



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

PO 1359/96

Ej. 3

LA LABOR DEL PSICOLOGO EN
UNA EMPRESA REFRESQUERA

400282



61060

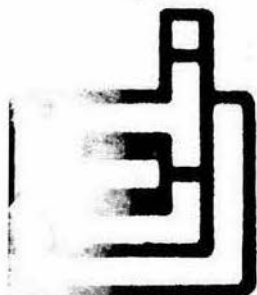
REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MARIA LUISA MARTINEZ CHAVEZ



LOS REYES IZTACALA EDO. DE MEX.

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I.	RESUMEN	4
II.	INTRODUCCION	6
III.	ANTECEDENTES	12
	* NACIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL	15
	* DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL	23
	* RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	34
	- PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL	44
	* ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE PERSONAL	72
	- BENEFICIOS DE LA CAPACITACION	81
IV.	ANTECEDENTES, DESCRIPCION DE LA INSTITUCION Y COMO SE INSERTA EN ELLA EL PSICOLOGO	94
	* ORGANIGRAMA GENERAL	99
	* ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS	100

* DESCRIPCION DEL PUESTO DE RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION EN LA EMPRESA	101
* PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LA EMPRESA	110
* ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA EMPRESA	122
V. ACTIVIDAD DESEMPEÑADA	130
* RECLUTAMIENTO	132
* SELECCION	135
- TOTAL DE PERSONAS CONTRATADAS EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994	143
- REGISTRO CONTRACIONES EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994	144
- TOTAL DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994 ..	149
- REGISTRO DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994 .	150

* ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION	155
- PROGRAMA DE CAPACITACION O DESARROLLO PARA EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE	164
- REPORTE SEMESTRAL DE CAPACITACION	167
- REPORTE ANUAL DE CAPACITACION	169
 * TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994	171
 * REGISTRO DE CURSOS PROGRAMADOS IMPARTIDOS PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994	172
 * REGISTRO DE CURSOS NO PROGRAMADOS IMPARTIDOS PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994	174
 * REGISTRO DE PARTICIPANTES - HORAS DE CURSOS PROGRAMADOS IMPARTIDOS PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994	176
 * REGISTRO DE PARTICIPANTES - HORAS DE CURSOS NO PROGRAMADOS IMPARTIDOS PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994	178
 VI. EVALUACION CRITICA	179

	* CAMBIOS CONCRETOS EN LA ORGANIZACION	189
	* SUGERENCIAS PARA OPTIMIZAR	
	LA ACTIVIDAD LABORAL	191
VII.	CONCLUSIONES	192
VIII.	BIBLIOGRAFIA	203

RESUMEN

El objetivo del presente reporte es describir la actividad desempeñada por el psicólogo durante doce meses de trabajo en la empresa refresquera "JUGOS NATURALES S.A. DE C.V." siendo EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y LA CAPACITACION DE PERSONAL las áreas básicas de desarrollo a tratar. En ellas, la importancia de la labor del psicólogo esta sumamente involucrada con el correcto funcionamiento de la empresa y de sus Recursos Humanos. Los principales logros obtenidos se pueden resumir en aspectos tales como la sumministrazione del personal adecuado (obreros y administrativos), organizar, administrar, supervisar y dar seguimiento a los cursos de entrenamiento y, ampliar y mejorar los canales de comunicación, participación e interrelación de las áreas laborales. Sin embargo, aunque la labor del psicólogo dentro de muchas organizaciones esta considerada como de suma importancia, es necesario también analizarla, evaluarla, reestructurarla y actualizarla constantemente a fin de enfrentar y satisfacer las necesidades que se generen, tanto a nivel nacional como mundial.

INTRODUCCION

* Hoy en día, la labor a desarrollar o desarrollada por los psicólogos constituye una fuente de inmensurables aportaciones en los tiempos de crisis en que se encuentra el mundo entero.

En cualquier campo de acción, el psicólogo esta sumamente responsabilizado para consigo mismo, para con su trabajo y para la sociedad en general.

* La función de los psicólogos, se encuentra inmersa en todos los ámbitos donde se encuentra el ser humano. El estudio del comportamiento, de las necesidades, de las organizaciones, etcétera, han generado un sin fin de investigaciones y herramientas capaces de contribuir al mejoramiento de la vida en general.

* Muchas de las organizaciones en el mundo, principalmente las industriales, han reconocido y otorgado al psicólogo máxima responsabilidad en la estructuración y dirección de sus recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento,

solución de conflictos, etcétera.

El psicólogo industrial y organizacional aborda los problemas de entrenamiento, reclutamiento y selección de personal, mejoramiento de las condiciones de trabajo y estudio de los efectos que la automatización produce en el ser humano. Quiero averiguar si las empresas tienden a operar en forma distinta bajo el liderazgo de mujeres y bajo el liderazgo de hombres; también le interesa conocer el efecto que los administradores de uno y otro sexo tienen en el espíritu de equipo y en la productividad (Morris, 1992).

Así pues, todas las organizaciones creadas por el hombre requieren del máximo aprovechamiento de sus recursos humanos. Llamense organizaciones culturales, deportivas, sociales, institucionales, educativas, o industriales donde el elemento humano es la base principal de su funcionamiento.

El tipo de comportamiento generado en estas organizaciones contribuye sustancialmente al correcto desempeño de las actividades para las que fueron creadas. Es aquí donde la labor del psicólogo es fundamental para la consolidación de las metas planteadas.

