiento industrial tiene propósitos específicos, mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente. Al mismo tiempo, el adiestramiento implica una posición menos rígida y tiene mayor esperanza en mejorar y cambiar las cualidades humanas para ajustarlas a los requerimientos cambiantes de la industria. Por esta misma razón Blum y Naylor (1992), sostienen que los programas eficientes de entrenamiento pueden dar como resultado un aumento de la producción, la reducción de la rotación de empleados y una mayor satisfacción por parte de estos últimos. Es por esto que Mc. Gehee y Thager (1961), afirman que el adiestramiento efectivo ha tenido

mayor impacto con la automatización, ellos señalan tres consecuencias de la automatización que tienen implicaciones directas con el adiestramiento industrial. Primero, algunos puestos serán agrandados, por lo que requerirán habilidades y destrezas adicionales. Otros cambiarán en tal dirección que requerirán menor gama de habilidades. Finalmente muchos puestos desaparecerán por completo y surgirán otros nuevos; sin embargo, el sistema típico en la mayoría de las empresas consiste en el adiestramiento durante el trabajo. A los nuevos empleados se les coloca en los puestos y se les dan explicaciones e instrucciones esporádicas y no hay un trato sistemático del proceso de aprendizaje. Para Blum y Naylor (1992), la industria en general ha tratado de evitar el problema de entrenamiento de dos maneras distintas:

a) Insistiendo en contratar a trabajadores competentes o experimentados, dando por sentado que en esa forma el entrenamiento no resultará necesario.

b) Contratando personal no experimentado y confiándolo a empleados experimentados para que se encarguen de su entrenamiento; teniendo la creencia errónea de que un trabajador experimentado puede capacitar a una persona no experimentada, aún cuando no tenga conocimientos sobre las técnicas de instrucción.

3.2- DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El dar contestación a las interrogantes: Para qué, Porqué, Cuándo, Cómo; en lo que se refiere a la Detección de Necesidades de Capacitación, Johnson (1960) nos contesta: "Para que la gente sea más productiva en su trabajo"; Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual, y también porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo; Cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes. La compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera.

En la Interrogante del Cómo, Johnson (1960) profundiza más, mencionándonos que básicamente las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Dunnette y Kirchner (1990), están de acuerdo con Johnson (1960), cuando citan que todo trabajo tiene un punto óptimo. Sin embargo, la mayoría de las veces éste está flotando en la mente del jefe. Los puntos óptimos de realización de un trabajo se pueden expresar en términos que se prestan a una medida objetiva.

Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificadas como sigue:

- 1.- Las que tiene un individuo.
- 2.- Las que tiene un grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10.- Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- 11.- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- 12.- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

Métodos para Determinar Necesidades de Capacitación.

- Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación).

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio.

- Análisis de equipo.

Una pieza de equipo a la modificación del antiguo puede llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento.

- Análisis de problemas.

La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden surgir del análisis de un problema operacional. Para analizar el problema con miras al entrenamiento hay que hacer algunas preguntas con las clásicas particulares: qué, porqué, quién, cuándo, dónde y cómo.

- Análisis del comportamiento.

Las claves para el entrenamiento pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etcétera.

- El análisis de la organización afecta la actualización del individuo y de los grupos.

Cuando no se llega a las metas, hay falta de planeación, disciplina débil, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de entrenamiento, sea personal o colectivo.

-Evaluación del trabajo.

Una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento.

Para mejorar la productividad, cada día más organizaciones propician la evaluación formal, periódica, de la actuación individual en el trabajo.

Técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación.

- 1.- Entrevista individual.
- 2.- Entrevista de grupo.
- 3.- Aplicación de cuestionarios.
- 4.- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- 5.- Inventario de recursos humanos.
- 6.- Datos estadísticos.
- 7.- Comités.
- 8.- Informes y opiniones de consultores externos.

Prioridades de adiestramiento.

Después pueden tomarse decisiones acerca de la gravedad y los costos relativos de las discrepancias entre las especificaciones de la ejecución y la conducta del empleado. Por fortuna, el análisis de la organización proporciona una lista de las prioridades de adiestramiento basada en factores de costos y facilidad que servirán de base para desarrollar programas de adiestramiento efectivos para diferentes tareas en la empresa. Según Dunnette y Kirchner (1990), decidir quién debe adiestrarse, no es cosa de tomar a cualquiera que parezca necesitarlo. Los factores de costo son importantes y por lo general será conveniente para el director del adiestramiento conocer quiénes pueden beneficiarse más del adiestramiento y en qué condiciones.

Siliceo (1990), nos señala algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación:

- 1.- Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2.- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- 3.- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- 4.- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- 5.- Información para calcular el costo - beneficio del programa de capacitación.
- 6.- Definición de recursos necesarios.

3.3.- PASOS DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que deben lograr; esto es, se pueden responder y satisfacer dichas necesidades. Para lograrlo, es indispensable seguir las etapas descritas a continuación:

Etapas para tener éxito en la función de capacitar.

- 1.- Determinación de las necesidades.
- 2.- Fijar los objetivos que se deben lograr: planeación.
- 3.- Definir qué temas, materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Forma y método de instrucción.
- 5.- Evaluación.

6.- Seguimiento de la capacitación.

Para Siliceo (1990), la estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. Por contenido debemos entender la materia del curso; es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse. Queremos aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores igualmente interesantes.

Sin embargo, para Dunnette y Kirchner (1990), el método tradicional de adiestramiento más usado, aún en situaciones de aprendizaje, es la conferencia. Sin embargo la conferencia resulta deficiente; no hay provisión de respuesta activa de los sujetos. Por lo tanto, entre los métodos de adiestramiento para lograr mayor participación del sujeto, están la discusión de grupo, el estudio de casos y las técnicas de desempeño de roles; aunque esta es una labor bastante difícil, debido a la necesidad de controlar el reforzamiento en una situación de grupo.

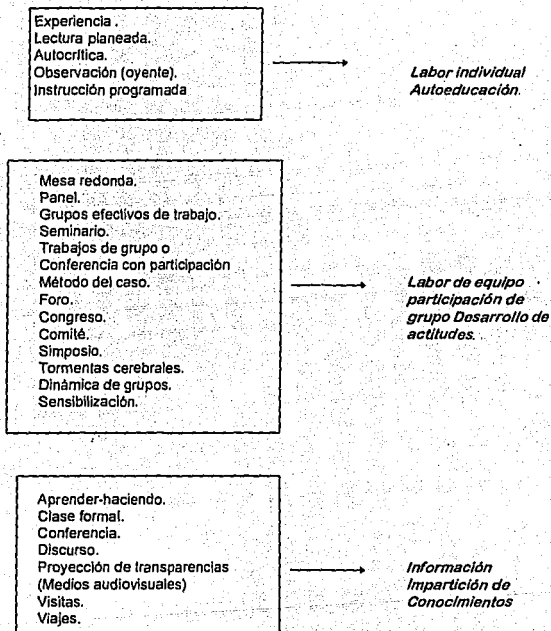
No es sorprendente que Planty, Mc Cord y Efferson (1948) hayan descrito la conferencia como un velero que navega por mares ignorados, hacia un puerto desconocido. Muy a menudo eso es lo que ocurre en una discusión de grupo.

Por esta razón, al tratar de incorporar todos los principios del aprendizaje implicados en un modelo de aprendizaje en el adiestramiento, se ha producido un método nuevo llamado enseñanza programada. La sucesión cuidadosa del material se llama programación y los diferentes pasos que componen el programa se llaman unidades.

Por ejemplo, tenemos el siguiente cuadro (a) que presenta el contenido de diferentes métodos de adiestramiento y la aplicación de diferentes principios de aprendizaje, considerados por Dunnette y Kirchner (1990). (Véase cuadro "a"). Al igual que Dunnette y Kirchner (1990), Siliceo (1990) reúnen los métodos de adiestramiento en tres grandes grupos, como lo observamos en el cuadro (b)

CUADRO A, CARTA DE RESUMEN QUE PRESENTA EL CONTENIDO DE DIFERENTES MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO Y SU APLICACIÓN DE DIFERENTES PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

	<i>Participación activa de los estudiantes antes</i>	<i>Conocimiento de resultados</i>	<i>Material significativo.</i>	<i>Reforzamiento.</i>	<i>Práctica y repetición</i>	<i>Orientación del instructor</i>	<i>Habilidad</i>	<i>Conocimientos cognoscitivos</i>	<i>Desarrollo y cambio de actividades</i>
Cátedra	No	Sólo periódico	SI para algunos; no para otros	Posiblemente a través de interés intrínseco	No	SI, pero defectuosa	No	SI	Rara
Difusión de grupo o conferencia	SI	Difícil	SI	Difícil de aplicar	No	SI, pero defectuosa	No	Difícil	SI
Estudio de casos.	SI	Difícil de aplicar	SI	Ambiguo y difícil	No	SI	No	Difícil	SI
Desempeño de papeles	SI	SI	SI	Ambiguo y difícil	No	SI	SI	Difícil	SI
Programación lineal.	SI	SI	SI	SI	No necesita	SI	No	SI	No en la actualidad
Programación ramificada	SI	SI	SI	Indirecto (interés intrínseco)	SI	SI	No	SI	No en la actualidad



Cuadro (b). Métodos de adiestramiento.

Teniendo como antecedente los distintos métodos de adiestramiento por aplicar, dependiendo de las circunstancias particulares de cada empresa. Existen otras variables que hay que tomar en cuenta; según nos sugiere Blum y Naylor (1992), es conveniente establecer una serie de alineamientos que cuando se siguen o se tienen en cuenta pueden ayudar a hacer más efectivas las situaciones de entrenamiento.

A continuación se da una lista de diez conceptos que pueden servir a menudo para incrementar el proceso de entrenamiento.

- 1.- La motivación no sólo es deseable, sino que con frecuencia es un elemento necesario del aprendizaje.
- 2.- El número de unidades o lecciones que se deben enseñar con mayor efectividad, debe establecer después un juicio minucioso; el cual con demasiada frecuencia se decide de una forma arbitraria o artificial.
- 3.- La cantidad que se debe aprender en una unidad debe estar planificada. Para un aprendizaje óptimo, la unidad no debe ser demasiado grande o compleja, ni extremadamente simple.
- 4.- Un entrenamiento nunca será demasiado general o exhaustivo. La cantidad que se ha de aprender debe relacionarse con la ejecución del trabajo deseado; por ejemplo, una persona no necesita saber cómo funciona el motor para conducir un automóvil.
- 5.- La tarea que se ha de realizar se debe demostrar primero.

6.- La demostración debe ser seguida inmediatamente de la ejecución por parte del aprendiz.

7.- A la ejecución debe seguir un período de comentarios y preguntas para aclarar cualquier concepto erróneo por parte del aprendiz, surgido entre la explicación del por qué y la demostración del cómo.

8.- Se deben alentar las mayores oportunidades de posibles prácticas que sean amplias y adecuadas.

Algunos aprendices tienden a sobrestimar su ejecución y a creer errónea y prematuramente que ya han aprendido la tarea.

9.- Los progresos observados durante las prácticas tienen mucho que ver para alentar un grado suficiente de práctica. También se debe recurrir, siempre que sea posible, a graficar la curva obtenida de aprendizaje.

10.- El aprendiz debe realizar un resumen y una revisión de todo el proceso de aprendizaje.

3.4- EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

El tema de la evaluación para Silíceo (1990), es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definiremos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Para Kirkpatrick (1956), casi todos los profesionales en la materia están de acuerdo en que la definición de evaluación es "aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento". Asimismo la evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos. Silíceo (1990), Agrega que la evaluación está totalmente ligada al proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educando. Opinando lo mismo, Dunnette y Kirchner (1990) mencionan que la evaluación depende de comparaciones esencialmente cualitativas entre las conductas deseadas de tarea y la conducta obtenida con los tests.

Se ha escrito mucho acerca de la evaluación de los programas de adiestramiento (por ejemplo, Mackinney,1957, Kirkpatrick,1959, 1960).

Todo el mundo está de acuerdo en que la evaluación del adiestramiento debe tomar la forma de un experimento, utilizando medidas de eficiencia de "antes" y

"después" en grupos control (no adiestramiento) y experimental (adiestrado). Se presume que si el adiestramiento ha tenido el efecto deseado, las personas del grupo experimental deben mostrar cambios mucho más grandes en la dirección de adquirir las conductas terminales deseadas que las personas del grupo control. Si no ocurren cambios en ningún grupo, se puede poner en duda la eficiencia del paquete de adiestramiento.

IV.- REPORTE DE TRABAJO, PROCESO DE CAPACITACIÓN EN CICSA.

4.1.- PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Para concretar el presente reporte de trabajo, donde el psicólogo intervino en tres áreas diferentes (Reclutamiento, Desarrollo y Capacitación) dentro de la misma institución, nos centraremos exclusivamente en el área de capacitación, que es el tema que hemos desarrollado.

Por lo tanto, valdría la pena mencionar algunos antecedentes encontrados antes de la intervención de un psicólogo en el área, para valorar los logros obtenidos según el presente reporte.

Según documentación oficial de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Plan de Capacitación y Adiestramiento tenía un atraso de cuatro años, en donde no existía evidencia de haberse realizado curso alguno, o por lo menos, no existía constancia. Por algunos borradores se encontró evidencia de algunos cursos esporádicos, encontrando información del nombre del curso, objetivos y temario.

No existían formatos, ni procedimiento alguno para realizar la capacitación, por entrevistas hechas al personal de la empresa, se descubrió que los cursos se realizaban en la misma medida en que existiera un grupo de personas mayor de cinco; en donde no se entendiera el proceso de trabajo o donde se tuviera que dar alguna información adicional.

Al investigar cuáles eran los objetivos institucionales en lo referente a capacitación, nos percatamos de que no existía ninguno, y que se tenía que realizar; pero al mismo tiempo, no frenar los pseudo-cursos a los cuales ya estaba acostumbrado el personal de la empresa. La intervención del psicólogo en esta área fue encontrar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué se va hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo hacerlo? y ¿quién debe hacerlo?, en relación a la capacitación.

La figura profesional del psicólogo fue encontrando peso, al darse cuenta que también funciona como un agente de cambio en una empresa; pero no hay que tomar en cuenta que los obstáculos también fueron muchos. La resistencia al cambio, los prejuicios, el desconocimiento de la capacitación en lo relativo a costo - beneficio, fueron algunas de las resistencias encontradas desde Directivos hasta Supervisores.

Sin embargo, las acciones presentadas a continuación darán cuenta del cambio de rumbo que tomó la empresa en lo relacionado a la capacitación.

Antes que nada es importante mencionar que mientras se trabajaba con las evidencias, se realizaron actividades rutinarias, como los cursos a los cuales el personal ya estaba acostumbrado, para no ocasionar un choque administrativo y cerrar alternativas viables de desarrollo en la capacitación.

Para demostrar con hechos la necesidad de capacitar al personal de la empresa, fue necesario mostrar evidencias y no conjeturas de la necesidad de

dicha capacitación en relación directa con las funciones o actividades de cada individuo dentro de la empresa.

Por lo tanto el proceso de capacitación se dividió en seis etapas, que son: Detección de Necesidades de Capacitación, Planeación, Programación de Eventos, Método de Instrucción, Evaluación y Seguimiento. (Siliceo, 1990)

4.1.1- PRIMERA ETAPA: D.N.C.

Primera Etapa: Detección de Necesidades de Capacitación.

Diseño, Elaboración y Aplicación para la Detección de Necesidades de Capacitación.

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación.

Como señalamos en el capítulo tres, la Detección de Necesidades de Capacitación es un procedimiento que nos permite identificar las discrepancias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un trabajador, con relación a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto.

El psicólogo, a través de un análisis sistemático, se encarga de diseñar y elaborar instrumentos para la detección de necesidades de capacitación.

En relación a la Detección de Necesidades de Capacitación, la empresa CICSA (Central de Informes y Cobranza S.A. de C.V.) posee un formato que diseñamos

y elaboramos (Véase anexo 1), con la finalidad de determinar que se trata de una necesidad real de trabajo y que es prioritaria para el buen desempeño del mismo. Para cubrir este primer paso no se contaba con formato alguno para ser aplicado; por lo que se realizó dicho formato, considerando el perfil de cada puesto; es decir, qué habilidades eran las adecuadas dependiendo del puesto, así como las habilidades específicas de cada individuo, para de esta manera poder determinar "la necesidad" -que como ya hemos mencionado-, implica la carencia de algo o deficiencia que puede cubrirse mediante la capacitación. Por lo anterior fue necesario determinar qué habilidades y bajo qué criterio se calificarían. Para ello se globalizaron en dos: habilidades administrativas y habilidades social - humanas; dentro de la primera se consideraron Planeación, Organización, Costo y Medición, Creatividad/ Innovación, Toma de decisiones, Orientación de Servicio. En el segundo bloque de habilidades tenemos: Comunicación, Negociación, Liderazgo, Trabajo en equipo, Trabajo bajo presión, Desarrollo de Talento.

El criterio de evaluación de cada habilidad se calificará por niveles determinados por números romanos (I,II,III,IV,V), descritos cada uno de estos niveles en un cuadro anexo al formato de D.N.C., tomando en cuenta que estos niveles sólo son para evaluar el perfil del puesto, ya que esta medida ya la tenemos prevista por las características del puesto, no así las habilidades individuales y propias de cada individuo. Para medir estas últimas habilidades, se anexó un cuadro para evaluar el perfil de la persona, igualmente en niveles

del I al V, para poder hacer medible la respuesta de una manera objetiva, olvidando criterios individualistas.

Una vez realizado el formato, se presentó para su autorización y para explicar su manejo y la finalidad del mismo (Vea figura 1).

Se autorizó el formato de D.N.C para después realizar la aplicación del mismo, al igual que la programación para la entrega. Por ejemplo, a un supervisor "X", que cuenta con 12 personas bajo su cargo, se le entregan 12 formatos de D.N.C. para ser contestados por él. Dicho supervisor a su vez tenía que realizar 12 entrevistas individuales para poder contestar cada formato y finalmente entregarlo al responsable de capacitación, período que se realizó en dos meses aproximadamente. Después se hizo el vaciado de datos y se presentaron en gráficas para hacer más ilustrativo el resultado de la detección de necesidades de capacitación.