Dentro de este campo, e incluso dentro de todos los campos de acción de la psicología, sus profesionistas han aportado, diseñado o aplicado innumerables técnicas y conocimientos, principalmente prácticos, que se desconocen.

Por lo tanto, es importante entender que el detallar y compartir tales experiencias generaría un sin fin de probabilidades de desarrollo y conocimiento para muchos otros sectores. Por ejemplo, contribuiría a la formación de los nuevos profesionistas o de estudiantes próximos a egresar en cuanto al desempeño de futuras actividades; también ayudaría a profesionistas ya empleados en la solución y prevención de problemas reales; y generaría un acervo de conducta y conocimiento que demostraría realmente las capacidades y logros del psicólogo mexicano.

Es así que dentro de la empresa refresquera Jugos Naturales, S.A de C.V. (JUNASA), el trabajo del psicólogo está inmerso en varios campos de acción, principalmente basado en los procesos de Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Capacitación de Personal.

De tal modo, el objetivo del presente Reporte de Trabajo Profesional es describir los resultados de las

actividades realizadas durante doce meses dentro de la empresa refresquera Jugos Naturales, S. A. de C. V. (JUNASA).

El trabajo del psicólogo, dentro de cualquier empresa, esta inmerso en varios campos de acción, principalmente basado en los procesos de Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Capacitación de Personal. Siendo estas las que el psicólogo desarrolla con mayor relevancia y en las que pone en práctica sus conocimientos y su formación académica.

Por lo tanto, Primeramente, se expondrán los aspectos teóricos relevantes, dentro de la Psicología Industrial, inmersos en el Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Capacitación de Personal.

Posteriormente mencionan los antecedentes y la descripción de la empresa. Así también se incluye su organigrama general, y el del Area de Recursos Humanos en el que se inserta el psicólogo. Se describen además las actividades de éste establecidas en el análisis de puesto.

Por otra parte también se describirán las actividades realizadas y los resultados obtenidos durante doce meses de

trabajo, anexando los cuadros estadísticos de reclutamiento y selección y los de capacitación reportados durante este tiempo.

A continuación se hará un análisis reflexivo de la labor desempeñada dentro de la empresa destacando sus ventajas y desventajas a modo de proponer actividades tendientes a optimizar su función y la de la empresa.

Finalmente a modo de conclusión, se realizará un análisis objetivo de la labor desempeñada y de los fundamentos académicos recibidos durante el estudio de la Licenciatura.

ANTECEDENTES

(En la actualidad y durante ya muchos años el psicólogo ha venido interviniendo considerablemente en un sinnúmero de aspectos en la vida laboral dentro de las empresas. Formando ya parte importante en el desarrollo y organización en muchas de ellas.)

Si consideramos que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento de los organismos, y entre ellos el hombre y su conducta como parte central, y que este pasa gran parte de su vida en el trabajo, es lógico suponer que esta disciplina es la que puede aportar mayores herramientas para el mejoramiento de las condiciones, técnicas y relaciones empresa-trabajador.)

(La Psicología Industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología: utilizando los métodos preescritos por dicha disciplina. Puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo Industrial y los propios de ella, la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas (Blum, 1981).

Para Schultz (1988), la psicología industrial, en sus métodos y procedimientos, tiene la misma categoría que la física o la química. Cuando un psicólogo observa la conducta de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más acendradas de la ciencia: objetiva, imparcial, sistemática y con un objeto de estudio.

Y como su método es objetivo, también debe serlo el objeto de su observación, la conducta humana. La conducta externa (movimientos, habla y trabajos realizados) son el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo se concentra en ella, a fin de entender y analizar las personas a quienes va a estudiar.

No obstante, y aunque parezca contradictorio, su labor va más allá, puesto que la psicología se ocupa además de las dimensiones intangibles del ser humano: motivaciones, emociones, ideas y deseos. No es posible observar directamente estas facetas de nuestra vida interior o subjetiva. Por ejemplo, la motivación es invisible, por tratarse de un impulso interno que escapa a la observación. Si bien la motivación propiamente dicha no puede percibirse, sus efectos si son observables. Si alguien esta enojado, lo

manifestara en actos externos como rubor en el rostro, respiración agitada o puños cerrados.

No podemos ver directamente la inteligencia, pero percibimos manifestaciones externas de diversos grados de ésta. Los Test Psicométricos han sido la herramienta más utilizada para medirla. Por ejemplo, los psicólogos observan objetivamente que un sujeto actúa a un nivel superior que otro en el mismo test. De esos datos se infiere que el primero posee un nivel intelectual superior al segundo.

La inferencia que se basa en la observación de la conducta, medida a través de las pruebas psicométricas, permite muchas veces el no pasar por alto aspectos importantes que son inobservables directamente.

NACIMIENTO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Dentro de su evolución, la psicología se ha dividido en varias áreas, siendo la psicología industrial u organizacional una de las más importantes.

Muchas ramas dentro de la psicología han

contribuido al estudio del trabajo lo que incluye a la psicología experimental, clínica, social y ocupacional, lo mismo que lo han hecho otras disciplinas tales como la anatomía, fisiología, economía, sociología y la ingeniería (Davies, 1982).

Schultz (op.cit.) opina que la psicología industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de vida moderna. Y en nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar donde residamos ni trabajemos, ni la posición social que ocupemos.

El hombre, tiene necesidades que satisfacer; por ejemplo, comer, vestir, construir casas en las que habitar, prever y curar las enfermedades; conservar y ampliar la cultura, trasladarse de un lugar a otro, divertirse, etcétera; y para poder obtener los satisfactores de sus necesidades, el hombre trabaja.