Nº

Sistema de Capacitación de Talento Competitivo

PERFIL PUESTO / PERSONA



DATOS GENERALES

Nombre: _____ ()
 Puesto: _____ ()
 Área: _____ ()
 Empresa: _____ ()
 Localidad: _____ ()
 Nombre Jefe inmediato: _____ ()

HABILIDADES	PERFIL PUESTO					PERSONA		PERSONA					
	MUEJTI DE M JOD PAME PUESTO					M PERSONA M JOD PAME DE PERSONA M JOD		MUEJTI DE M JOD DE LA PERSONA					
	I	II	III	IV	V	SI	NO	I	II	III	IV	V	
A ADMINISTRATIVAS													
A PLANEACION													
B ORGANIZACION													
C COSTOS Y MEDICION													
D CREATIVIDAD / INNOVACION													
E TOMA DE DECISIONES													
F ORIENTACION DE SERVICIO													
SOCIAL - HUMANAS													
G COMUNICACION													
H NEGOCIACION													
I LIDERAZGO													
J TRABAJO EN EQUIPO													
K TRABAJO BAJO PRESION													
L DESARROLLO DE TALENTO													
INGLES													
M LECTURA													
N CONVERSACION													
O ESCRITURA													

TITULAR DEL PUESTO

JEFE INMEDIATO


VO. BO. CTE. O SUPT. DEL AREA

DESARROLLO HUMANO

Figura 1

FALLA DE ORIGEN

.....



CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Ante qué debe saber técnicamente para aumentar las probabilidades de éxito en este puesto.
1
2
3
4
5
CONOCIMIENTOS DE INFORMÁTICA Ante qué debe saber sobre informática para aumentar las probabilidades de éxito en este puesto.
1
2
3
4
5
EXPERIENCIA Ante qué es lo que debe de haber hecho o logrado técnicamente en otras empresas o en la actual para lograr mayores probabilidades de éxito.
1
2
3
4
5

Figura 1

FALLA DE ORIGEN

4.1.2- SEGUNDA ETAPA: PLANEACIÓN.

Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.

En la administración de la capacitación, el psicólogo tiene la posibilidad de incidir directamente en la elaboración de los planes y programas educativos. Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra manera se puede caer en el riesgo de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere asimismo, enunciar los objetivos generales que persigue el presupuesto necesario para su instrumentación y establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior.

Un plan está integrado por programas, los cuales según el tipo de organización, pueden establecerse por áreas de trabajo (departamentos, divisiones, gerencias, etc.) o por puestos.

El psicólogo participa en la estructuración del plan de un modo metodológico y formula los objetivos de cada uno de los programas de manera conductual.

En este caso, el trabajo que se ha desarrollado ha consistido en la definición clara y objetiva de los programas que conforman el plan de Capacitación (Véase anexo 2).

La detección de necesidades de capacitación hecha con anterioridad, dio como resultado la aplicación de los siguientes cursos:

- Actualización secretarial.
- Reutilización de desechos Sólidos.
- Manejo del conflicto.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Calidad.
- Ortografía.
- Investigación Master.
- Administración del tiempo.
- Comunicación.
- Motivación al trabajo.
- Inducción inicial.
- JET (Procesador de palabras).
- Personalidad.
- Vida sana.
- Imagen para el éxito.
- Asertividad.

Mismos que enumeraban los objetivos generales y temario de cada uno, así como a quién iba dirigido, duración y nombre del instructor. (Vea figura 2).



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

AV. ESCOBAR N° 1623, COL. DOCTORES, MÉXICO, QUINTANA ROO
 MÉXICO, D.F. C. P. 06770 APDO. POSTAL 1488
 TELS. 578-5744, 578-5611 FAX 578-5612, 578-4143

CURSO: " COMUNICACION "

OBJETIVO: AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO, SU FORMA DE INTERACTUAR EN UN GRUPO Y LOS DIFERENTES CANALES DE COMUNICACION QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

DIRIGIDO: TODAS LAS FUENTES.

INSTRUCTOR: LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN.

DURACION: 8 Hrs.

TEMARIO: 1.- EL HOMBRE COMO FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.- PERSONALIDAD.

3.- RELACIONES INTERPERSONALES.

4.- AUTOCONTROL, SEGURIDAD Y MADUREZ.

5.- EL GRUPO.

6.- COMUNICACION ESENCIA DE LA VIDA.

7.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS.

8.- BARRERAS DE LA COMUNICACION.

9.- CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION.

10.- CONFLICTO Y FRUSTRACION.

11.- ASERTIVIDAD.

11-004 13

Figura 2

FALLA DE ORIGEN

4.1.3- TERCERA ETAPA: PROGRAMACIÓN DE EVENTOS.

Con base en los datos de la Detección de Necesidades de Capacitación, se procede a conformar el Programa de Capacitación, asignando a cada evento la fecha, horario, instructor y lugar reservado para su realización.

(Véase anexo 3)

El psicólogo, en esta tercera etapa del proceso de capacitación, realiza la integración de los elementos humanos necesarios para lograr los objetivos planteados en el plan de capacitación. También es de suma importancia que el psicólogo contemple, dentro de la administración de la capacitación, la integración de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

La capacitación requiere de espacios físicos y equipamiento, lo cual debe considerarse desde el inicio, para evitar problemas tales como: la carencia de espacios para oficinas, aulas, salas de proyección, rotafolios, proyectores (de cine, cuerpos opacos, transparencias y acetatos), y en general, de los insumos materiales mínimos necesarios, que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas del proceso enseñanza - aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta esperados. Para cubrir las características de la tercera etapa partimos de 3 salas disponibles para realizar la capacitación, denominadas sala A-1, Sala A-2 y Sala A-3. Después los horarios viables para dicha capacitación, determinada de común acuerdo entre los gerentes de Área y el representante de capacitación; ya teniendo estos elementos se coordinaban

las fechas y la capacidad de individuos por sala. Ya observados todos estos elementos se realizaba el calendario de capacitación (Vea figura 3).

PROGRAMA DE CURSOS CAPACITACION		MAYO 1992		LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION			
INVESTIGACION MASTER	4 AL 24	08:00 A 10:00	42 HRS.	A - 1	LIC. ENILIO VEBARA AVILES	TOODS LOS DIAS
PERSONALIDAD	27 AL 29	09:00 A 12:00	10 HRS.	A - 2	EXTERNO	
JET	18 AL 29	16:00 A 17:30	15 HRS.	A - 3	SR. JOSE LUIS PARKER	2º GRUPO 8 PERSONAS
SEGURIDAD E HIGIENE	11 AL 28	09:00 A 10:30	1:30 HRS.	A - 2	EXTERNO	
TALLER INTEGRAL DE REEXP. DE EIDOS. FINANCIEROS	28 AL 30	09:00 A 16:00	24 HRS.	-	EXTERNO	

Figura 3

FALLA DE ORIGEN

4.1.4- CUARTA ETAPA: MÉTODO DE INSTRUCCIÓN.

En este rubro, las actividades del psicólogo están encaminadas a diseñar y elaborar manuales de instrucción y material didáctico, así como llevar a cabo el análisis de lo que se va a enseñar (contenidos de aprendizaje). La tarea fundamental del psicólogo consiste en definir en forma clara cuales son los objetivos por cumplir, a través de qué métodos de enseñanza se pueden lograr y con qué recursos lo conseguirá (Véase anexo 4).

El psicólogo participa como coordinador de relaciones interpersonales, ya que es a través de él que se establece el contacto y las entrevistas entre el instructor y el solicitante del curso, para delimitar en forma clara el contenido y el objetivo del curso a desarrollar. Tomando en cuenta el método didáctico determinado para cada curso, se elaboran los materiales necesarios (manuales, lecturas adicionales, etc.) o se adquieren equipos para la realización de los mismos, como son: computadoras, televisores, videograbadoras, rotafolios, etc. Pero ante todo se realiza una relación metodológica de instrucción. (Vea figura 4).

RELACIÓN METODOLÓGICA DE INSTRUCCIÓN.

MAYO - OCTUBRE 1993

MES	NUMERO DE CURSO	INT/EXT.	DURACIÓN	MÉTODOS DIDÁCTICOS
MAYO	1.- Investigadores Master	I	40 Hrs.	Exposición
	2.- Personalidad	E	9 Hrs.	Mixto
	3.- Jet	I	15 Hrs.	Práctico/Exp.
	4.- Seguridad e Higiene	E	10 Hrs.	Conferencia
	5.- Taller integral de Reexp. de Edos. Financieros.	E	21 Hrs.	Lectura Práctica.
JUNIO	1.- Manejo del conflicto	E	9 Hrs.	Mixto
	2.- Reutilización de desechos sólidos	E	4 Hrs.	Conferencia
	3.- Taller AMA	E	18 Hrs.	Mixto
	4.- Los cerradores de las ventas	E	18 Hrs.	Mixto
	5.- Digi - Touch.	E	24 Hrs.	Práctico/Exp.
	6.- Procedimiento de cobranza y localizaciones	I	20 Hrs.	Exposición
	7.- Finanzas para ejecutivos no financieros	E	50 Hrs.	Lectura práctica.
JULIO	1.- Comunicación	I	8 Hrs.	Mixto.
	2.- Administración del tiempo	I	8 Hrs.	Mixto.
	3.- Jet	I	15 Hrs.	Práctico/Exp.
	4.- Digi - Touch	E	24 Hrs.	Práctico/Exp.
	5.- Técnicas de Investigación (Foráneas).	I	10 Hrs.	Exposición
	6.- Calidad.	I	10 Hrs.	Exp./Dinámicas
	7.- Proceso Administrativo.	I	20 Hrs.	Exp./Dinámicas
AGOSTO	1.- Motivación al trabajo	E	16 Hrs.	Mixto.
	2.- Curso personalidad	E	9 Hrs.	Mixto.
	3.- Introducción al servicio de localizaciones y cobranza.	I	10 Hrs.	Exposición
	4.- Inducción.	I	3 Hrs.	Exposición
	5.- Jet.	I	10 Hrs.	Práctico/Exp.
	6.- Tec. de Assessment Center.	E	24 Hrs.	Mixto.
SEPTIEMBRE	1.- Actualización Secretarial	E	40 Hrs.	Mixto.
	2.- Formación Básica de supervisores y jefes intermedios	E	16 Hrs.	Mixto.
	3.- Vida y Salud	E	2 Hrs.	Conferencia
	4.- Asertividad.	E	9 Hrs.	Mixto.
OCTUBRE	1.- Imagen al éxito	E	10 Hrs.	Mixto.
	2.- Supervisor 2da. parte	E	16 Hrs.	Mixto.
	3.- Ortografía	E	18 Hrs.	Mixto.
	4.- Jet	I	16 Hrs.	Práctico/Exp.

Figura 4

4.1.5- QUINTA ETAPA: EVALUACIÓN.

La quinta etapa del proceso administrativo de la capacitación es la evaluación, cuyas actividades están orientadas a la medición y ponderación del:

- a) Proceso enseñanza - aprendizaje.
- b) Grado en que el trabajador incorpora a su persona conocimientos y habilidades adquiridas para transferir la capacitación al trabajo.
- c) Impacto que el programa de capacitación tiene en la productividad, medido por indicadores, índices, parámetros y apreciaciones fundamentadas en las distintas áreas de la institución en que se haya tenido efecto.

Podríamos decir, en términos generales, que la evaluación implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado. Apoyando en instrumentos que nos permitan observar la diferencia. (Véase Anexo 5).

4.1.6- SEXTA ETAPA: SEGUIMIENTO.

El seguimiento o continuación de la capacitación debe implicar el efecto de medir los resultados de un curso por un lado, y por otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de conocimiento, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevista de ajuste con el jefe

correspondiente. Aunque debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

En esta última etapa las entrevistas personales hechas a los jefes correspondientes fué un factor importante para determinar el seguimiento, ya que los jefes tenían la observación directa del personal capacitado. Sin embargo, sería importante trabajar más en esta etapa para tener datos más objetivos.

4.2- EVALUACIÓN CRÍTICA.

4.2.1- RESISTENCIAS MÁS COMUNES A LA CAPACITACIÓN.

Los problemas como la capacitación se consideran no solamente en términos de los objetivos de capacitación por sí solos, sino también en función de los objetivos y las metas de la organización total en que el individuo desarrollará su trabajo.

Es por esto que algunos patrones están más interesados en "explotar" que en capacitar. Se les presenta la oportunidad de obtener un personal de alta eficiencia con un pago mínimo.

Los administradores del programa son presionados por los patrones para que les envíen los mejores estudiantes, y por éstos, para obtener los puestos

mejores pagados; sin embargo, es necesario comprender que no todos los estudiantes ni todos los trabajadores son de primera base.

Por otro lado, también puede decirse que emprender actividades de formación sin una congruencia pronunciada con la planeación de recursos humanos, corre el riesgo de emplear infinidad de recursos para intentar resolver problemas catalogados como inmediatos o urgentes, perdiendo de vista las perspectivas a mediano y largo plazo. De esta forma, no se resuelven los problemas potenciales de mediano y largo alcance tomando como base un plan, sino que se espera hasta que se convierten en complicaciones actuales y candentes, cayendo nuevamente en soluciones precipitadas, las cuales pueden ser solamente aparentes, pudiendo constituir sólo paliativos y no verdaderas soluciones.

Tal pareciera que la importancia de la capacitación se toma como artículo de fe, de manera emocional, y no como una actividad científica, técnica y racional, especialmente si se consideran los presupuestos invertidos en ella.

Por otro lado, un obstáculo más es la falta de interés, tanto del personal como de los ejecutivos, respecto a los esfuerzos de capacitación. Un ejemplo de ello ilustrará mejor el problema.

Un individuo fue contratado como analista en la empresa. Tras una serie de entrevistas y un examen, se le asignó un número, se le dio una tarjeta para marcar sus entradas y sus salidas y se le envió a un departamento específico. Después de mostrar sus documentos al supervisor del departamento, lo hicieron

sentarse en una banca y le dijeron: "Este es Joel, él te dirá lo que debes hacer". Joel, que parecía más bien molesto, se limitó a decir: "La mejor manera de aprender es que me ayudes a hacer esto". Al concluir el día el supervisor llegó y preguntó por la producción lograda por el nuevo trabajador. Evidentemente, esta era inexistente, debido a que había estado ayudando al hombre que se suponía debía adiestrarlo. Antes de aclarar esto y meterse en problemas con Joel, el individuo que recién ingresó afirmó que no había producido nada porque pensaba que no debería trabajar en su primer día. El supervisor lo miró de una manera inequívoca - sugiriendo que era bastante tonto - y dijo: "Pues asegúrese de que mañana si produzca". Al día siguiente fue a trabajar, hizo las menos preguntas que pudo y trató de no molestar a Joel. Por supuesto, su producción habría sido mayor si se le hubiera dado cuando menos una hora de demostración y entrenamiento. Más tarde descubrió que Joel no le ponía atención no por razones personales, sino sencillamente porque él mismo tenía que producir la cantidad normal de trabajo a que estaba acostumbrado y no se le daba ningún tiempo para que adiestrara a una nueva persona en el trabajo.

Otro elemento que aparece es la actitud por parte de la Dirección General hacia el crecimiento del personal que propicia mayores presupuestos globales. Sin embargo, contar con análisis de beneficio/costo parece conducir a un presupuesto per capita más elevado.

4.2.2- ALCANCES Y LOGROS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

No obstante lo antes mencionado, y aunque no se ha comprobado todavía, es válida la idea de que el entrenamiento individual para tareas de baja o escasa organización es cada vez más eficiente conforme la tarea de cada individuo del equipo se hace más compleja, y el entrenamiento de grupo es cada vez más eficiente para tareas de organización elevada, conforme las tareas de cada individuo se toman más complejas.

En el lado positivo, los logros principales son: el crecimiento del personal, el incremento en la productividad, el mejoramiento del clima de trabajo, la integración de equipos, la reducción de riesgos, la construcción de instalaciones adecuadas, la implantación de programas a todos los niveles y en todas las áreas.

CONCLUSIONES.

El proceso productivo del hombre en la Industria juega un papel medular, 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 que la capacitación y el adiestramiento resulten ser un instrumento que realmente genere y lo 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 competitividad en el mercado.

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.

En la formación teórica de un psicólogo recién egresado se dan las bases suficientes para poder intervenir en el área industrial, si tomamos en cuenta que es capaz de desarrollar una tecnología aplicable a gran parte de los problemas, a través de un análisis experimental de conducta, donde la habilidad de observación y registro de una conducta nos puede llevar a propuestas de solución.

Pero no todo es tan fácil como parece, la realidad fuera de las aulas es otra y muy diferente, en donde la práctica no coincide con la teoría. Es posible que las alternativas de solución presentadas por un psicólogo al ser contratado por una organización sean las más adecuadas, ya sea en el área de reclutamiento o capacitación que son las áreas en donde más incide un psicólogo al ser contratado. Para la realidad de los directivos de cualquier empresa es otra, como en todo negocio. Los directivos establecen su rumbo de dirección basándose en utilidades y ganancias a corto plazo.

La visión de éxito del empresario mexicano casi siempre es a corto plazo, sus metas casi nunca son medibles a largo plazo, esto ha llevado a la ruina a varias empresas, por no tener una cultura organizacional más acorde. Pero no

todo es culpa del empresario; la situación socio - económica y política de México no deja otra alternativa, dado que la variabilidad del país provoca gran desconcierto como para que el empresario arriesgue su capital en un terreno infértil. Esto ha provocado que casi todas las empresas nazcan y desaparezcan de la noche a la mañana. Por lo tanto es difícil ubicar a la capacitación industrial dentro de este proceso.

Si recordamos un poco el desarrollo de la capacitación, casi siempre se ha hecho presente en momentos históricos muy difíciles; en la Primera Guerra mundial, para entrenar individuos para la misma; después para sacar adelante a países debilitados en donde todas las manos eran importantes para sacar adelante al país. Actualmente el Gobierno Mexicano a tomado interés en la capacitación y ha desarrollado y establecido programas para implementar una cultura empresarial con un desarrollo óptimo del proceso de capacitación.

Sin embargo, las prioridades reales de los mexicanos es cubrir sus necesidades básicas; alimentación, empleo, habitación, etc.

No es posible adquirir una habilidad o conocimiento nuevo si no se tiene ningún alimento en el estómago. Así lo manifestaba un trabajador de una empresa. Por lo tanto observamos que la realidad supera a los fundamentos teóricos.

Solo basta dar un vistazo a los periódicos para comprobarlo. Felipe Calderón Hinojosa, en su artículo publicado en la "JORNADA" en su edición Núm. 3824 menciona que: "El más grave de los efectos del programa de ajuste

todo es culpa del empresario; la situación socio - económica y política de México no deja otra alternativa, dado que la variabilidad del país provoca gran desconcierto como para que el empresario arriesgue su capital en un terreno infértil. Esto ha provocado que casi todas las empresas nazcan y desaparezcan de la noche a la mañana. Por lo tanto es difícil ubicar a la capacitación industrial dentro de este proceso.

Si recordamos un poco el desarrollo de la capacitación, casi siempre se ha hecho presente en momentos históricos muy difíciles; en la Primera Guerra mundial, para entrenar individuos para la misma; después para sacar adelante a países debilitados en donde todas las manos eran importantes para sacar adelante al país. Actualmente el Gobierno Mexicano a tomado interés en la capacitación y ha desarrollado y establecido programas para implementar una cultura empresarial con un desarrollo óptimo del proceso de capacitación.

Sin embargo, las prioridades reales de los mexicanos es cubrir sus necesidades básicas; alimentación, empleo, habitación, etc.

No es posible adquirir una habilidad o conocimiento nuevo si no se tiene ningún alimento en el estómago. Así lo manifestaba un trabajador de una empresa. Por lo tanto observamos que la realidad supera a los fundamentos teóricos.

Solo basta dar un vistazo a los periódicos para comprobarlo. Felipe Calderón Hinojosa, en su artículo publicado en la "JORNADA" en su edición Núm. 3824 menciona que: "El más grave de los efectos del programa de ajuste

de la economía será sin duda alguna el desempleo. En los próximos meses el país vivirá el momento más crítico en materia de pérdida de fuentes de trabajo en las últimas dos décadas."

Aunque este es un problema recurrente en nuestro país, su agravamiento empeorará el nivel de vida de miles de familias mexicanas y generará problemas sociales potencialmente explosivos que pueden alterar, sin duda alguna, la vida del país.

Se calcula que cada año se incorporan a la población económicamente activa 1 millón 250 mil jóvenes mexicanos aproximadamente. Ante una recesión que se estima será para este año no menor al 4%, es muy probable que no sólo no se generen puestos nuevos si no que se pierdan 750 mil de los existentes. Esto es, 1995 registrará 2 millones de desocupados adicionales a los existentes a fines de 1994.

En efecto, la legislación actual, la política laboral, las estrategias del Gobierno, de los empresarios y de los trabajadores; todos estos elementos han contribuido a cultivar un enfrentamiento constante entre empleados y empleadores, sin considerar que la base de una nueva organización del trabajo exigirá replantear la estructura, la remuneración y la organización de las empresas como comunidades de empleo, donde la prioridad sea planteada con base al establecimiento y remuneración de empleos viables.

En esa reformulación no puede ignorarse que trabaja el que produce bienes o presta servicios, pero también el que organiza la producción, el que la administra, el que inventa, el que enseña, el que capacita.

Se requiere debatir con serenidad, responsabilidad y tolerancia con miras a resolver el problema de fondo desde la realidad del desempleo y no desde las ideologías. De otra manera, la problemática laboral en curso se desbordará con riesgos de estallidos sociales que no beneficiarán a nadie en lo absoluto.

Por otra parte, Demetrio Sodi: de la tijera en su artículo "Perdidos en medio de la crisis" Publicado en la *JORNADA* Edición N°- 3937, nos comenta que: "La compleja situación que vive el país requiere una reforma política urgente, una profunda reforma del Estado y el acuerdo para un nuevo proyecto de desarrollo nacional que dé respuesta a la pobreza y marginación en que vive más de la mitad de la población."

Así que no es difícil suponer el porqué el empresario no considera a la capacitación como una prioridad en donde 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.

Pero esta lucha no es una tarea exclusiva del egresado de Psicología cuando las circunstancias a su alrededor son totalmente adversas, como por ejemplo cuando los directivos de una empresa aparentemente apoyan las

posibles soluciones vertidas por un psicólogo y a la mitad del proceso de solución, los directores simplemente dicen "Se para todo, existen otras prioridades " nos enfrentamos a una dura realidad difícil de solucionar únicamente con las manos de un psicólogo.

De allí la importancia de reconciliar los conocimientos adquiridos en las aulas a través de las teorías y la realidad encontrada fuera de las aulas a través de las prácticas; sin embargo la experiencia nos alerta en la necesidad de incluir prácticas sociales en el área de la Psicología Industrial dentro del plan curricular de la carrera de Psicología en la ENEPI, como una alternativa viable para aterrizar y reforzar la relevancia social que ofrece la Psicología a las organizaciones empresariales. Por otro lado la relevancia para la disciplina Psicológica se reflejaría en la ampliación del campo de acción del psicólogo, así como en la ampliación del Plan de Estudios de Iztacala abriendo espacios para el estudio de la Psicología Industrial.

Con respecto a la experiencia laboral, es conveniente sugerir que con las aproximaciones que el psicólogo en la Industria respecto a la capacitación, se asegure en primera instancia de que se incluyan los planes de adiestramiento dentro de la empresa como un rubro fundamental, así como en otras áreas en las que actualmente incide.

Por lo tanto creemos necesario se realicen más trabajos orientados a dar a conocer el quehacer profesional del psicólogo, tanto en materia de capacitación como en otros campos, ya que sólo a través de la descripción de

experiencias Teórico - Prácticas se pueden tener elementos reales para incidir en el campo laboral.

Es necesario aclarar que el presente reporte de trabajo dista mucho de ser un trabajo completo y acabado, ya que todavía existe mucho camino que recorrer para poder lograr la integración eficaz del egresado de Psicología en el campo laboral, por ende en el proceso de capacitación de cualquier empresa.

Asimismo se dejan las puertas abiertas para trabajar más en el tema y a su vez profundizar más en el mismo. Lo más que pudo lograr el presente reporte de trabajo, fue encarar el proceso de capacitación en las empresas mexicanas, así como la discrepancia que existe entre la Teoría y la Práctica en el plan de Estudios de Iztacala.

BIBLIOGRAFÍA

- * Alatorre, C., " Psicología y Desarrollo Profesional ", Tesis, E.N.E.P.I. - U.N.A.M, México 1991.

- * AMECAP, Gaceta Mexicana de Capacitación., Vol. 1- Vol. 7, México, Junio 1983. S/R.

- * AMECAP, Tercera Investigación sobre el estado actual de la capacitación en México y su tendencia-Cuestionario para Instituciones, México 1985, pp. 277 S/R.

- * AMECAP, Tercera Investigación sobre el estado de la capacitación en 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras del D.F., Zona metropolitana y entidades Federales. Partes 1 y 2 Asesoría y Admón. Aplicadas S.A., México D.F., Junio 1986. S/R

- * Blum, Milton L. y Naylor, James C. Psicología Industrial ,Editorial Trillas, México (1992).

- * Brown, J.A.C., La Psicología Social en la Industria, Editorial F.C.E., México (1992).

-
- * Bunch, M.E. "Transfer of Training in the mastery of an Antagonistic habit after varying intervals of time". Journal of comparative Psychology, 1939, 28, 189-200.
 - * Bunch, M.E. y E.S. Lany. "The amount of Transfer of Training from partial learning after varyinig intervals of time". Journal of comparative Psychology, 1939, 27, 449-459.
 - * Bunch, M.E. y M. Rogers. " The relations hip between Transfer and the length of the intervals separaing the mastery of the two problems. "Journal of comparative Psychology", 1936, 21, 37-52.
 - * Calderón Hinojosa, F. " Debatir sobre el trabajo", la Jornada, Edición N°. 3824, Pág. 1 y 19, Mayo ,1995.
 - * Cerda, V.S., y Nuñez G.E., "Elaboración de un programa de Capacitación de una Empresa paraestatal: Experiencia práctica". Reporte de trabajo, Estado de México, 1993.
 - * Craig, Robert L. y Bittel, Lester R., Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal , Editorial Diana, México D.F., Septiembre (1991).
 - * Desarrollo Humano : VII Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Editorial AMECAP, México. S/R
 - * División 14, American Psychological Association. The psychologist industry. Nueva York Research Institute of American 1959. S/R

-
- * Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayne K. Psicología Industrial, Editorial Trillas, México D.F., Septiembre (1990).
 - * Esponda, Capacitación y Adiestramiento: Cómo cumplir y aprovechar la ley, Grupo Editorial Expansión; México (1980).
 - * Fechner, G.T., Elemente der Psychophysik, Kuntze 1889. S/R.
 - * Flores P.S. " Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento: Una guía "- Tesis E.N.E.P.I, México D.F. 1993.
 - * Folley, J. D., Jr. " Development of an Improved Method of Task Analysis and Beginnings of a Theory of Training", Technical Report NAUTRADEUCEN 1218-1, V.S. Naval Training Device Center, Port Washington, N.Y., Junio 22 de 1964.
 - * González Prado, P. "Transformemos México y Latinoamérica en economías competitivas a nivel mundial" Sistemas de calidad No. 75, Pág. 3 Septiembre-Diciembre año 17, 1990.
 - * Integrado del Informe sexenal de Central de Informes y Cobranzas S.A. de C.V. del periodo del 31 de diciembre de 1982 al primer semestre de 1988. S/R

-
- * Jhonson, Richard B. "Determining Training Needs", Consolidated Natural gas service Co., Inc., Pittsburgh, Pa., 1960. S/R
 - * Kirkpatrick, D.L. "How to Start an Objective Evaluation on your Training Program", Journal of the ASTD, Mayo-Junio de 1956.
 - * Litvinoff, N., y Gornel K.S., El Psicólogo y su profesión, Editorial Nueva Visión, Argentina (1975).
 - * López Portillo, José, Capacitación y Adiestramiento, Editorial Fertimex, México (1979), pp.155.
 - * Mc Gehee, W., y Thayer, P.W. Training in business and industry, Nueva York, 1961. S/R
 - * Murphy, J.R., y Guldberg, I.A., "Strategies for using programmed instruction" Harvard Business Review, 1964, Vol. 42, pp. 115-132.
 - * Patiño, P., Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación en Pedagogía para el Adiestramiento, México (1979).
 - * Repertorio de Oportunidades de Capacitación para el desarrollo industrial, Editorial Unido, México 1989, pp.201. S/R
 - * Siegel, L. Psicología de las organizaciones industriales, Editorial Ceca, México (1980).

-
- Siliceo Aguilar, A. Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, México (1990).
 - Sodi de la Tijera, D. "Perdidos en Medio de la Crisis", La Jornada, Edición N°. 3939, Pág. 7, Agosto, 1995.
 - 1 Congreso Nacional. II Interamericano de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial AMECAP, México 1973. S/R
 - V Congreso Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Programa oficial. Editorial AMECAP. México, Septiembre 1983 ,pp.20. S/R
 - XII Congreso Nacional, "Capacitación Soporte del Cambio". Editorial AMECAP, México, Noviembre 1990, pp. 18. S/R

ANEXOS

ANEXO 1

***FORMATO DE DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y
RESULTADOS PRESENTADOS EN
GRÁFICAS.***

Sistema de Capacitación de Talento Competitivo

PERFIL PUESTO / PERSONA

D
A
T
O
S

G
R
A
F
I
C
O
S

Nombre: _____ ()
 Puesto: _____ ()
 Área: _____ ()
 Empresa: _____ ()
 Localidad: _____ ()
 Nombre Jefe Inmediato: _____ ()

HABILIDADES		PERFIL PUESTO					LA PERSONA REQUIERE DESARROLLAR LA HABILIDAD		PERSONA				
		NIVELES DE HABILIDAD PARA EL PUESTO					SI	NO	NIVELES DE HABILIDAD DE LA PERSONA				
	ADMINISTRATIVAS	I	II	III	IV	V			I	II	III	IV	V
A	PLANEACION												
B	ORGANIZACION												
C	COSTOS Y MEDICION												
D	CREATIVIDAD / INNOVACION												
E	TOMA DE DECISIONES												
F	ORIENTACION DE SERVICIO												
SOCIAL - HUMANAS													
G	COMUNICACION												
H	NEGOCIACION												
I	LIDERAZGO												
J	TRABAJO EN EQUIPO												
K	TRABAJO BAJO PRESION												
L	DESARROLLO DE TALENTO												
INGLES													
M	LECTURA												
N	CONVERSACION												
O	ESCRITURA												

TITULAR DEL PUESTO

JEFE INMEDIATO

VO. BO. GTE. O SUPT.
DEL AREA

DESARROLLO HUMANO

FALLA DE ORIGEN



CONOCIMIENTOS TECNICOS

Añote qué debe saber técnicamente para aumentar las probabilidades de éxito en este puesto.

1

2

3

4

5

CONOCIMIENTOS DE INFORMATICA

Añote qué debe saber sobre Informática para aumentar las probabilidades de éxito en este puesto.

1

2

3

4

5

EXPERIENCIA

Añote qué es lo que debe de haber hecho o logrado técnicamente en otras empresas o en la actual para lograr mayores probabilidades de éxito.

1

2

3

4

5

FALLA DE ORIGEN



PERFIL DE LA PERSONA

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE PRESENTAN 12 HABILIDADES, DESCRITAS EN TERMINOS DE CONDUCTAS QUE PUEDE PRESENTAR UNA PERSONA EN SU TRABAJO.

EXISTEN DE 1 A 5 NIVELES PARA CADA HABILIDAD.

EN LA HOJA ANEXA (PUESTO/PERSONA) SEÑALA CON UNA "X" EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE:

- SI EL NIVEL DE HABILIDAD CON QUE CUENTA LA PERSONA CORRESPONDE O NO CON EL NIVEL INDICADO EN EL PUESTO.
- EN CASO NEGATIVO: ELIJA EL NIVEL QUE MEJOR DESCRIBE LAS CONDUCTAS QUE PRESENTA EL COLABORADOR.



PLANEACION

- I
 - DEFINE LA FORMA EN QUE SE REALIZARAN LAS ACTIVIDADES DIARIAS, SEMANALES Y/O MENSUALES.
 - ASIGNA PRIORIDADES A SUS ACTIVIDADES.
 - PROVEE SU PROPIO ESTANDAR DE "CERO DESVIACIONES".
- II
 - ESTABLECE OBJETIVOS PERSONALES DE TAREA, MEJORA Y/O INNOVACION, DEFINIENDO REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA.
 - IDENTIFICA LOS MEDIOS Y RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS.
 - DEFINE PROGRAMAS DE TRABAJO DETALLANDO PLAZOS, RECURSOS Y RESPONSABLES.
 - ELABORA PLANES PREVENTIVOS Y CONTINGENTES.
- III
 - INVOLUCRA Y/O PARTICIPA CON OTROS EN LA ELABORACION CONJUNTA DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS QUE ABARCAN A DIFERENTES DEPARTAMENTOS O AREAS.
 - DESARROLLA UNA PERSPECTIVA DE MEDIANO PLAZO PARA LAS AREAS O PROCESOS ESTRATEGICOS DEL NEGOCIO.
- IV
 - DISEÑA EN CONJUNTO CON SU GRUPO LA "MISION" DE SU DEPARTAMENTO, ASI COMO LOS OBJETIVOS Y PLANES DEL AREA.
 - ELABORA EL PRESUPUESTO ANUAL DE SU DEPARTAMENTO.
 - CLARIFICA RESPONSABILIDADES CON SU GRUPO.
 - GENERA PROYECTOS DE MEJORA Y/O INNOVACION, QUE EN OCASIONES ABARCAN A TODA LA PLANTA Y/O AREA.
 - PARTICIPA EN LA PLANEACION ANUAL DE LA PLANTA Y/O GERENCIA.
- V
 - DISEÑA PLANES A MEDIANO Y LARGO PLAZO VINCULADOS CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.
 - GENERA PROYECTOS E IDEAS QUE INFLUYEN EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

ORGANIZACION

- I
 - IDENTIFICA A SUS CLIENTES, PRODUCTOS Y SERVICIOS.
 - ORDENA, DISTRIBUYE Y AGRUPA LA INFORMACION Y RECURSOS RELACIONADOS CON SU FUNCION.
 - ADMINISTRA SU PROPIO TIEMPO.
 - CONTROLA LA CALIDAD DE SUS RESULTADOS.
- II
 - ESQUEMATIZA LOS PROCESOS A SU CARGO, IDENTIFICANDO AREAS DE MEJORA.
 - ESTABLECE METODOS DE TRABAJO.
 - PARTICIPA CON OTROS EN EL MEJORAMIENTO Y SIMPLIFICACION CONTINUOS DE PROCESOS.
 - DISEÑA MECANISMOS DE CONTROL PARA SUS PROCESOS.
- III
 - COORDINA LA ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES Y RECURSOS A SUS COLABORADORES.
 - DEFINE LAS AREAS CLAVE DE RESULTADOS E INDICADORES DE LA FUNCION A SU CARGO.
 - INVOLUCRA A OTROS EN EL MEJORAMIENTO Y SIMPLIFICACION DE PROCESOS.
 - ACUERDA CON OTROS DEPARTAMENTOS LA ATENCION DE PROCESOS Y UTILIZACION DE RECURSOS COMUNES.
- IV
 - DETERMINA LA GENTE Y LOS RECURSOS QUE SON NECESARIOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.
 - SISTEMATIZA FUNCIONES Y FLUJOS DE INFORMACION PARA EL DEPARTAMENTO A SU CARGO.
 - COORDINA LA ATENCION DE PROCESOS Y UTILIZACION DE RECURSOS COMUNES ENTRE VARIOS DEPARTAMENTOS.
 - ADMINISTRA PROCESOS INTEGRALES QUE INVOLUCRAN A VARIOS DEPARTAMENTOS.
- V
 - PROPONE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION PARA LA FUNCION A SU CARGO.
 - DISEÑA Y PROPONE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CUBREN A LA TOTALIDAD DE SU NEGOCIO.