Por definición, el trabajo es una característica central de la sociedad moderna. Ocupa gran parte del tiempo disponible de la mayoría de las personas, ya que gran parte de sus vidas y las recompensas económicas derivadas de él determinan el estándar de la vida de un individuo y en un

grado considerable, su condición social (Davies, op.cit.) .

La psicología industrial fue fundada formalmente a principios del Siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de esta disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien, en 1901, se pronunció en favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. A instancias de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos más y, en 1903, "The Theory of Advertising", libro que suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. En 1913 apareció un segundo libro titulado "The Psychology of Industrial Efficiency"; lo había escrito Hugo Münsterberg, un psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el campo de la psicología industrial en términos más amplios. Los dos libros despertaron poco interés: fue la petición hecha por el ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial, la que marco el nacimiento de la Psicología Industrial como una disciplina de mucha importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual

identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron dos test: el Army Alfa para personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos (ibidem.).

El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros, destinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Fue extremadamente difícil formularlos ya que se carecían de precedentes al respecto, pero aun así los psicólogos lograron dar una solución adecuada.

A. Korman (1978.) menciona que como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los años siguientes a la primera guerra mundial fueron testigos del primer desarrollo de la aplicación de la psicología a los problemas de la industria y de las organizaciones. Durante estos años hasta la década de los cincuenta, la orientación de la psicología industrial consistió en que los directivos empresariales definían los problemas y los psicólogos los resolvían, tal y como lo habían hecho durante la guerra. El centro más importante de

interés en este periodo estuvo constituido, como es lógico, por la selección de personal, en la que los psicólogos industriales trabajaron intensamente, elaborando test y escalas que permitieron diferenciar a los aspirantes. Expresiones de este interés fue la aparición, después de la guerra, de la (Walter Dill) Scott Company, la primera empresa de asesoramiento psicológico. Aunque su duración fue breve, el sólo hecho de su constitución es indicativo de la gran atención que despertó la psicología como ayuda al mundo empresarial.

Por otra parte, Siegel (1976), menciona que pocos años después de haber terminado la guerra se fundó la "Psychological Corporation" con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también proporcionar servicios consultivos a organizaciones industriales y demás.

El campo de la psicología industrial se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en ella. Se les llamo estudios Hawthorne, por haber sido efectuados en la Planta Western Electric Company, situada en la ciudad de Illinois. Estos programas de investigación abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, espíritu de

equipo y motivación. El estudio comenzó como una investigación bastante directa sobre los efectos que los aspectos físicos del ambiente de trabajo tienen en la eficiencia del empleado. En ellos se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucha más importancia potencial que las condiciones físicas (Schultz, op.cit.).

Tiempo después, la Segunda Guerra Mundial introdujo a más de dos mil psicólogos en el esfuerzo bélico, su principal contribución, al igual que en la Primera Guerra, consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio: se requerían habilidades más específicas para manejar los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos; la urgencia de identificar a los que podían aprenderlas dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento (ibidem).

Clay y Wakeley (1978), mencionan que en Estados Unidos de Norteamérica creció rápidamente el número de psicólogos para responder a las exigencias de la segunda guerra mundial, varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros

programas relativos al personal militar. Y que la mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas industriales. Al esfuerzo bélico contribuyeron psicólogos venidos de varios campos de la psicología clínica experimental, social y educacional.

Schultz (op.cit.) refiere además que la creciente complejidad de las armas de guerra propicio la aparición de una rama nueva de la psicología industrial "La Psicología de la Ingeniería" (llamada también Ingeniería Humana). En estrecha colaboración con ingenieros, los psicólogos en esta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan intrincados como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques: desde luego estos datos influyeron en el diseño final de tales equipos.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportaciones a la empresa bélica, los jefes de gobierno estadounidenses y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes relacionados con las empresas (ibidem).

Korman (op.cit.) menciona al respecto que la

Segunda Guerra Mundial tuvo para la psicología industrial de los Estados Unidos una importancia muy similar a la de la primera, aunque el desarrollo que experimentó durante ella fue mucho mayor. Durante este período se registró un desarrollo y una expansión considerables de los instrumentos y métodos que podían ser utilizados como ayuda de las organizaciones para la consecución de sus fines. Se elaboraron pruebas para seleccionar y clasificar modelos diferentes de formación especializada. Los métodos de formación se desarrollaron con ayuda de los descubrimientos conseguidos en los laboratorios de psicología. Se comenzaron a incorporar los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales del rendimiento en la formación de líderes, bajo el influjo de los estudios de Hawthorne y de otras investigaciones. Finalmente el desarrollo vertiginoso de la complejidad de los armamentos obligó a plantearse cada vez más el problema de cómo afecta el ambiente físico al rendimiento laboral, especialmente cuando el ambiente físico implica sistemas de señales tan extraordinariamente complicados como los que caracterizan a las modernas líneas aéreas.

Los extensos requerimientos de los militares durante la Primera y Segunda Guerra mundial y lo

significativo de las investigaciones en Hawthorne abrieron una nueva era de desarrollo de la psicología en la industria.

DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

Posterior a la Primera y Segunda Guerra mundial y cuando los militares regresaron a sus antiguos empleos y a sus cargos como directivos empresariales, las técnicas y procedimientos utilizados en la selección, adiestramiento y dirección utilizadas en el ejército fueron retomadas, ampliadas y mejoradas.