COSTOS Y MEDICION

- I
 - IDENTIFICA SUS PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS; REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA. ASI COMO CUENTES Y USUARIOS FINALES
 - MIDE Y REGISTRA CONSISTENTEMENTE CUMPLIMIENTOS E INCUMPLIMIENTOS.
 - EJECUTA PLANES DE MEJORA.
- II
 - IDENTIFICA VARIABLES CRITICAS EN LOS PROCESOS A SU CARGO.
 - ESTABLECE UNIDADES DE MEDIDA.
 - MIDE Y REGISTRA CONSISTENTEMENTE EL COMPORTAMIENTO DE VARIABLES CRITICAS, CUMPLIMIENTOS E INCUMPLIMIENTOS.
 - PARTICIPA EN LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN SU PLANTA Y/O GERENCIA (TALES COMO SPC O GMP'S).
 - EJECUTA PLANES DE MEJORA.
- III
 - DISEÑA Y COORDINA EL SISTEMA DE MEDICION PARA LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTE CON OTROS.
 - MIDE SISTEMATICAMENTE LA SATISFACCION DE CLIENTES INTERNOS Y/O EXTERNOS EN RELACION A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTE CON OTROS.
 - REGISTRA SISTEMATICAMENTE COSTOS DE CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO.
 - EJECUTA Y COORDINA PLANES DE MEJORA.
- IV
 - ADMINISTRA LA MEDICION Y EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SU DEPARTAMENTO.
 - DISEÑA Y COORDINA PLANES DE MEJORA EN PROCESOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA PLANTA Y/O GERENCIA.
 - DISEÑA Y COORDINA SISTEMAS DE MEDICION DE SATISFACCION PARA DISEÑOS INTERNOS Y EXTERNOS. ASI COMO DE LA PRODUCTIVIDAD PARA LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTE CON OTROS.
 - APORTA Y RECIBE CONTINUAMENTE INFORMACION DE LOS SISTEMAS DE COSTOS DE CALIDAD DEL NEGOCIO. A FIN DE ORIENTAR LA MEJORA.
- V
 - DISEÑA Y COORDINA PLANES PARA MEJORAS ESTRATEGICAS EN CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCION, EN PROCESOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS GLOBALES DEL NEGOCIO.
 - ADMINISTRA MEJORAS ESTRATEGICAS A TRAVES DE COSTOS DE CALIDAD.

CREATIVIDAD / INNOVACION

- I
 - BUSCA CONTINUAMENTE NUEVAS FORMAS DE HACER SU TRABAJO.
 - APLICA MEJORAS Y DA NUEVAS IDEAS PARA SUS FUNCIONES MAS IMPORTANTES.
- II
 - APORTA NUEVAS IDEAS PARA EL TRABAJO DEL EQUIPO.
 - MEJORA SUS PROCEDIMIENTOS A FIN DE DAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD.
- III
 - PARTICIPA EN LA MEJORA DE PROCEDIMIENTOS Y/O SERVICIOS PARA SU AREA FUNCIONAL, QUE IMPACTAN A OTRAS AREAS.
 - ES FLEXIBLE, BUSCA ESTAR A LA VANGUARDIA EN LA TECNOLOGIA (HERRAMIENTAS Y SISTEMAS) DE SU AREA.
- IV
 - FOMENTA LA INNOVACION EN SU GRUPO DE TRABAJO.
 - ES FLEXIBLE Y PERMITE QUE SUS COLABORADORES CAMBIEN O MEJOREN LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA.
 - DEFINE ESTRATEGIAS QUE FACILITEN LA MEJORA CONTINUA.
 - DISEÑA Y DESARROLLA DESDE SU INICIO, NUEVOS SISTEMAS QUE IMPACTAN EN SU AREA Y AREAS FUNCIONALES QUE SE RELACIONAN.
- V
 - DISEÑA Y DESARROLLA NUEVOS SISTEMAS O PRODUCTOS EN COLABORACION CON OTROS, QUE IMPACTAN EN EL NEGOCIO COMPLETO O A NIVEL INSTITUCIONAL.



TOMA DE DECISIONES

- I
 - IDENTIFICA BENEFICIOS Y RIESGOS EN SUS DECISIONES.
 - ESTABLECE ACCIONES PREVENTIVAS Y CONTINGENTES QUE PROTEJAN SUS DECISIONES.
- II
 - CLARIFICA REQUISITOS PARA SUS DECISIONES.
 - IDENTIFICA Y EVALUA ALTERNATIVAS, ASI COMO BENEFICIOS Y RIESGOS.
 - ESTABLECE ACCIONES PREVENTIVAS Y CONTINGENTES QUE PROTEJAN SUS DECISIONES.
 - INVOLUCRA A OTROS Y PIDE AYUDA.
 - ES OPORTUNO EN SU TOMA DE DECISIONES.
- III
 - ADICIONAL AL NIVEL ANTERIOR:
 - IDENTIFICA LAS CONSECUENCIAS DE SUS DECISIONES PARA OTROS DEPARTAMENTOS.
 - FACILITA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.
 - DISEÑA Y OPERA SISTEMAS DE INFORMACION QUE FACILITEN LA TOMA DE DECISIONES.
- IV
 - ADICIONAL AL NIVEL ANTERIOR:
 - PARTICIPA PROACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA PLANTA Y/O GERENCIA
 - EVALUA OPORTUNAMENTE SITUACIONES CRITICAS EN EL TRABAJO, TOMANDO DECISIONES ADAPTATIVAS Y/O CORRECTIVAS INMEDIATAS
- V
 - ADICIONAL AL NIVEL ANTERIOR:
 - PARTICIPA PROACTIVAMENTE EN LA TOMA DE DECISIONES TACTICAS Y ESTRATEGICAS QUE AFECTAN A LA GLOBALIDAD.

ORIENTACION DE SERVICIO

- I
 - SE MUESTRA SIEMPRE DISPUESTO A AYUDAR A QUIEN LO SOLICITA, SIN OLVIDAR LAS PRIORIDADES DE SU AREA.
 - MANTIENE UNA ACTITUD AMABLE CON LA GENTE CON LA QUE SE RELACIONA.
- II
 - IDENTIFICA CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.
 - SE ORIENTA A CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DEL EQUIPO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
- III
 - ESTABLECE Y NEGOCIA REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA CON CLIENTES Y PROVEEDORES.
 - DA PRIORIDAD A LAS ACTIVIDADES QUE DEMANDAN LOS CLIENTES.
- IV
 - MEJORA CONTINUAMENTE SUS PROCESOS INTERNOS PARA BRINDAR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE DEMANDA EL CLIENTE.
 - MANTIENE ESTRECHA CERCANIA CON EL CLIENTE, A FIN DE IDENTIFICAR CONTINUAMENTE SUS NECESIDADES PRESENTES.
 - ORIENTA A SU EQUIPO DE TRABAJO A DAR PRIORIDAD A LOS REQUERIMIENTOS QUE DEMANDA EL CLIENTE.
- V
 - CONTRIBUYE A ELIMINAR OBSTACULOS QUE IMPIDEN LA ORIENTACION AL CLIENTE, EN SU AREA Y EN LAS AREAS DEL NEGOCIO CON LAS QUE SE RELACIONA.
 - MIDE SISTEMATICAMENTE LA SATISFACCION DEL CLIENTE.
 - PREVEE NECESIDADES FUTURAS DE LOS CLIENTES.



COMUNICACION

- I
 - SE EXPRESA CON CLARIDAD EN LA TRANSMISION DE MENSAJES BREVES.
 - ESCUCHA CON ATENCION Y COMPRENDE LA INFORMACION QUE RECIBE.
 - ESCRIBE CORRESPONDENCIA EN FORMA CLARA Y PRECISA.
 - CUMPLE CON LAS REGLAS BASICAS DE REDACCION Y ORTOGRAFIA.
- II
 - SE EXPRESA CON CLARIDAD AL TRANSMITIR LA INFORMACION RELACIONADA CON SU FUNCION
 - ESCUCHA CON ATENCION Y VERIFICA LA COMPRENSION DEL MENSAJE QUE RECIBE.
 - SOLICITA RETROALIMENTACION.
 - ESCRIBE REPORTES Y COMUNICADOS RELACIONADOS CON SU AREA EN FORMA CLARA Y PRECISA.
 - CUMPLE CON UN ADECUADO NIVEL DE REDACCION Y ORTOGRAFIA.
- III
 - RECIBE Y BRINDA RETROALIMENTACION CONTINUA.
 - ASEGURA QUE SUS MENSAJES HAN SIDO COMPRENDIDOS.
 - CONTRIBUYE A LA COMUNICACION HONESTA Y ABIERTA EN SU EQUIPO DE TRABAJO.
 - SE EXPRESA CON CLARIDAD EN LA TRANSMISION TANTO DE INFORMACION COMO DE IDEAS PROPIAS Y SENTIMIENTOS.
 - SE COMUNICA EN FORMA CLARA CON SUS COLABORADORES, CLIENTES Y PROVEEDORES.
 - CONSIDERA LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS DEMAS, POSTURAS Y SENTIMIENTOS.
- IV
 - ESCRIBE REPORTES, COMUNICADOS, PRESENTACIONES, EN FORMA CLARA Y PRECISA.
 - CUMPLE CON UN BUEN NIVEL DE REDACCION Y ORTOGRAFIA.
 - COMPRENDE LOS MENSAJES NO VERBALES DE LA COMUNICACION.
 - FACILITA LA RETROALIMENTACION Y LA COMUNICACION EN AMBOS SENTIDOS. ESTABLECE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.
 - EXPRESA IDEAS EN FORMA CLARA Y PRECISA ANTE DIFERENTES GRUPOS O AUDIENCIAS.
 - REDACTA CON UN ADECUADO NIVEL DE ESTRUCTURA GRAMATICAL, CLARIDAD Y ORTOGRAFIA, TODO TIPO DE REPORTES, INFORMES Y PRESENTACIONES.
 - ES CAPAZ DE ENTENDER LOS SENTIMIENTOS DE LOS DEMAS Y ESCUCHA ACTNAMENTE LAS IDEAS Y PUNTOS DE VISTA DE OTROS.
- V
 - COORDINA ESTRATEGIAS DE DIFUSION DE INFORMACION Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL ADEMAS DE LOS PUNTOS ANTERIORES.

NEGOCIACION

- I
 - NEGOCIA REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- II
 - NEGOCIA REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A SU CARGO.
- III
 - NEGOCIA REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTIEN CON OTROS.
 - NEGOCIA OCASIONALMENTE CON PROVEEDORES Y CLIENTES EXTERNOS.
- IV
 - NEGOCIA LOS REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A CARGO DE SU DEPARTAMENTO.
 - NEGOCIA CONTINUAMENTE CON PROVEEDORES Y CLIENTES EXTERNOS.
 - PARTICIPA OCASIONALMENTE EN NEGOCIACIONES CON SINDICATO, INSTITUCIONES, TECNOLOGOS Y/O SOCIOS.
- V
 - NEGOCIA LOS REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA DE PROCESOS CLAVE DE SU PLANTA Y/O GERENCIA.
 - NEGOCIA CONTINUAMENTE CON PROVEEDORES Y CLIENTES EXTERNOS.
 - NEGOCIA FRECUENTEMENTE CON SINDICATO, INSTITUCIONES, TECNOLOGOS Y/O SOCIOS, EN OCASIONES FUERA DEL PAIS.
 - NEGOCIA OCASIONALMENTE CON REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD.



LIDERAZGO

- I
 - COORDINA Y FACILITA GRUPOS PARA UNA TAREA ESPECIFICA.
- II
 - MANTIENE UN ESTILO DE LIDERAZGO CONSTANTE.
 - ASIGNA RESPONSABILIDADES Y TAREAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.
 - SE ORIENTA A LA TAREA Y DIRIGE A SU EQUIPO DE TRABAJO AL LOGRO DE RESULTADOS.
- III
 - MUESTRA FLEXIBILIDAD PARA MANEJAR MAS DE UN ESTILO DE LIDERAZGO.
 - FAVORECE LA COMUNICACION Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.
 - ACLARA RESPONSABILIDADES Y TAREAS, BRINDANDO LA INFORMACION QUE REQUIEREN SUS COLABORADORES.
 - CONSIDERA LOS PUNTOS DE VISTA Y APORTACIONES DE SUS COLABORADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- IV
 - ADAPTA SU ESTILO DE LIDERAZGO DE ACUERDO A LAS DISTINTAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN Y A LA MADUREZ DE CADA COLABORADOR.
 - FOMENTA LA COMUNICACION Y COLABORACION ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO Y SOLUCIONA LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES QUE SE PRESENTAN.
 - MODELA CON SU DESEMPEÑO LOS VALORES DE SISTEMAS, CALIDAD Y EXCELENCIA.
 - INVOLUCRA A SUS COLABORADORES EN LA TOMA DE DECISIONES Y LOGRO DE OBJETIVOS.
 - NEGOCIA OBJETIVOS Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO CON SUS COLABORADORES.
 - EVALUA, RETROALIMENTA Y RECONOCE LOS RESULTADOS ALCANZADOS POR EL EQUIPO DE TRABAJO.
- V

TRABAJO EN EQUIPO

- I
 - PARTICIPA Y SE INTEGRA EN TAREAS QUE INVOLUCRAN A SU EQUIPO DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.
- II
 - SE INTEGRA CON FACILIDAD A DIVERSOS GRUPOS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS CONJUNTOS.
- III
 - FAVORECE LAS RELACIONES DE COLABORACION E INTEGRACION ENTRE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN QUE PARTICIPA.
- IV
 - IDENTIFICA OBSTACULOS Y SUGIERE ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA LA SIMPLIFICACION Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS, TANTO INTERPERSONALES, COMO LOS REFERENTES A LA TAREA DE EQUIPO DE TRABAJO A SU CARGO, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL AREA.
- V
 - FACILITA RECURSOS Y MEDIOS QUE ORIENTEN EL DESEMPEÑO DE DIVERSOS EQUIPOS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIOS, HACIA EL ALCANCE DE OBJETIVOS COMUNES, ASI COMO EL INVOLUCRAMIENTO E INTEGRACION DE LAS PERSONAS QUE LOS FORMAN.



PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION ENCONTRARAS 12 HABILIDADES QUE PUEDEN REQUERIRSE PARA EL PUESTO QUE ESTAS EVALUANDO.

EXISTEN 4 O 5 NIVELES PARA CADA HABILIDAD O CONOCIMIENTO, ELIGE EL QUE MEJOR DESCRIBE LO QUE EL PUESTO DEMANDA.

ANOTA TUS RESPUESTAS EN LA HOJA ANEXA MARCANDO CON UNA "X" EL CUADRO QUE CORRESPONDA AL NIVEL DE HABILIDAD.

NOTA:

ES IMPORTANTE CONSIDERAR QUE LAS CARACTERISTICAS QUE SE DESCRIBEN EN ESTE PERFIL SE REFIEREN A LAS NECESIDADES DEL PUESTO Y NO A LAS HABILIDADES DEL OCUPANTE ACTUAL.

FALLA DE ORIGEN



CICSA

SISTEMA DE CAPACITACION DE TALENTO COMPETITIVO

NIVEL DE HABILIDAD

EL PUESTO REQUIERE:

PLANEACION

I
PLAN DE ACTIVIDADES DIARIAS, SEMANALES Y/O MENSUALES ASIGNANDO PRIORIDADES.