Siegel (op.cit.) dice al respecto, que el periodo de la postguerra ha sido testigo de un desarrollo continuo de la psicología industrial en todos los campos ya mencionados: selección y clasificación del personal, adiestramiento, dirección, psicología de las organizaciones y psicología de la ingeniería. De estos, las últimas tres son probablemente las que han cautivado la atención de los investigadores recientes en el campo en una proporción algo mayor que las demás.

Los psicólogos de entonces, y viendo los

empresarios y los mismos gobiernos que éstos podían proporcionar mejores herramientas y técnicas en la dirección y selección de personal, se dedicaron a la tarea de estimular y promover sus conocimientos, al desarrollo y aplicación de nuevas técnicas en todas las áreas de la industria (producción, mantenimiento, seguridad, recursos humanos, dirección, capacitación, etcétera).

Por ejemplo, la utilización de pruebas psicométricas en la selección de personal se amplió enormemente y el interés y su desarrollo fue cada vez mayor en todos los países. América Latina, poco tiempo después de estas guerras, figuró con importantes aportaciones. En México, la aplicación de las pruebas empezó años después que en Europa y E. U., en 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, donde se evaluaba a candidatos a ingresar al cuerpo de policía, al de tránsito y a otras dependencias, lo mismo que a la Escuela Normal Superior, a otras escuelas y a algunas organizaciones laborales (Arias Galicia, 1985).

Por otra parte, los psicólogos también se dedicaron a optimizar la integración de las personas a sus empleos y a las organizaciones. Del mismo modo, se

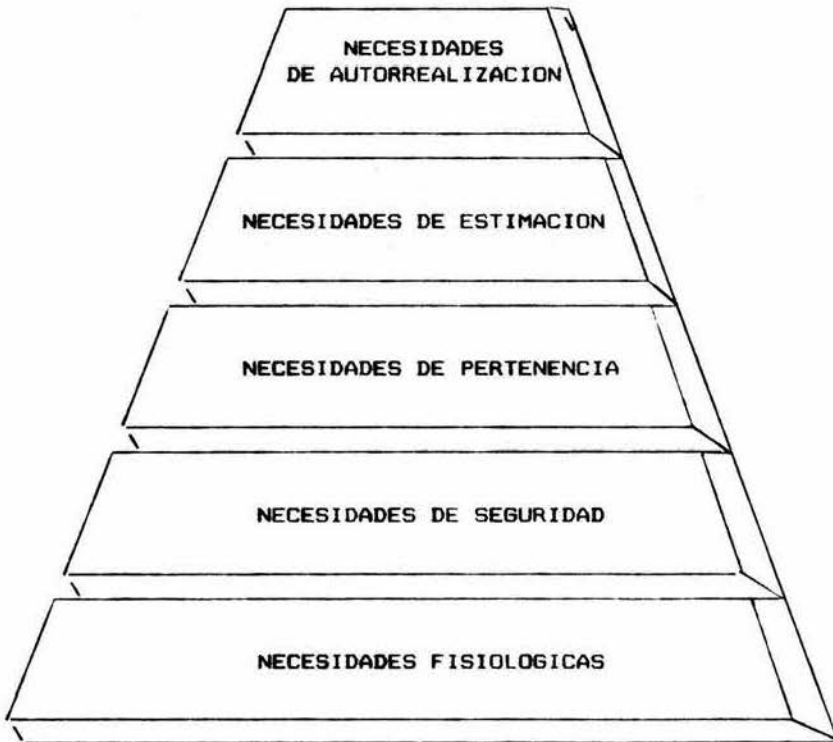
interesaron en el diseño de máquinas y espacios y, sobre todo, a satisfacer necesidades de los empleados, ya no solamente económicas, sino sociales y personales.

Es claro que si una persona se siente bien con lo que hace y las condiciones del medio promueven su desarrollo, su superación, su motivación y su interés podrá realizar sus actividades de mejor manera y sin tantos problemas (accidentes, descuidos, aburrimiento).

Por ejemplo, las contribuciones teóricas de Abraham Maslow a la psicología de las motivaciones, fueron retomadas por los psicólogos industriales en cuanto al planteamiento de las necesidades humanas (motivos) y su satisfacción.

Maslow (1954, en Morris, op.cit.) ordenó estas necesidades en forma jerárquica, desde las inferiores hasta las más altas. Las primeras son relativamente sencillas: nacen de los estados corporales que es preciso satisfacer. A medida que se asciende por la jerarquía los motivos surgen de otras cosas: el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, a tener el trato más adecuado con nuestros semejantes y causar una impresión óptima a los demás. La

jerarquía de motivos de Maslow aparece en la figura 1.



(FIGURA 1)

Según esta teoría, los motivos superiores hacen su aparición sólo después de haber quedado satisfechos los más básicos. Y ello se observa en la escala evolutiva y en la

individual. Si uno tiene hambre, seguramente no le preocupará lo que la gente piense de sus modales en la mesa (ibidem.).

Maslow estaba convencido de que el motivo más "evolucionado" en la jerarquía es el de autorrealización. Se define como el deseo de realizar al máximo las potencialidades humanas. No se refiere al respeto de los demás ni a su opinión sobre nosotros, sino más bien a lo que deseamos ser. La gente difiere en la importancia que concede a la autorrealización, pero en cierta medida todos estamos motivados para vivir conforme a lo que sea necesario para nuestro crecimiento personal (ibidem.).

Conforme a esta teoría, actualmente muchos de los psicólogos industriales han logrado un mejoramiento en las habilidades y capacidades del personal y por consiguiente un mejoramiento en la producción de sus empresas.