II
QUE SE ESTABLEZCA EN CONJUNTO CON EL JEFE DIRECTO, OBJETIVOS SEMANALES Y/O MENSUALES ELABORACION DE PROGRAMAS PARA PROYECTOS ESPECIFICOS

III
PARTICIPACION EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS DE SU DEPARTAMENTO ELABORACION DE PROGRAMAS Y/O PLANES QUE INVOLUCIEN A OTROS DEPARTAMENTOS Y/O AREAS, PARA PROYECTOS QUE EN OCASIONES SOBREPASAN EL EJERCICIO ANUAL

IV
QUE SE DETERMINE INVOLUCRANDO A LOS COLABORADORES LA MISION, OBJETIVOS, Y METAS DEL DEPARTAMENTO QUE SE ESTABLEZCAN LOS PLANES Y PRESUPUESTOS PARA PERIODOS ANUALES PARTICIPACION EN EL EJERCICIO DE PLANIFICACION DE SU PLANTA Y/O AREA

V
CON BASE EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL NEGOCIO, GENERAR PLANES A MEDIANO Y/O LARGO PLAZO VINCULAN LA CONSTRUCCION DE SU PLANTA Y/O AREA A LA VISION DEL NEGOCIO

EL PUESTO REQUIERE:

ORGANIZACION

UTILIZACION PRODUCTIVA DE LOS RECURSOS, INFORMACION Y TIEMPO DISPONIBLES PARA SU FUNCION. CONTROL DE RESULTADOS ESPECIFICOS

OPERACION Y CONTROL DE LOS PROCESOS Y RECURSOS A SU CARGO PARTICIPACION CON OTROS EN EL MEJORAMIENTO Y SIMPLIFICACION CONTINUA DEL PROCESOS

DISTRIBUCION DE CARGOS DE TRABAJO, DIFERENCIAR Y AGRUPAR RECURSOS EN UN EQUIPO FACILITACION Y/O LIDERAR EL MEJORAMIENTO Y SIMPLIFICACION DE PROCESOS EN SUS AREAS DE RESPONSABILIDAD

PARTICIPACION EN EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION COORDINACION DE LOS CURSOS DE VARIOS GRUPOS CON OBJETIVOS COMUNES ADMINISTRACION DE PROCESOS INTEGRALES EN SU PLANTA Y/O GERENCIA

ESTABLECIMIENTO DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION, ASI COMO POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CUBRIEN A LA TOTALIDAD DE SU NEGOCIO

EL PUESTO REQUIERE:

COSTOS Y MEDICION

IDENTIFICACION Y REGISTRO DEL CUMPLIMIENTO Y/O INCUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN SUS PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS. EJECUCION DE PLANES DE MEJORA

IDENTIFICACION, SIGUIIMIENTO Y CONTROL DE VARIABLES CRITICAS, CUMPLIMIENTO Y/O INCUMPLIMIENTO EN LOS PRINCIPALES PROCESOS A SU CARGO. EJECUCION DE PLANES DE MEJORA

INDICACION DE CUMPLIMIENTOS Y/O INCUMPLIMIENTOS EN TERMINOS DE COSTOS DE CALIDAD, PARA PROCESOS A SU CARGO Y/O COMPARTIDOS CON OTROS. EVALUACION SISTEMATICA DE LA SATISFACCION DE CLIENTES EJECUCION DE PLANES DE MEJORA

COORDINACION Y SEGUIMIENTO DE MEJORAS EN CALIDAD, SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD EN PROCESOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS GLOBALES DE LA PLANTA Y/O GERENCIA PARTICIPACION ACTIVA EN EL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD DEL NEGOCIO

RESPONSABILIDAD DIRECTA POR MEJORAS ESTRATEGICAS EN CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCION, QUE AFECTAN LOS RESULTADOS GLOBALES DEL NEGOCIO

DESARROLLO HUMANO

PARA EL PUESTO

FALLA DE ORIGEN



CICSA

SISTEMA DE CAPACITACION DE TALENTO COMPETITIVO

NIVEL DE HABILIDAD

	I	II	III	IV	V
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>CREATIVIDAD / INNOVACION</p>	<p>APLICACION DE IDEAS PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO</p>	<p>APORTACIONES NUEVAS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE REALIZAN EN LA AREA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SU AREA</p>	<p>PARTICIPACION EN LA MEJORA DE SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN SU AREA DE TRABAJO QUE IMPACTAN EN EL DESARROLLO DE OTRAS AREAS MANTENIENDO ACTUALIZADAS LAS HERRAMIENTAS, CONOCIMIENTOS, SISTEMAS Y TECNOLOGIA EN GENERAL DE SU AREA FUNCIONAL</p>	<p>ESTRATEGIAS QUE FACILITAN LA APLICACION DE LA CREATIVIDAD E INNOVACION DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS AREAS QUE LE STAN A SU CARGO DESDE UN INICIO DE NUEVOS SISTEMAS QUE IMPACTAN EN SU AREA FUNCIONAL</p>	<p>DESARROLLO Y DISEÑO DE NUEVOS SISTEMAS O PRODUCTOS EN COLABORACION CON OTROS, QUE IMPACTAN A NIVEL INSTITUCIONAL O EN EL NEGOCIO COMPLETO</p>
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>LOS RECURSOS ASIGNADOS A SU PUESTO, ASI COMO EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES Y LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO PROPIO</p>	<p>LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE HANADO A SU PUESTO Y LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE LE REPORTAN</p>	<p>LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTEN CON OTROS ASIGNACION DE RECURSOS EN SU DEPARTAMENTO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE LE REPORTAN</p>	<p>PROCESOS QUE AFECTAN A LOS RESULTADOS OPERATIVOS DE LA PLANTA Y/O GERENCIA ASIGNACION DE RECURSOS EN SU DEPARTAMENTO CONTINUACION DE RECURSOS EXTERNOS ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN SU DEPARTAMENTO SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNOS</p>	<p>PROCESOS QUE AFECTAN A LOS RESULTADOS GLOBALES DEL NEGOCIO ASIGNACION DE RECURSOS EN VARIOS DEPARTAMENTOS CONTINUACION DE RECURSOS EXTERNOS ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN SU PLANTA Y/O GERENCIA SATISFACCION DE CLIENTES EXTERNOS IMPACTOS SIGNIFICATIVOS EN COSTOS DE CALIDAD RELACIONADOS CON LA COMUNIDAD</p>
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>ORIENTACION DE SERVICIO</p>	<p>UNA ACTITUD DE AYUDA Y AMABILIDAD CON LA GENTE QUE SOLICITA SERVICIOS Y CON EL EQUIPO DE TRABAJO</p>	<p>IDENTIFICACION DE FINES INTERNOS Y EXTERNOS CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL EQUIPO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES</p>	<p>RELOCACION DE REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA CON CLIENTES Y PROVEEDORES ENFASIS EN LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A LA SATISFACCION DE LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES</p>	<p>MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INTERNOS PARA FAVORECER LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CONTACTO ESTRECHO CON EL CLIENTE PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE LOS CLIENTES ORIENTACION DEL EQUIPO DE TRABAJO PARA DAR PRIORIDAD A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES</p>	<p>MEDICION SISTEMATICA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE IDENTIFICACION Y ELIMINACION DE OBSTACULOS EN LA ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE EN SU AREA Y LAS AREAS DEL NEGOCIO CON QUI SE RELACIONA DIFUSION DE NECESIDADES FUTURAS DE LOS CLIENTES</p>

FALLA DE ORIGEN

DESARROLLO HUMANO

PERFIL PULSIO



CICSA

SISTEMA DE CAPACITACION DE TALENTO COMPETITIVO

NIVEL DE HABILIDAD

EL PUESTO REQUIERE:	I	II	III	IV	V
COMUNICACION	COMUNICACION CLARA DE MENSAJES BREVES COMUNICACION ESCRITA PRECISA Y CLARA DE CORRESPONDENCIA EN GENERAL	COMUNICACION CLARA DE INFORMACION RELATIVA A LA FUNCION QUE INCLUYA REDACCION CLARA Y PRECISA DE REPORTES	QUE SE FACILITE COMUNICACION HONESTA Y ABIERTA EN EL EQUIPO DE TRABAJO, TANTO DE INFORMACION COMO DE IDEAS PROPIAS Y SENTIMIENTOS REDACCION DE PRESENTACIONES Y REPORTES DE LA AREA Y PROPORCIONAR A OTROS INFORMACION DE DECISIONES	COMUNICACION CLARA CON COLABORADORES, CLIENTES Y PROVEEDORES Y ATENCION A LOS MENSAJES NO VERBALES ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y CON LAS AREAS QUE COLABORA PRESENTACIONES ORALES EN PUBLICO	ADEMAS DE LOS PUNTOS ANTERIORES REQUIERE ESTRATEGIAS DE DIFUSION DE LA INFORMACION ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL A DIVERSOS GRUPOS EN LA EMPRESA O EXTERNAMENTE
NEGOCIACION	NEGOCIACION DE REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	NEGOCIACION DE REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A SU CARGO	NEGOCIACION DE REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A SU CARGO Y/O AQUELLOS QUE COMPARTEN CON OTROS NEGOCIACION OCASIONAL CON PROVEEDORES O CLIENTES EXTERNOS	NEGOCIACION DE REQUISITOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA PARA LOS PROCESOS A CARGO DE SU DEPARTAMENTO NEGOCIACION CONTINUA CON PROVEEDORES Y CLIENTES EXTERNOS PARTICIPACION OCASIONAL EN NEGOCIACIONES CON SINDICATO INSTITUCIONES TECNOLOGICAS Y/O SOCIALES, EN OCASIONES FUERA DEL PAIS NEGOCIACION OCASIONAL CON REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD	
LIDERAZGO	LA COORDINACION DE UN GRUPO PARA LOGROS ESPECIFICOS QUE SE ASUMA TEMPORALMENTE LA COORDINACION DEL EQUIPO DE TRABAJO	LA COORDINACION Y FACILITACION DE UN GRUPO A SU CARGO PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS	LA COORDINACION Y FACILITACION DE DIVERSAS AREAS Y GRUPOS INFLUENCIA EN OTRAS AREAS POR EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN CIRCUNSTANCIAS DE LA FUNCION	ADEMAS DE LOS PUNTOS ANTERIORES REQUIERE LA COORDINACION Y FACILITACION DE DIVERSOS GRUPOS MULTISectoriales A SU CARGO	



CICSA

SISTEMA DE CAPACITACION DE TALENTO COMPETITIVO

NIVEL DE HABILIDAD

	I	II	III	IV	V
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>PARTICIPACION Y COLABORACION EN LA TAREA DE SU EQUIPO DE TRABAJO</p>	<p>INTEGRACION A DIVERSOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS CONJUNTOS</p>	<p>EL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE COLABORACION E INTEGRACION CON LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS EN QUE PARTICIPA</p>	<p>SIMPLIFICACION Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS TANTO INTERPERSONALES COMO LOS REFERENTES A LA TAREA DEL EQUIPO DE TRABAJO A SU CARGO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL AREA</p>	<p>LA INTEGRACION DE DIVERSOS GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMUNES.</p>
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>TRABAJO BAJO PRESION</p>	<p>MANTENER EL NIVEL DE RENDIMIENTO Y CALIDAD DE TRABAJO, SITUACIONES OCASIONALES DE ALTO NIVEL DE PRESION</p>	<p>ADAPTACION A PERIODOS LARGOS DE ALTO NIVEL DE PRESION</p>	<p>EL MANEJO CONSTRUCTIVO DE ESTRES, RESULTANTE DE ALTOS NIVELES DE PRESION CONSTANTE E INEVITABLE</p>	<p>DESARROLLO DE PROGRAMAS PARA MANTENIR O DISMINUIR FUENTES DE TENSION QUE OBSTACULIZAN EL DESEMPEÑO O LA CALIDAD DE VIDA EN EL AREA A SU CARGO.</p>	<p>IMPLANTACION DE PROGRAMAS PREVENTIVOS PARA EL MANEJO CONSTRUCTIVO DE LA PRESION Y MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS AREAS QUE LE REPORTAN Y SOBRE LAS QUE TIENE INFLUENCIA FUNCIONAL</p>
<p>EL PUESTO REQUIERE:</p> <p>DESARROLLO DE TALENTO</p>	<p>QUE SE DEFINA CON EL JEFE INMEDIATO LAS HABILIDADES A DESARROLLAR QUE SU FUNCION REQUIERA.</p>	<p>ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARTICIPACION EN EL ENTRENAMIENTO DE OTRAS PERSONAS</p>	<p>SELECCION DE COLABORADORES ADMINISTRACION DE SUELDOS ACORDE CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA PLANEACION DEL DESARROLLO DEL PERSONAL DEL AREA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL A SU CARGO</p>	<p>ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN Y CORRECCION DE CONFLICTOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES PLANES DE DESARROLLO DEL PERSONAL DE LAS AREAS QUE DEPENDEN DEL PUESTO CUADROS DE IDENTIFICAZION PARA LAS DIFERENTES AREAS QUE LE REPORTAN</p>	<p>DISENO DE SISTEMAS DE CAPTACION, DESARROLLO Y RETENCION DEL TALENTO HUMANO PROGRAMAS DE DESARROLLO GRUPAL QUE INVOLUCRAN A LA COMUNIDAD</p>

DESARROLLO HUMANO

PERFIL PUESTO

FALLA DE ORIGEN



CICSA

SISTEMA DE CAPACITACION DE TALENTO COMPETITIVO

NIVEL DE HABILIDAD

	I	II	III	IV	V
EL PUESTO REQUIERE: LECTURA INGLÉS	CAPTACION DE MENSAJES BREVES RELACIONADOS EXCLUSIVAMENTE CON EL PUESTO	COMPRESION DE LA IDEA CENTRAL DE UN TEXTO	COMPRESION TOTAL DE LECTURAS DE LIBROS Y REVISTAS TECNICAS, REPORTES E INFORMACION ES CRITA EN GENERAL		
EL PUESTO REQUIERE: CONVERSACION INGLÉS	OCCASIONALMENTE ATENDER MENSAJES TELEFONICOS	ESTABLECER CONVERSACIONES ESPORADICAS Y SENCILLAS, CAPTANDO IDEAS GENERALES	ESTABLECER CONVERSACIONES TELEFONICAS FRECUENTES CON EXTRANJEROS, RELACION DIRECTA Y ATENCION DE VISITAS DEL EXTRANJERO, PRESENTACIONES Y PARTICIPACION EN JUNTAS MANEJADAS EN INGLÉS, PARTICIPACION EN CURSOS, CONFERENCIAS Y REUNIONES EN EL EXTRANJERO		
EL PUESTO REQUIERE: ESCRITURA INGLÉS	ESCRIBIR IDEAS O MENSAJES BIENES DE MANERA SIMPLE	ELABORAR Y TRADUCIR DOCUMENTOS Y TEXTOS CON UN ADECUADO NIVEL DE COMPRESION Y ADAPTACION DE IDEAS	ELABORAR DOCUMENTOS Y TEXTOS AL IDIOMA INGLÉS CON UN ALTO NIVEL DE ESTRUCTURA GRAMATICAL, ASI COMO TRADUCCION Y ADAPTACION DE TEXTOS DEL INGLÉS AL ESPAÑOL		

DESARROLLO HUMANO

FORM. 00010

FALLA DE ORIGEN

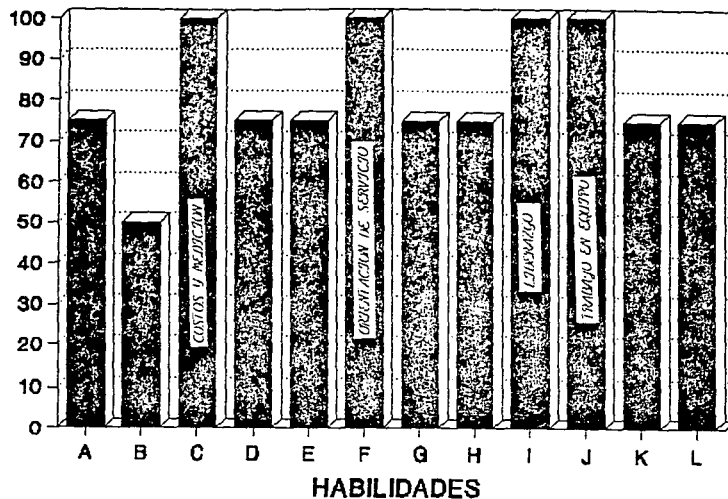


CENTRAL DE INFORMES Y CUENTAS, S.A. DE C.V.
DR LICEAGA No 103 APOD POSTAL 1488
MEXICO 06720 D.F. TEL 588-7033
FAX 761-2632

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION
HOJA DE CLAVES

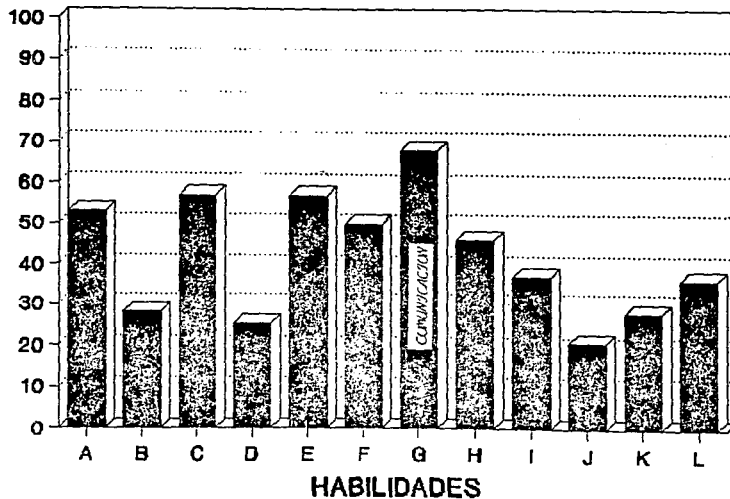
NIVELES		HABILIDADES
A	GERENTES	A PLANEACION
B	SUBGERENTES	B ORGANIZACION
C	JEFES	C COSTOS Y MEDICION
D	SUPERVISORES	D CREATIVIDAD E INNOVACION
E	COORDINADORES	E TOMA DE DECISIONES
F	GESTOR	F ORIENTACION DE SERVICIO
G	SECRETARIA	G COMUNICACION
H	EJECUTIVA DE CUENTA	H NEGOCIACION
J	LIDER DE PROYECTO	J LIDERAZGO
J	ANALISTA PROGRAMADOR	J TRABAJO EN EQUIPO
K	OPERADORES	K TRABAJO BAJO PRESION
L	TEC. ANALISTA	L DESARROLLO DE TALENTO
M	AUX. ESPECIALIZADO	
N	AUX. ADMINISTRATIVO	
O	ANALISTA	
P	LOCALIZADOR	
Q	FACTURISTA	
R	RECEPCIONISTA	
S	MENSAJERO	

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA COMERCIAL.



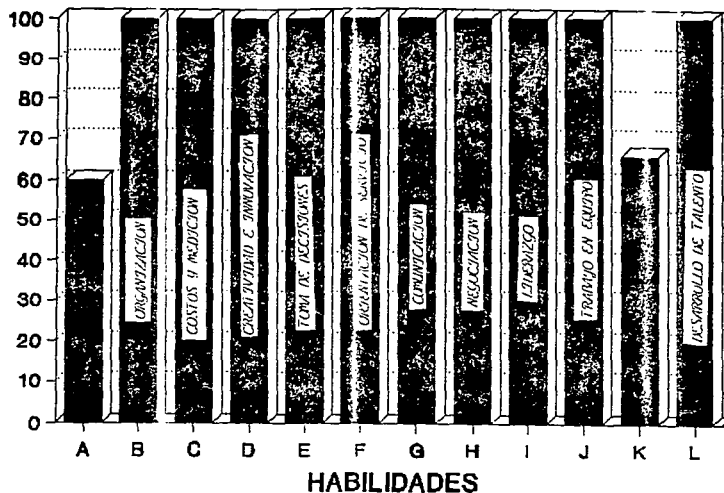
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA CONTABILIDAD.



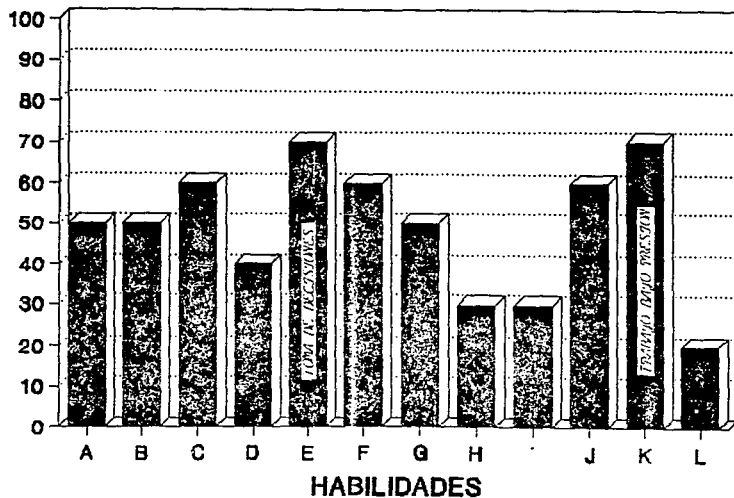
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA PLANEACION



RECURSOS HUMANOS

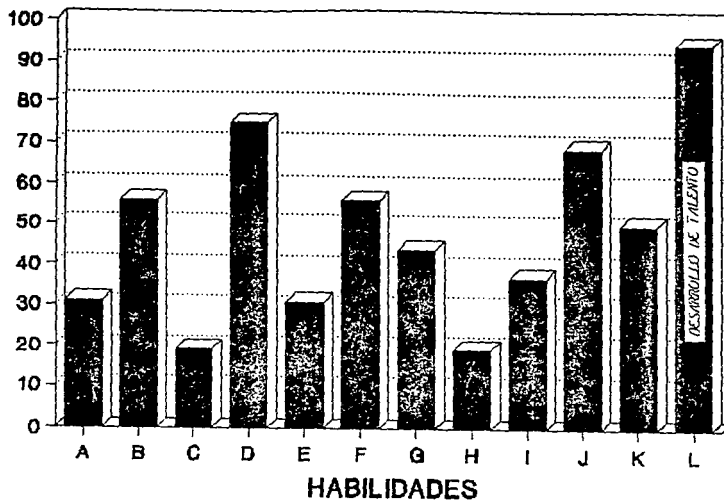
GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - SUBGERENTES



RECURSOS HUMANOS

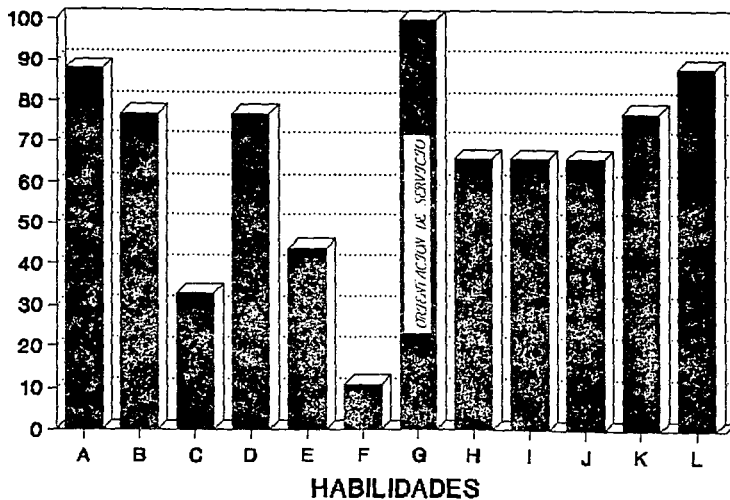
GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA SISTEMAS



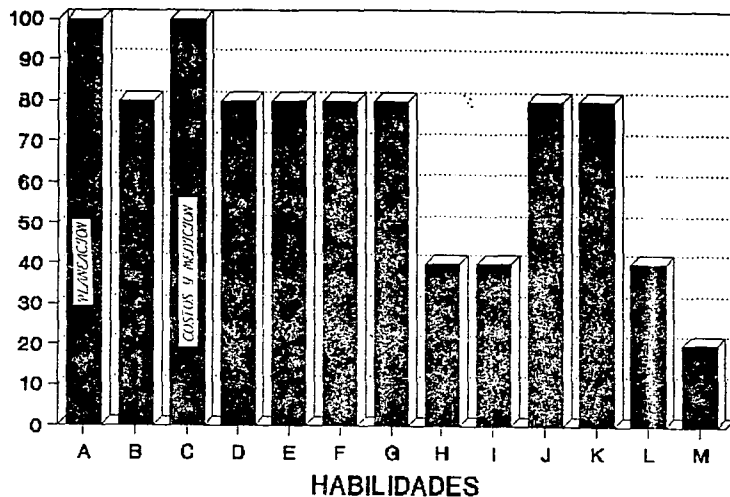
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA JURIDICO



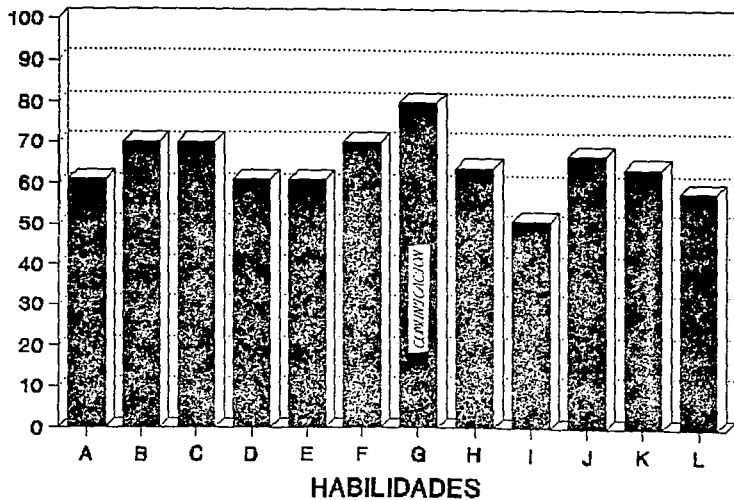
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION SERVICIOS ADM.



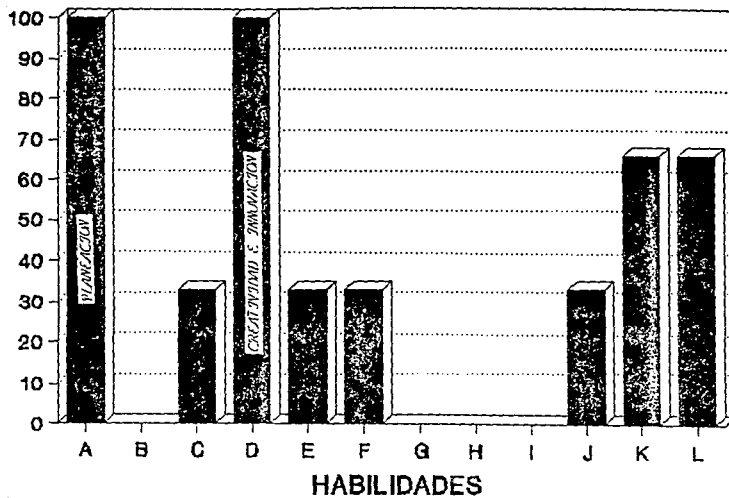
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA OPERACIONES



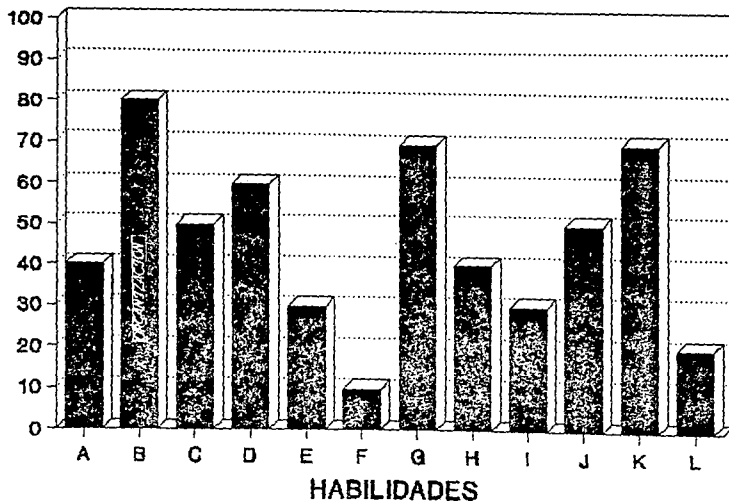
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA DES. INSTITUC.



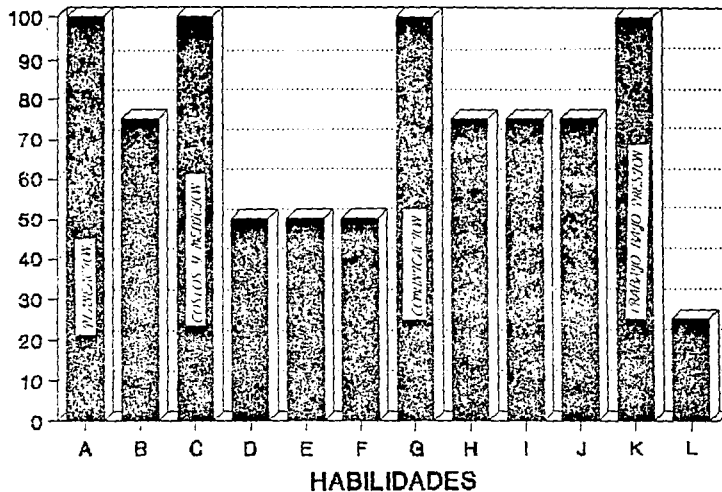
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION AREA RECURSOS HUM.



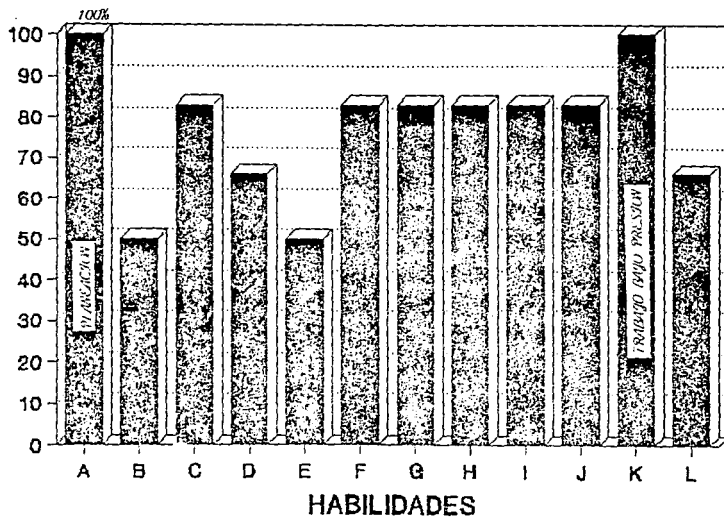
RECURSOS HUMANOS

GRAFICA DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVEL - SUPERVISORES



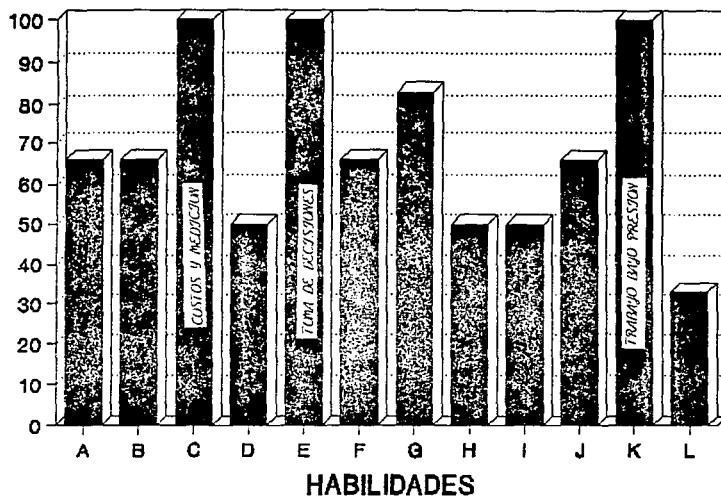
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVEL GERENTES



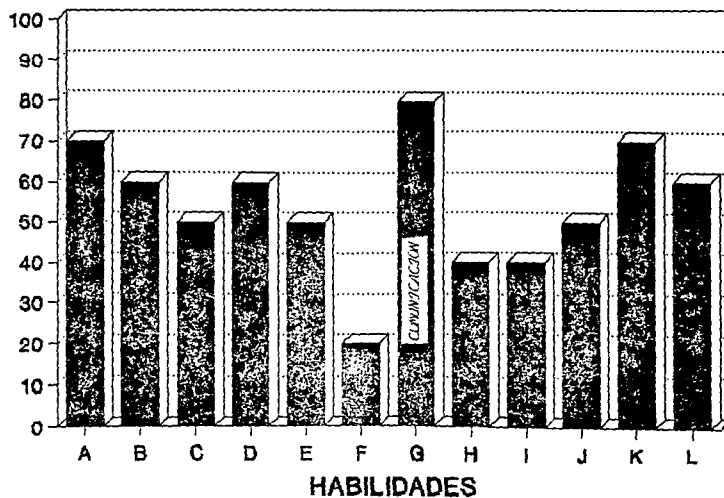
RECURSOS HUMANOS

GRAFICA DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVEL - JEFES



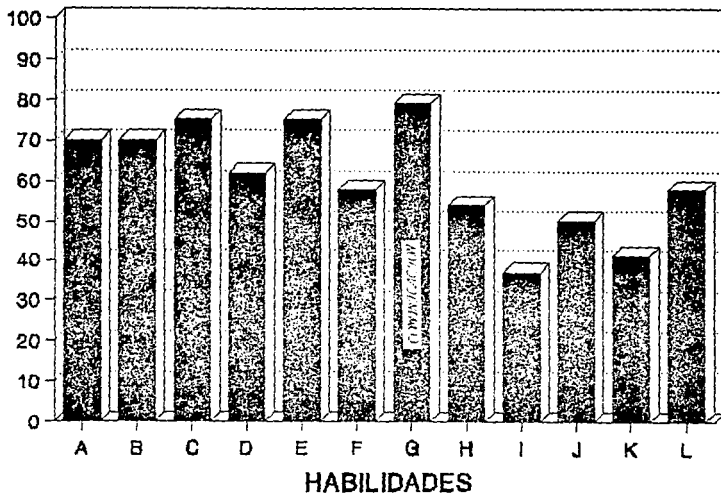
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - SECRETARIA



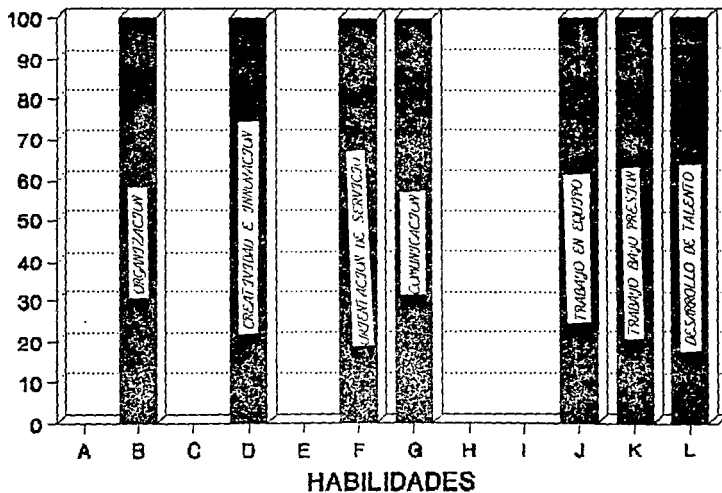
RECURSOS HUMANOS

GRAFICA DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVEL - COORDINADORES



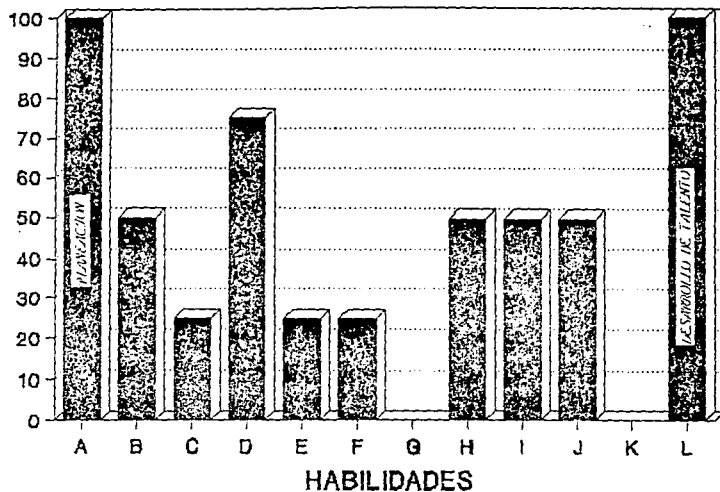
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - OPERADORES



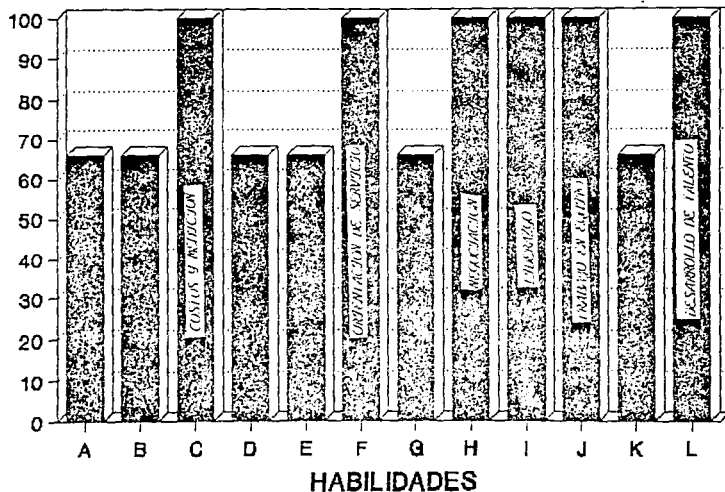
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - LIDER DE PROYECTO