Si un individuo satisface sus necesidades básicas (afecto, comida, vestido) es muy probable que no tendrá obstáculos para satisfacer las que surjan a través de su desarrollo ya sean de seguridad, pertenencia a algún grupo, estimación y autorrealización de sus capacidades, potencialidades y de su creatividad.

Por lo tanto, si un trabajador satisface sus necesidades económicas y las de su familia y si en su ambiente laboral tiene los correctos satisfactores a sus otras necesidades, por consiguiente podrá desarrollar su trabajo de mejor manera (al sentirse satisfecho con lo que hace y puede hacer), sus relaciones con sus compañeros y con la misma empresa serán más cordiales (al sentirse parte de un grupo) e incluso puede ser común que desarrolle sus habilidades, su creatividad y sus capacidades al sentirse autorrealizado con lo que hace y tiene.

Sin embargo, Korman (op.cit.) hace una excelente apreciación cuando dice que en la segunda mitad de la década de los cincuenta y en la primera mitad de la de los sesenta la psicología industrial se vio sometida a una serie de ataques de la más diversa procedencia, tal y como probablemente ha sucedido con todas las actividades profesionales y/o científicas. En cierto sentido, estos ataques han sido beneficiosos. En primer lugar, porque fueron merecidos. En segundo lugar, porque gracias a ellos la psicología industrial se asienta actualmente sobre fundamentos más firmes que antes, tanto científica como profesionalmente.

Una de las más importantes críticas a la psicología industrial durante este periodo provino tanto de algunos colegas psicólogos como de aquellos científicos que no compartían el punto de vista de los directivos al enfocar a las organizaciones y su funcionamiento. Aunque esta crítica revistió diversas formas (Baritz, 1960, en *ibidem.*), la más importante consistió en afirmar que el psicólogo industrial había traicionado sus derechos como miembro de la psicología científica para convertirse en un asistente técnico al servicio de la dirección de personal. Según este argumento, la tarea de todo psicólogo es desarrollar teorías explicativas de los factores que influyen en la conducta humana, el psicólogo industrial debería intentar obtener respuestas a preguntas tales como: ¿De qué manera puede una persona elegir su profesión? ¿Qué es lo que le hace sentirse satisfecho? Sin embargo, en lugar de ocuparse de estas cuestiones, el psicólogo industrial pierde tiempo en elaborar instrumentos y técnicas para ayudar a los empresarios. Su existencia sólo se justifica en función de este supuesto de <<utilidad práctica>> (*ibidem.*).

Como consecuencia de esta crítica y muchas más que se han dado en torno suyo, la psicología industrial pasó por un periodo de autoreflexión y autoexamen acerca de su propia naturaleza y contenido. El resultado de esto fue que la

psicología industrial comenzó a establecerse firmemente como ciencia teórica y como ciencia aplicada.

Siegel (op.cit.) comenta que a medida que la industria acepta cada día más la contribución de los psicólogos, se ha llegado cada vez más a consultar al psicólogo industrial respecto de las cuestiones que conciernen a todos los aspectos de la empresa industrial. Mientras que inicialmente el campo permaneció restringido al estudio de la conducta de los empleados, hoy día se ha ampliado hasta comprender estudios del comportamiento de gerentes y consumidores. Mientras que los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el comportamiento dentro del contexto de un marco laboral limitado. Hoy día el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes.

Al respecto, Schultz (op.cit) dice que el desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos, a partir de 1945 tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas de E.U. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

Al inventarse métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñárselos al obrero. En muchas ocasiones los adelantos técnicos han originado ocupaciones enteramente nuevas.

Así, las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Este aspecto de la administración de negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo, junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en que se realiza el trabajo. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen a fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

Así mismo, la importancia concedida a las variables organizacionales reviste tanta trascendencia, que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología) cambió su nombre por el de "División de

Psicología Industrial y Organizacional", con el objeto de incorporar las nuevas tendencias. En efecto, esta disciplina a veces recibe el nombre de psicología industrial y organizacional. Para ellos, la designación de psicología industrial todavía puede utilizarse a condición de que se admita que engloba también a la psicología organizacional. Por lo demás, no todos los psicólogos industriales están especializados en la psicología organizacional. Entendiendo que en esta, el psicólogo organizacional estudia la repercusión de los aspectos sociopsicológicos en la productividad y en la misma empresa.

Como es obvio, cada organización posee su propia estructura política y atmósfera laboral. Por lo que el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos tienen en la productividad.

A mediados de la década de los ochenta, se empezó a manejar en nuestro país el concepto de la "Cultura Organizacional". El número de cursos, congresos, seminarios y publicaciones referentes ha ido aumentando durante los últimos años, a tal grado de que hoy en día es más común oír en el medio empresarial de la necesidad de encaminar organizaciones hacia una Cultura de Calidad, o de servicio, o

de efectividad, o de cualquier tipo que les garantice, o cuando menos les facilite, su entrada al mundo de la economía global, de los mercados internacionales, de los bloques comerciales y, para decirlo en una palabra, de la competitividad (Andrade, 1992).

Hoy se reconoce que la médula de la Cultura Corporativa son los valores que prevalecen en una organización y que van a generar entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y de respuestas similares ante estímulos similares. Sin embargo, hay organizaciones cuya cultura ya no les permite afrontar con éxito los retos que les plantea su entorno y las nuevas condiciones nacionales y mundiales, y que por lo tanto deben hacer un esfuerzo por modificar o reorientar su cultura. (ibidem.).