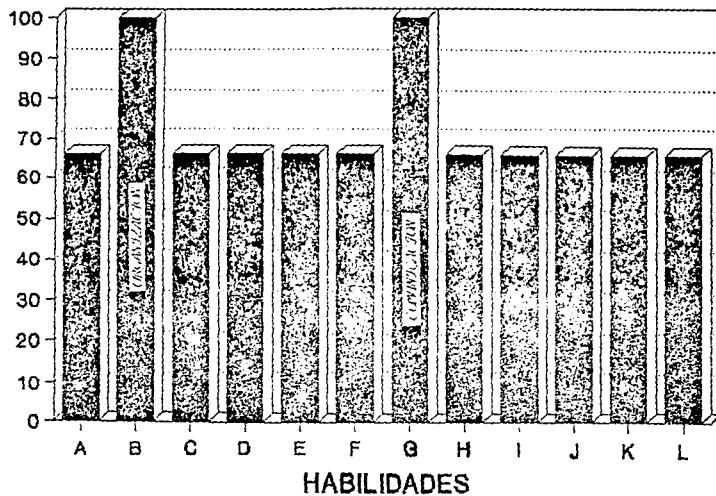
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - EJECUTIVA DE CUENTA



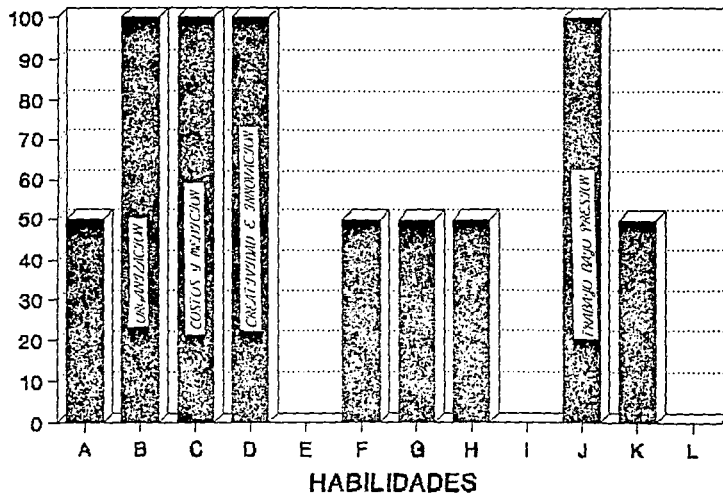
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - ANALISTA



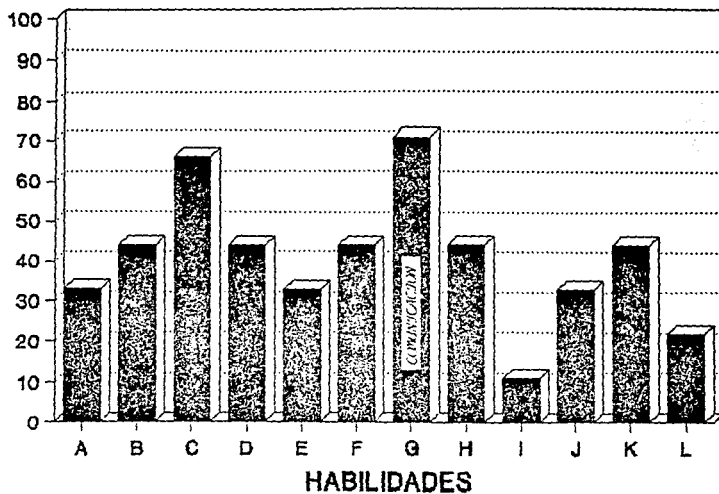
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - AUXILIAR ADMINISTRATIVO



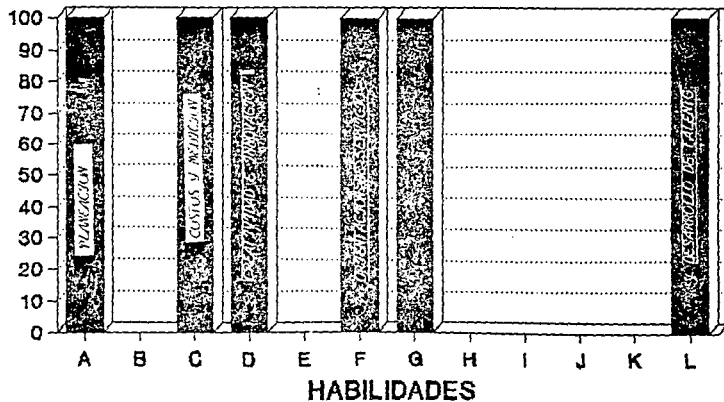
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - AUXILIAR ESPECIALIZADO



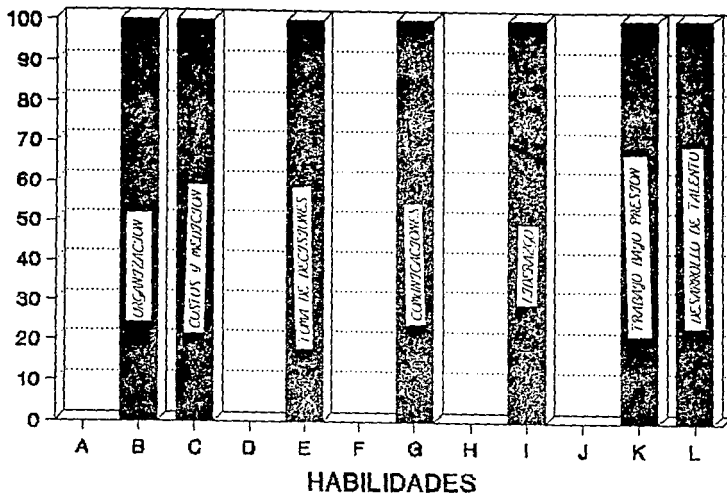
RECURSOS HUMANOS

NECESIDADES DE CAPACITACION NIVEL - GESTOR



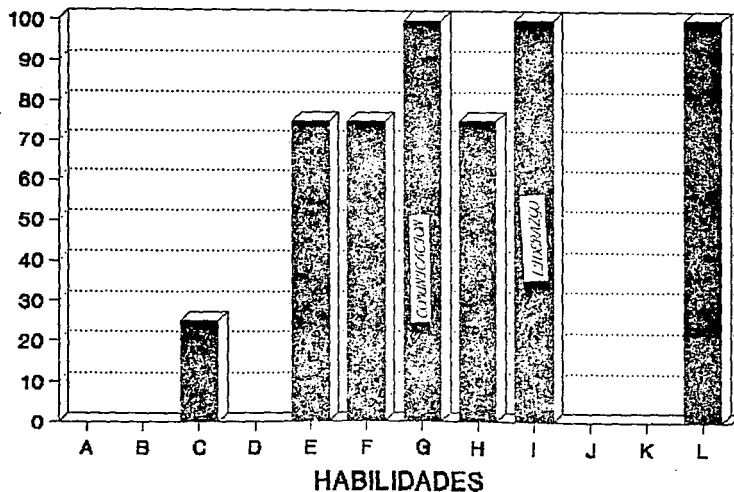
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - TECNICO EN INSTALACIONES



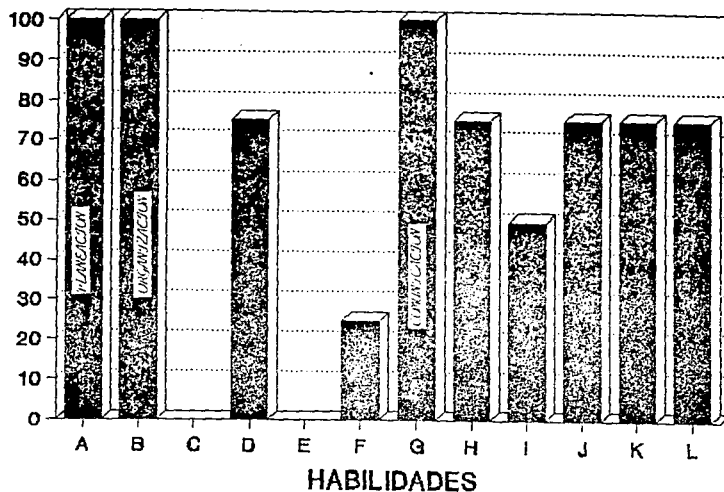
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - FACTURISTA



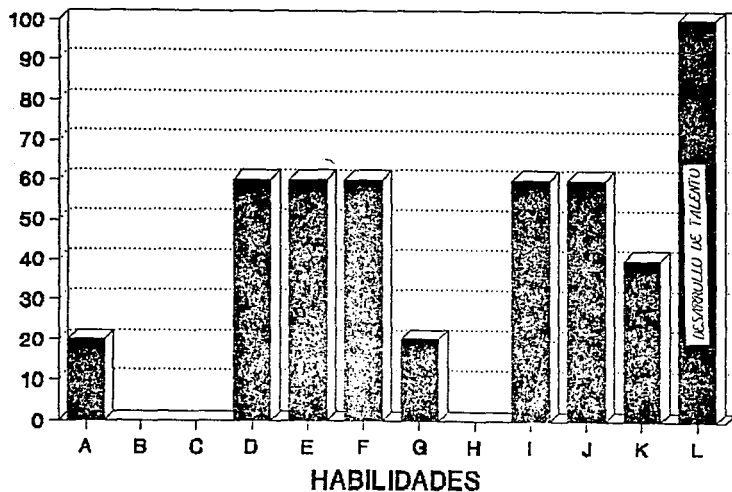
RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - LOCALIZADORES



RECURSOS HUMANOS

GRAFICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACION NIVELES - ANALISTA PROGRAMADOR



RECURSOS HUMANOS

ANEXO 2

PRESENTACIÓN DE CURSOS CON OBJETIVOS, TEMARIOS Y DURACIÓN.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DR. LIZTAGA N° 103, COL. DOCTORES DELES. CUAHUTÉMOC
MÉXICO D.F. C.P. 04720 APDO. POSTAL 1488
TELS.: 570-5744, 570-5674 FAX 741-2632, 570-6142

CURSO: " COMUNICACION "

OBJETIVO: AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO, SU FORMA DE INTERACTUAR EN UN GRUPO Y LOS DIFERENTES CANALES DE COMUNICACION QUE CONTRIBUYEN A UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

DIRIGIDO: TODAS LOS PUESTOS.

INSTRUCTOR: LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN.

DURACION: 8 Hrs.

TEMARIO: 1.- EL HOMBRE COMO FACTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.- PERSONALIDAD.

3.- RELACIONES INTERPERSONALES.

4.- AUTOCONTROL, SEGURIDAD Y MADUREZ.

5.- EL GRUPO.

6.- COMUNICACION ESENCIA DE LA VIDA.

7.- EL PROCESO DE LA COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS.

8.- BARRERAS DE LA COMUNICACION.

9.- CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION.

10.- CONFLICTO Y FRUSTACION.

11.- ASERTIVIDAD.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DE. LICEAGA N°103, COL. DOCTORES DELEG. CUAUHTEMOC
MEXICO, D.F. C. P. 06720 APO. POSTAL 1489
TELS.: 578-5744, 578-5674 FAX 781-2632, 578-4142

CURSO: ASERTIVIDAD.

OBJETIVO: PROPORCIONAR A LOS PARTICIPANTES LOS ELEMENTOS NECESARIOS QUE LE PERMITAN DESARROLLAR UNA PERSONALIDAD ASERTIVA, UTIL EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

DIRIGIDO: PERSONAL INTERESADO.

INSTRUCTOR: LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN.

DURACION: 10 HRS.

TEMA: -QUE ES LA ASERTIVIDAD.

-CARACTERISTICAS DEL SUJETO ASERTIVO

-UNA BUENA COMUNICACION LA BASE DE LA ASERTIVIDAD.

-HABILIDADES DE RELACION DE LA PERSONA ASERTIVA.

-HABILIDAD DE PROTECCION.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DR LICEAGA No. 103 APDO POSTAL 1488

MEXICO 06720 D.F. TEL. 588-70-33

FAX 761-26-32

CAPACITACION

NOBRE DEL CURSO: VIDA SANA (DIFERENCIA ENTRE COMER Y ALIMENTARSE)

OBJETIVO: OFRECER EN FORMA SISTEMATICA, POR MEDIO DE NUESTRO DEPARTAMENTO DE NUTRICION, -- APOYO DE ORIENTACION NUTRICIONAL A EM -- PRESAS PARA INCIDIR EN EL MEJORAMIENTO - DE LOS NIVELES NUTRICIONALES DE OBREROS, TRABAJADORES Y EMPLEADOS QUE FORMAN PARTE DE NUESTRO UNIVERSO DE COMPETENCIA.

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL.

INSTRUCTOR: MARTHA ADRIANA VALIENTE

DURACION: 02 HRS.

TEMARIO:

- CONOZCAMOS LA DIFERENCIA ENTRE COMER Y ALIMENTARNOS.
- LAS SUSTANCIAS NUTRITIVAS: FUNCIONES PRINCIPALES.
- ALIMENTOS EN LOS QUE ENCONTRAMOS LAS SUSTANCIAS NUTRITIVAS.
- COMBINACIONES DE ALTO VALOR NUTRITIVO
- HIGIENE Y ASEO
- COMO COMPRAR MEJOR NUESTROS ALIMENTOS.

FALLA DE ORIGEN



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.
DR. LICEAGA No. 103 APDO. POSTAL 1488
MEXICO 06720 D.F. TEL. 588-70-33
FAX. 761-26-32

CAPACITACION

CURSO	PERSONALIDAD
OBJETIVO	IDENTIFICARÁN Y UTILIZARÁN LOS RECURSOS ADECUADOS PARA LA PRESENTACION Y ARREGLO PERSONAL.
DIRIGIDO	PERSONAL FEMENINO INTERESADO EN EL TEMA.
INSTRUCTOR	EXTERNO
DURACION	10 HRS.
TEMARIO	<ol style="list-style-type: none">1.- LA PERSONALIDAD<ul style="list-style-type: none">- RAZGOS DE PERSONALIDAD- APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL.- FACTORES ESENCIALES DEL EXITO2.- ARREGLO PERSONAL<ul style="list-style-type: none">- CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DEL FISICO- CUIDADO DEL CUERPO- EL PEINADO- EL VESTIDO Y LOS ACCESORIOS- EL MAQUILLAJE



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DR. LICEAGA No. 103 APDO. POSTAL 1488

MEXICO 06720 D.F. TEL. 588-70-33

FAX. 761-26-32

CAPACITACION

CURSO JET (PROCESADOR DE PALABRAS)

OBJETIVO QUE EL USUARIO SE VEA APOYADO EN SU TRABAJO, A TRAVÉS DEL JET (PROCESADOR DE PALABRAS) - SIENDO UNA HERRAMIENTA QUE AGILIZAR EN LA CARGA DE TRABAJO (EN LOS DOCUMENTOS, CARTAS GRAFICAS, CONTROLES, ETC.).

DIRIGIDO A SECRETARIAS Y PERSONAL INTERESADO EN EL TEMA.

INSTRUCTOR JOSE LUIS PARKER

DURACION 15 HRS.

TEMARIO 1ra. PARTE TEORICA
2da. PARTE PRACTICA



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DE LICENIA N° 103, COL. DOCTORES DELES CUAJIMALTEPEC
MEXICO D.F. C.P. 06220 APODO POSTAL 3488
TELEF. 578-5244, 578-5874 FAX 761-2622, 578-6142

CURSO: INDUCCION INICIAL.

OBJETIVO: LOGRAR A LA BREVEDAD LA INTEGRACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, ASI COMO EL CONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CICSA, ATRAVES DE LA EXPOSICION DE LOS PUNTOS ANTES CITADOS.

DIRIGIDO: PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

INSTRUCTOR: LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN.

DURACION: 2 HRS.

TEMARIO:

- HISTORIA DE LA EMPRESA.
- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.
- POLITICAS Y PRESTACIONES.
- REGLAMENTO INTERIOR.
- CAPACITACION.
- QUE ESPERAMOS DE TI Y TU DE NOSOTROS.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DE LICENCA N°103, COL. DOCTORES DELEG. CUAUHTIMOC
MÉXICO, D.F., C. P. 04720 APOD. POSTAL 148
TELEF.: 578-5744, 578-5674 FAX 761-2632, 578-4142

CURSO: MOTIVACION AL TRABAJO.

OBJETIVO: IDENTIFICARAN LAS CAUSAS DEL COMPORTAMIENTO, MOTIVACION, DESMOTIVACION Y - DISEÑARAN UN PLAN PERSONAL DE AUTOSUPERACION.

DIRIGIDO: TODOS LOS PUESTOS.

INSTRUCTOR: EXTERNO.

DURACION: 16 HRS.

TEMARIO:

- EL HOMBRE, SU DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO.
- PORQUE TRABAJA EL HOMBRE.
- PARA QUE TRABAJA EL HOMBRE.
- ¿QUE ES LE MOTIVACION?
- LA MOTIVACION EN EL TRABAJO.
- PLAN DE AUTOMOTIVACION EN EL TRABAJO.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DR. LICEAGA N°103, COL. DOCTORES DELEG. CUAUHTEMOC
MEXICO, D.F. C. P. 04720 APOD. POSTAL 1488
TELE: -376-3744, 376-3474 FAX 261-2632, 376-4142

CURSO: ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

OBJETIVO: AL FINALIZAR EL CURSO EL PARTICIPANTE IDENTIFICARA LOS PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LOS CUALES LE PERMITIRAN ESTABLECER SU PROPIO SISTEMA DE TRABAJO.

DIRIGIDO: TODOS LOS FUESTOS.

INSTRUCTOR: LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN.

DURACION: 8 HRS.

TEMARIO:

- ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.
- PROCESO ADMINISTRATIVO.
- LA PLANEACION.
- IMPLEMENTACION.
- CONTROL.
- ADMINISTRACION DEL TIEMPO.



CENTRAL DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

DR. LICEAGA N° 103, COL. DOCTORES DELEG. CUAUHTEMOC
MEXICO, D.F. C. P. 06720 APDO. POSTAL 1488
TELS.: 378-5744, 378-5674 FAX 761-2632, 378-6142

CURSO: ACTUALIZACION SECRETARIAL.

OBJETIVO: MANEJARAN ADECUADAMENTE LAS TECNICAS DE ESTILO , REDACCION , ORTOGRAFIA , Y ARCHIVO.

DIRIGIDO: SECRETARIAS , RECEPCIONISTAS .