Cada empresa, tiene un sello propio que la hace diferente de las demás, tanto en sus valores, misión, organización, en sus trabajadores y en la competitividad de sus productos. La cultura organizacional promueve estos aspectos y constituye un factor primordial para el buen desarrollo de la misma.

Por lo tanto, es preciso considerar "lo que se hace" y "lo que se debe hacer", si hay diferencias, se deben de replantear las estrategias a utilizar en el cambio de la cultura organizacional, por ejemplo, el cambio de valores genera el cambio en la estructura, la motivación (programas de reforzamiento) promueve la efectividad de la empresa.

Retomando la idea principal de este trabajo, podemos decir que, según la empresa, las actividades de trabajo para los psicólogos difieren de un grado a otro, sin embargo, existen algunos patrones que la mayoría de los psicólogos suele seguir. A continuación, se mencionará a grandes rasgos dos de las actividades más comunes que realiza el psicólogo dentro del campo de la psicología industrial en Mexico: El proceso de Reclutamiento y Selección y el Adiestramiento y la Capacitación de Personal.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Desde hace ya miles de años, el hombre ha sido seleccionado y/o clasificado para desempeñar diversas actividades, para las cuales, era y es necesario contar con características y habilidades específicas que le faciliten

la realización de las mismas. Esta selección iba desde la elección de los hombres más fuertes para la caza, como de las mujeres para la agricultura, hasta llegar a la selección que se hace en nuestros días para el ingreso a instituciones educativas, deportivas, y la selección de personal calificado en las empresas donde se utilizan ya mejores herramientas a fin de cumplir este objetivo.

Indudablemente, la selección de los individuos, a lo largo del tiempo, ha experimentado muchos cambios, intentando hacerla cada vez más efectiva. Estos cambios sufridos han logrado que la selección se lleve a cabo como un proceso mediante el cual las personas pasan por una serie de filtros, los cuales sólo cruzan los más aptos para desempeñar determinada actividad.

En la actualidad, y dadas las condiciones socioeconómicas del país y del mercado del producto, se le ha dado gran importancia al proceso de selección para la obtención de candidatos mejor capacitados y aptos para desempeñar una actividad específica y así lograr una mayor productividad y calidad en los productos. De esta manera la selección es cada vez más estricta al buscar al mejor candidato para el puesto a cubrir.

Orozco (1980), considera al respecto que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con el que cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. Es necesario, así mismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas no son apreciables a simple vista, y, en la mayoría de los casos, no guardan relación alguna con la apariencia.

Entonces, lo que corresponde en estos casos es, en definitiva la selección técnica del personal. Ello significa, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado, al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera, también será más útil a los propósitos de la organización.

Para lograr esto, es importante que el proceso de selección este siempre acompañado por una buena captación de recursos humanos ("Reclutamiento").

Por lo tanto, podemos definir al proceso de

reclutamiento y selección como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

Es así, que toda empresa debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante una correcta selección de personal.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas para la selección de su personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad. Algunos de ellos son la excesiva rotación de personal, aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

Por lo tanto, un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido seleccionado, convierte muchos gastos normales en pérdidas irremediables. Esta ineptitud no conocida a tiempo es causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, tramitación de conflictos innecesarios, etcétera.

El proceso científico en la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo que permite predecir el éxito o fracaso que el mismo tendrá en un empleo.

Orozco (op.cit.), dice que, para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Todo proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean los más aproximados a los especificados por la descripción y el análisis del puesto.

La selección de personal representa un proceso, y

con ello estamos implicando que, para realizar una correcta y adecuada selección, es indispensable que se lleven a cabo una serie de pasos (dependiendo de la empresa, de sus necesidades y de sus políticas), ordenados cronológicamente (los que se mencionarán posteriormente), y que sólo al fin de ellos podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Cada uno de estos pasos será excluyente. Esto significa que aquellos candidatos que no califiquen satisfactoriamente alguno de los pasos, serán eliminados y no podrán, por lo tanto, seguir adelante. Son los aspirantes que se rechazan.

La selección no debe considerarse sólo como un proceso limitado a evitar la contratación de aquellos sujetos que "tal vez" no encuentren satisfactorio su trabajo, sino que debe buscar mejorar a la clase trabajadora y al trabajo mismo, lo cual se conseguira proporcionando una orientación a los candidatos potenciales, que les permitira encontrar el trabajo adecuado a sus características y aptitudes.

Cabe mencionar que la complejidad y cantidad de los pasos que integren el proceso de selección variará tanto

de empresa a empresa como de puesto a puesto.

Arias Galicia (op.cit.), dice que es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales "La Colocación, La Orientación y la Etica Profesional" descritas a continuación:

Colocación

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Asi pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la

organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etcétera, y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del psicólogo ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o al incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y su esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede

hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud sera estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que ya se le rechazo y se le deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. Una de las razones más comunes de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

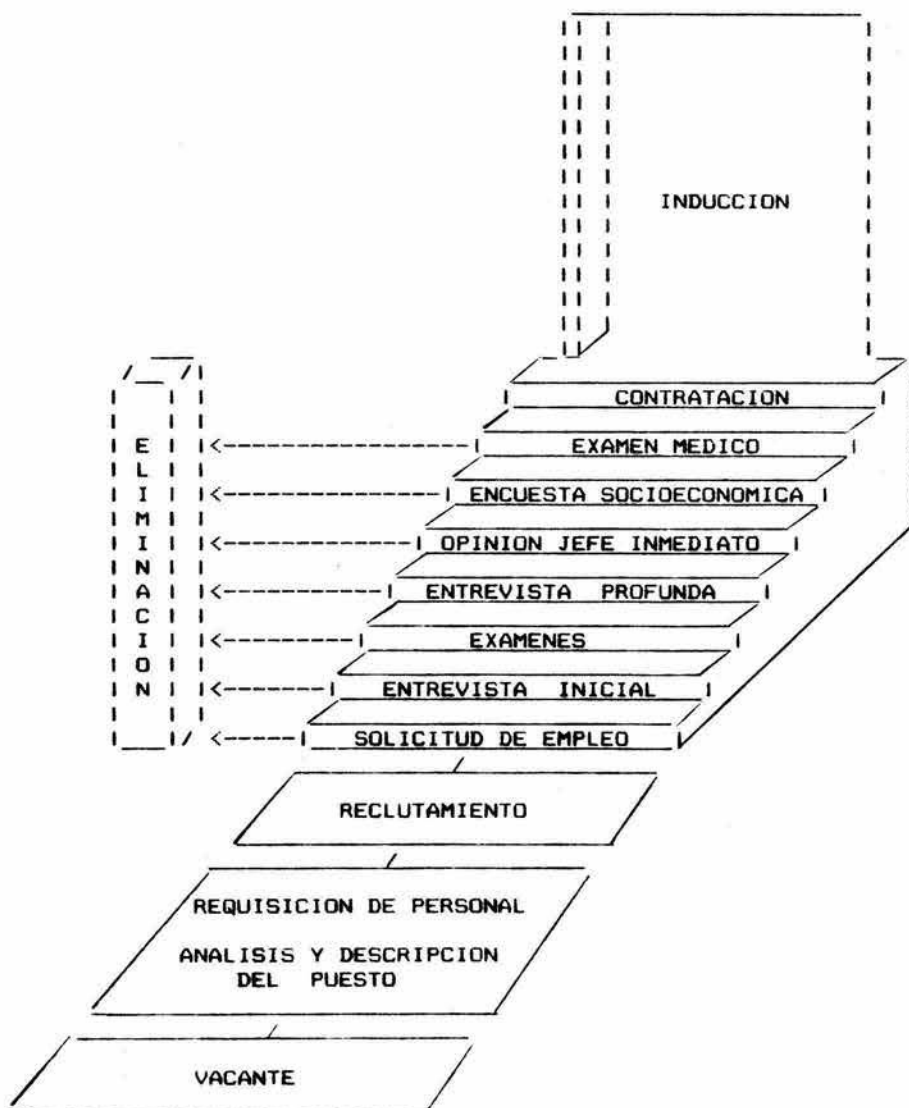
Etica Profesional

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible

insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad que la necesaria, etcétera, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta, una gravísima responsabilidad. Por lo cual el seleccionador debe tratar de ubicar al candidato en el puesto más acorde a sus capacidades y habilidades, así también orientarlo sobre las mismas.

Después de tomar en cuenta los puntos anteriores, se muestran en la figura 2, los pasos que en teoría, debe seguir el proceso de selección dentro de las empresas. Como se menciono anteriormente, estos pasos pueden variar según las necesidades y políticas de la organización. Posteriormente se describiran a groso modo cada uno de estos.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



(FIGURA 2)

VACANTE

Constantemente las empresas requieren cubrir puestos que por una o varias causas han quedado descubiertos.

Es así, que el proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Podemos entender como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, debiera estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra externamente (Arias Galicia, op.cit.).

REQUISICION DE PERSONAL

Cuando se presenta dentro de la organización una vacante, esta debe ser informada al departamento de selección a la brevedad posible para que se tomen cartas en el asunto y la empresa no altere su ritmo de trabajo.

El reemplazo, la vacante o el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición (formato de requisición de personal) al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de esas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que debiera estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo (Arias Galicia, op.cit.).

ANALISIS DE PUESTOS

Una parte de suma importancia dentro de tal proceso lo constituye el análisis de puestos cuyo objetivo general es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante

es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la refacción y de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su valuación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor (Arias Galicia, op.cit.)

Para lograr el eficiente desarrollo de un puesto, es necesario hacer una clasificación pormenorizada de lo que se hace en éste, así como de las características, conocimientos y aptitudes personales que deban tener los aspirantes para poder desempeñarlo (Rivera, 1990).

Para Rivera (ibidem), el análisis de puesto es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Por lo tanto, podemos decir que con base a la eficacia con que se haya realizado el análisis de puestos, también llamado por algunos autores medición de puestos, dependerá la buena selección de candidatos para cubrir cualquier vacante.

Dunnete (1986), menciona al respecto que la medición de puestos (análisis de puestos) evidentemente no es

un procedimiento sencillo. No podemos contentarnos con una descripción superficial de los deberes del puesto, debemos de tratar de que la información tenga buenas posibilidades de traducirse con exactitud en especificaciones concernientes a las cualidades requeridas del empleado. La medición del puesto es, el primer paso importante para desarrollar las especificaciones que sirven en la validación de los procesos de selección.

RECLUTAMIENTO

Teniendo ya en cuenta las características del puesto a cubrir es necesario empezar a buscar a las personas que puedan ocupar el lugar solicitado.

Para Bellows (1975), el reclutamiento es la fase preliminar del procedimiento de empleos, que tiene como meta atraer gentes a la compañía para ser examinadas con objeto de la posible contratación de ellas.