INSTRUCTOR: E X T E R N O .

DURACION: 40 HRS.

TEMARIO:

- PUESTO SECRETARIAL.
- PENDIENTES Y CORRESPONDENCIA.
- EL TELEFONO Y EL VISITANTE.
- ARCHIVO.
- ORTOGRAFIA.



CICSA

CONFERENCIA REUTILIZACION DE DESECHOS SOLIDOS

OBJETIVO: QUE EL TRABAJADOR SE VEA BENEFICIADO
AL TENER CONOCIMIENTOS DEL APROVECHA
MIENTO DE LOS DESECHOS SOLIDOS.

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL DE CICSA.

DURACION: 1:30 HRS.

LA PRESENTE INFORMACION, SE PROPORCIONA EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y SIN OBLIGACION
DE FUENTES FIDELIDAD, PERO ESTA ORGANIZACION NO LA GARANTIZA COMO ABSOLUTAMENTE EXACTA

17-012-88

FALLA DE ORIGEN



CICSA

C U R S O : M A N E J O D E L C O N F L I C T O .

OBJETIVO: A L T E R M I N O D E L C U R S O , E L P A R T I C I P A N T E
D A R A P O R L O M E N O S U N A ' S O L U C I O N E S C R I T A
A A L G U N O D E L O S P R O B L E M A S Q U E H A Y A ---
I D E N T I F I C A D O A L I N I C I O D E L C U R S O , E N -
R E L A C I O N A S U E X P E R I E N C I A P E R S O N A L , ---
C O N A Y U D A D E L O S C O N O C I M I E N T O S D E L C U R
S O Y P R O B L E M A T I C A S A N A L I Z A D A S , E N G R U P O .

DIRIGIDO A: S U B G E R E N T E S G E N E R A L E S , G E R E N T E S Y S U B -
G E R E N T E S .

INSTRUCTOR: E X T E R N O :

DURACION: 10 HRS .

TEMARIO: 1.- EL GRUPO.
2.- CLASIFICACION DE GRUPOS.
3.- COMUNICACION.
4.- PROCESO GRUPAL.
* MOTIVACION.
* COOPERACION Y COMPETENCIA.
* LIDERAZGO.
* ROLES.
* CONFLICTO.
5.- MANEJO Y RESOLUCION DEL CONFLICTO.
6.- RESOLUCION DE UNA SITUACION DADA.

LA PRESENTE INFORMACION, SE PROPORCIONA EN FORMA EXCLUSIVAMENTE CONFIDENCIAL Y SIN OBTENCION DE FONDOS FEDERALES, PERO ESTA ORGANIZACION NO LA GARANTIZA COMO SI FUERAN FONDOS FEDERALES.

FALLA DE ORIGEN



CICSA

CURSO: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

OBJETIVO: OBTENER CAPACITACION EN MATERIA DE SEGURIDAD, ASI COMO DE BRINDAR UNA ORIENTACION SOBRE LAS ACCIONES A TOMAR EN CASO DE DESASTRE.

DIRIGIDO: A TODO EL PERSONAL CON RESPONSABILIDAD SOBRE UN AREA O UN DEPARTAMENTO Y SOBRE TODO A AQUEL A CUYO CARGO SE ENCUENTRA LA SEGURIDAD EN NUESTRA EMPRESA.

DURACION: 9 HRS.

TEMARIO:

- A) INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE COMISIONES MIXTAS.
- B) METODOLOGIA PARA EL RECONOCIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DE LOS AGENTES CONTAMINANTES DEL MEDIO AMBIENTE.
- C) CONTROL Y PREVENCION DE INCENDIOS.
- D) PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD PARA TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS.
- E) USO ADECUADO DEL EQUIPO DE PROTECCION ESPECIAL.
- F) PREVENCION DE ACCIDENTES EN EL HOGAR Y VIA PUBLICA.



CICSA

C U R S O C A L I D A D

OBJETIVO: PROPORCIONAR LOS CONCEPTOS Y ENFOQUES DEL SERVICIO PARA - OBTENER LA CALIDAD TOTAL EN-CICSA.

DIRIGIDO A: TODO EL PERSONAL DE CENTRAL-DE INFORMES Y COBRANZAS, S.A. DE C.V.

INSTRUCTOR: SR. JESUS POLO.
SR. CARLOS BECERRA VELAZQUEZ.
SRITA. SONIA SANCHEZ CARRERA.

DURACION: 20 HRS.

TEMARIO:

- 1.- QUE ES EL SERVICIO.
- 2.- INGENIERIA DEL CONOCIMIENTO.
- 3.- SERVICIO.
- 4.- TOMA DE DECISIONES.
- 5.- DESARROLLO PROGRAMA DE--
SERVICIO PARA CICSA.

LA PRESENTE INFORMACION, SE PROPORCIONA EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y FUE OBTENIDA DE FUENTES FIDUCIARIAS, PERO ESTA ORGANIZACION NO LA GARANTIZA COMO ABSOLUTAMENTE CORRECTA



CICSA

CURSO: ORTOGRAFIA.

OBJETIVO: LOS PARTICIPANTES UTILIZARAN CORRECTAMENTE LA ORTOGRAFIA Y PUNTUACION.

DIRIGIDO A: SECRETARIAS, MECANOGRAFAS Y PERSONAL INTERESADO.

INSTRUCTOR: EXTERNO.

DURACION: 10 HRS.

HORARIO: 16 A 18 HRS.

TEMARIO:

- 1.- GRAFIAS.
- 2.- USO DE MAYUSCULAS.
- 3.- DICISION SILABICA.
- 4.- ACENTUACION DIACRITICA.
- 5.- SIGNOS DE PUNTUACION.
- 6.- EL DOCUMENTO.



CICSA

CURSO: INVESTIGACION MASTER.

OBJETIVO: EL OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACION EN INVESTIGACION PERSONALIZADA ES QUE-- LOS PARTICIPANTES A LA MISMA DESARROLLEN Y CONOZCAN LAS DIFERENTES TECNICAS Y LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE SE PRESTA A LOS DIFERENTES Y CON ESTO SE FORMULE UN INFORME DE CALIDAD EL CUAL SEA RENDIDO EN TIEMPO OPORTUNO.

DIRIGIDO A: INVESTIGADORES Y PERSONAL AFIN.

INSTRUCTOR: LIC. EMILIO VERGARA AVILES.

DURACION: 42 HRS.

TEMARIO: I.- OBJETIVO DE LA CAPACITACION.
II.- QUIEN ES CICSA.
III.- QUE LA ES LA INVESTIGACION.
IV.- PERFIL DE EL INVESTIGADOR, - POLITICAS Y MANEJO DEL PODER.
V.- TIPOS DE CREDITO.
VI.- VERIFICACION EN EL R.P.P. Y C.
VII.- CAPACITACION SOBRE LOS SERVICIOS QUE SE REALIZAN EN INVESTIGACION.
VIII.- DINAMICAS DE GRUPO.

LA PRESENTE INFORMACION, SE PROPORCIONA EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y FUE OBTENIDA DE FUENTES FIDELIALES, PERO ESTA ORGANIZACION NO LA GARANTIZA COMO ABSOLUTAMENTE CORRECTA

ANEXO 3

***CALENDARIZACIÓN DEL PROGRAMA
DE CURSOS. MAYO - OCTUBRE.***

PROGRAMA DE CURSOS
 *** CAPACITACION ***

MES AYO 1992

CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION	LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
INVESTIGACION MASTER	4 AL 24	08:00 A 10:00	42 HRS.	A - 1	LIC. EMILIO VERGARA AVILES	TODOS LOS DIAS
PERSONALIDAD	27 AL 29	09:00 A 12:00	10 HRS.	A - 2	EXTERNO	
JET	18 AL 29	16:00 A 17:30	15 HRS.	A - 3	SR. JOSE LUIS PARKER	2º GRUPO 8 PERSONAS
SEGURIDAD E HIGIENE	11 AL 28	09:00 A 10:30	1:30 HRS.	A - 2	EXTERNO	
TALLER INTEGRAL DE REEXP. DE EDOS. FINANCIEROS	28 AL 30	09:00 A 18:00	24 HRS.	-	EXTERNO	

PROGRAMA DE CURSOS
*** CAPACITACION ***

MES JULIO 1992

CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION	LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
CALIDAD	20 AL 24	16:00 A 18:00	16 HRS.	A - 3	CARLOS BECERRA	PERSONAL INTEGRADO
TECNICAS DE INVESTIGACION FORANEAS	20 AL 24	09:00 A 19:00	24 HRS.	VARIOS	INTERNO SR. OMAR REYES REYES	INVESTIGADORES
CCMUNICACION	28 AL 31	17:00 A 19:00	08 HRS.	A - 1	LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN	PERSONAL INTERESADO
ADMINISTRACION DEL TIEMPO	14 AL 17	08:00 A 10:00	08 HRS.	A - 3	LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN	PERSONAL INTERESADO
PROCESO ADMINISTRATIVO	20 AL 24	09:00 A 19:00	24 HRS.	VARIOS	INTERNO	
JET	06 AL 17	16:00 A 17:30	15 HRS.	A - 2	SR. JOSE LUIS PARKER H.	PERSONAL CON MANEJO DE - TERMINAL
DIGITOUCH	20 AL 31	17:00 A 20:00	24 HRS.	A - 2	ING. VICTOR WILLIAMS.	PERSONAL INTERESADO

PROGRAMA DE CURSOS
*** CAPACITACION ***

MES AGOSTO 1992

CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION	LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
J E T	17 AL 21	16:00 A 18:00	15 HRS.	A - 1		
PERSONALIDAD	17 AL 21	16:00 A 18:00	10 HRS.	A - 1	C I C A D E	SECRETARIAS y PERS. GRAL.
MOTIVACION AL TRABAJO	03 AL 12	16:00 A 18:00	16 HRS.	A - 3	C I C A D E	PERSONAL EN GRAL.
INTRODUCCION AL SERVICIO DE LOCALIZACIONES	10 AL 14	08:00 A 10:00	08 HRS.	A - 3	I N T E R N O	TODO EL PERSONAL
TEC. DE ASSESSMENT CENTER	26 AL 28	09:00 A 18:00	24 HRS.	INFOTEC	E X T E R N O	
INDUCCION INICIAL	- 10 -	15:00 A 17:00	2 HRS.	A - 1	LIC. BERTHA A. JAIME M.	PERSONAL DE NUEVO INGRESO

PROGRAMA DE CURSOS
 *** CAPACITACION ***

MES SEPTIEMBRE 1992

CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION	LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
ASERTIVIDAD	23 AL 25	09:00 A 12:00	10 HRS.		LIC. BERTHA A. JAIME MARTIN	PERSONAL INTERESADO
VIDA Y SALUD	23 AL 25	15:00 A 17:00	04 HRS.	A - 3	EXTERNO	TODO EL PERSONAL.
ACTUALIZACION SECRETARIAL	31 AGT. 11 SEPT.	16:00 A 20:00	40 HRS.	A - 3	CICADE	SECRETARIAS
FORMACION BASICA DE SUPERVISORES	21 AL 30	16:00 A 18:00	20 HRS.	A - 1	CICADE	

PROGRAMA DE CURSOS
 *** CAPACITACION ***

MES OCTUBRE 1992

CURSO	FECHA	HORARIO	DURACION	LUGAR	INSTRUCTOR	OBSERVACIONES
SUPERVISOR 2DA. PARTE	01 AL 12	16:00 A 18:00	16 HRS.	B - 1	EXTERNO	SUPERVISORES COORDINADORES ETC.
IMAGEN PARA EL EXITO	05 AL 19	16:00 A 18:00	10 HRS.	A - 3	EXTERNO	PERSONAL MASCULINO
J E T	19 AL 28	16:00 A 18:00	15 HRS.	A - 1	INTERNO	
ORTOGRAFIA	21 AL 30	16:00 A 18:00	20 HRS.	A - 2	EXTERNO	

ANEXO 4

**RELACIÓN METODOLÓGICA DE
INSTRUCCIÓN. MAYO - OCTUBRE.**

RELACIÓN METODOLÓGICA DE INSTRUCCIÓN.

MAYO - OCTUBRE 1993

MES	Num. de CURSO	Int/Ext.	DURACION	METODO DIDACTICO
MAYO	1.- Investigadores Master	I	40 Hrs.	Exposición
	2.- Personalidad	E	9 Hrs.	Mixto
	3.- Jet	I	15 Hrs.	Práctico/Exp.
	4.- Seguridad e Higiene	E	10 Hrs.	Conferencia
	5.- Taller Integral de Reexp. de Edos. Financieros.	E	21 Hrs.	Lectura Pract.
JUNIO	1.- Manejo del conflicto	E	9 Hrs.	Mixto
	2.- Reutilización de desechos sólidos	E	4 Hrs.	Conferencia
	3.- Taller AMA	E	18 Hrs.	Mixto
	4.- Los cerradores de las ventas	E	18 Hrs.	Mixto
	5.- Digi - Touch.	E	24 Hrs.	Práctico/Exp.
	6.- Procedimiento de cobranza y localizaciones	I	20 Hrs.	Exposición
	7.- Finanzas para ejecutivos no financieros	E	50 Hrs.	Lectura pract.
JULIO	1.- Comunicación	I	8 Hrs.	Mixto.
	2.- Administración del tiempo	I	8 Hrs	Mixto.
	3.- Jet	I	15 Hrs	Práctico/Exp.
	4.- Digi - Touch	E	24 Hrs	Práctico/Exp.
	5.- Técnicas de Investigación (Foráneas).	I	10 Hrs	Exposición
	6.- Calidad.	I	10 Hrs	Exp./Dinamicas
	7.- Proceso Administrativo.	I	20 Hrs	Exp./Dinamicas
AGOSTO	1.- Motivación al trabajo	E	16 Hrs.	Mixto.
	2.- Curso personalidad	E	9 Hrs	Mixto.
	3.- Introducción al servicio de localizaciones y cobranza.	I	10 Hrs	Exposición
	4.- Inducción.	I	3 Hrs.	Exposición
	5.- Jet.	I	10 Hrs	Práctico/Exp.
	6.- Tec. de Assessment Center.	E	24 Hrs	Mixto.
SEPTIEMBRE	1.- Actualización Secretarial	E	40 Hrs.	Mixto.
	2.- Formación Básica de supervisores y jefes intermedios	E	16 Hrs.	Mixto.
	3.- Vida y Salud	E	2 Hrs.	Conferencia
	4.- Asertividad.	E	9 Hrs.	Mixto.
OCTUBRE	1.- Imagen al éxito	E	10 Hrs.	Mixto.
	2.- Supervisor 2da. parte	E	16 Hrs.	Mixto.
	3.- Otografía	E	16 Hrs.	Mixto.
	4.- Jet	I	16 Hrs.	Práctico/Exp.

**RELACION DEL METODO.
DE INSTRUCCION EN %**

METODO	Núm de Cursos	%
Exposición	6	18.18
Mixto	14	42.42
Practica/Exp.	6	18.18
Conferencia	3	9.09
Lectura/Pract.	2	6.06
Exp./Dinamicas	2	6.06
TOTAL:	<u>33</u>	<u>99.99</u>

ANEXO 5

FORMATOS DE EVALUACIÓN.

EVALUACION FINAL

NOMBRE: _____

APELLIDO: _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL CURSO: _____

ESTA EVALUACION ESTA ORIENTADA A PERMITIRNOS DETECTAR LAS FALLAS QUE SE PRESENTAN DURANTE EL CURSO, DE TAL MANERA QUE TODAVIA CORRIJAMOS Y EN FUTURAS OPORTUNIDADES BRINDEME UNA CAPACITACION DE MAYOR CALIDAD.

TE SOLICITAMOS QUE EVALUES EN FORMA OBJETIVA Y SINCERA COMENTANDO LO QUE CONSIDERES NECESARIO.

SE TIENE UNA ESCALA DE 20 PUNTOS, POR FAVOR SEÑALA CON UNA " X " EL NUMERO QUE CONSIDERES MERECE TU CALIFICACION.

¡ GRACIAS !

1.- INSTALACIONES (comodidad, amplitud, funcionalidad)

PESESINAS				HALAS				REGULARES				BUENAS				EXCELENTES			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

2.- SERVICIOS (oportunidad y satisfacción respecto a refrigerios)

PESESINAS				HALOS				REGULARES				BUENOS				EXCELENTES			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

3.- IMPRESOS (suficientes, útiles, relacionados con el curso)

INCOMPLETOS				HALOS				REGULARES				BUENOS				EXCELENTES			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

4.- CONTENIDO DEL CURSO (equilibrio entre teoría y práctica)

PESEMO				MALO				REGULAR				BUENO				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

5.- OBJETIVOS (el grado en que satisface sus expectativas)

BAJO GRADO				INSUFICIENTE				GRADO MEDIO				SUFICIENTE				GRADO ALTO			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

FALLA DE ORIGEN

- APORTACIONES (la cantidad y validez de conceptos novedosos).

BAJO GRADO				INSUFICIENTE				GRADO MEDIO				SUFICIENTE				GRADO ALTO			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

- ORGANIZACION (se refiere a la invitación, recepción, disposición)

PESIMA				MALA				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

- HORARIO (lo apropiado y funcional)

PESIMO				MALO				REGULAR				BUENO				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

- AYUDAS DIDACTICAS (uso y utilidad del rotafolios, proyector, etc.)

PESIMAS				MALAS				REGULARES				BUENAS				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

)- INSTRUCTOR (dominio del tema, facilidad/comunicación y atención/grupo)

PESIMO				MALO				REGULAR				BUENO				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

1.- CALIFICACION GLOBAL DEL CURSO

PESIMO				MALO				REGULAR				BUENO				EXCELENTE			
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

12.- SUGERENCIAS

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 5

EVALUACION DE REACCION.

CONCEPTO	CALIFICACION	PESO	RESULTADO
INSTALACIONES		2	
SERVICIOS		1	
IMPRESOS		6	
CONTENIDO		8	
OBJETIVOS		10	
APORTACIONES		9	
ORGANIZACION		4	
HORARIO		3	
AYUDAS DIDACTICAS		5	
INSTRUCTOR		7	
		TOTAL	