Y para Orozco (op.cit.), el objetivo del reclutamiento es buscar y:

- Ofrecer en forma oportuna, todo el

elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

Así pues, el procedimiento de emplear a trabajadores eficientes, principia con el reclutamiento. A menos que se recurra con habilidad a las fuentes y medios de reclutamiento, es difícil efectuar selecciones efectivas de fuerza humana disponible. En la consideración de las fuentes de reclutamiento, resulta de importancia considerable la composición del mercado de trabajo. Mucho nos promete la clasificación de trabajadores sobre la base de las características psicológicas que posean (Bellows, op.cit).

Al respecto podemos mencionar, que de acuerdo a las características del puesto a cubrir, se eligen las fuentes y medios de reclutamiento a utilizar para captar a los candidatos más adecuados.

Es necesario distinguir aquí las fuentes o lugares donde se podrá encontrar el personal y, los medios o formas de atraerlos a la empresa. Sin embargo, se debe tener cuidado por que una fuente de abastecimiento puede ser buena pero

parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento utilizado y viceversa.

Vargas (1990) en su manual "Proceso de Reclutamiento y Selección", plantea que para evitar el cometer errores en la utilización de los medios y fuentes, deben plantearse tres preguntas básicas:

1.- ¿QUIENES?

Determinación de las características mínimas necesarias para el adecuado desempeño del puesto. (REQUISICION)

2.- ¿DONDE ESTAN ESOS QUIENES?

Descubrimiento de fuentes de abastecimiento. (FUENTES)

3.- ¿COMO PONERNOS EN CONTACTO CON ESOS QUIENES?

¿Cuáles son los medios de reclutamiento para atraerlos?
(MEDIOS)

Ahora bien, las fuentes de reclutamiento pueden dividirse en:

INTERNAS:

- Promoción o Transferencia.
- Familiares y Recomendados.
- Archivo o Cartera de Personal.
- Sindicatos.
- Sucursales o Filiales de la Empresa.

EXTERNAS:

- Universidades, Escuelas Profesionales y Técnicas, Secretariales, etcétera.
- Asociaciones Profesionales.
- Agencias de Colocación.
- Bolsas de trabajo.
- American Chambers (Cámara de Comercio Americana).
- Grupos de Intercambio.

Y, los medios de reclutamiento pueden ser:

- Prensa.
- Radio y Televisión.
- Boletines.
- Volantes.
- Puerta de la Empresa.
- Revistas.
- Conferencias.
- Servicio Social o prácticas profesionales Remunerado y no Remunerado.

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta fase es de suma importancia dentro del proceso, es aquí donde por primera vez llegan los solicitantes a la empresa y el trato y la atención que reciban sera determinante tanto para al candidato como para la organización.

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha surgido de cualquiera de las fuentes de abastecimiento, este es el siguiente paso en el proceso de selección (Drozco,op.cit.).

En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa, con el objeto de conocerlo en una forma más concreta.

Es el instrumento más utilizado en selección, y tiene dos propósitos:

a) Como inventario biográfico del solicitante,

y

b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Mediante esta información, el entrevistador no estará "a ciegas", y podrá dirigir sus baterías sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato.

Además, es muy conveniente, para quien realiza la

selección, adjuntar a estas solicitudes toda clase de anexos y datos complementarios, con los cuales tendrá él un conocimiento más completo de quien llenó dicha solicitud.

ENTREVISTA INICIAL

Cuando llegan los solicitantes a concursar por el puesto, es necesario elegir a los mejores y eliminar a otros que no cubren el perfil deseado.

La entrevista Inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etcétera, ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica (Grados,1992).

Para Orozco (op.cit.), realizar una entrevista de forma adecuada, está muy lejos de ser sencillo, pues exige

del entrevistador un gran conocimiento y dominio de si mismo, adiestramiento y experiencia, ya que la entrevista es una técnica que requiere práctica constante, para que el entrevistador sensibilice sus aptitudes.

Orozco dice además, que esta entrevista es de carácter superficial; más sin embargo es el principal filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transportación, impedimentos físicos y mentales, perceptibles a simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, etcétera.

- c) Aclarar y confirmar, con el candidato los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en anteriores empleos, etc.

PRUEBAS

Una de las herramientas más utilizadas y de mayor eficacia dentro de la selección de personal son las pruebas psicométricas y las de conocimientos específicos sobre alguna tarea en especial. Estas, ocupan hoy en día un lugar de suma importancia dentro de la selección en la gran mayoría de las empresas. Su utilización ha contribuido enormemente a mejorar la elección de los candidatos más aptos para ocupar un puesto en cuestión.

Para Rivera (op.cit.) un examen de admisión consiste en una prueba o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha

solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad.

Existen una infinidad de pruebas que pueden darnos los datos que nos interesan según el perfil del puesto a cubrir, pero sin embargo, debemos elegir las que más nos convengan y faciliten nuestro trabajo formando lo que se llaman las "baterias de exámenes". Con la finalidad de incluir en esta batería, pruebas que evalúen distintas áreas, y que nos den una información más completa del candidato. Por ejemplo una prueba que mida inteligencia, otra que mida personalidad y otra destrezas.

Es preciso que al formar estas baterias se cuente con la suficiente experiencia en el uso de pruebas para asegurar los resultados óptimos de su aplicación, evaluación e interpretación.

Grados (op.cit.) dice que todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero si tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará.

Así mismo, es importante subrayar que la evaluación técnica (regularmente realizada por los Jefes de las Areas en donde existe la vacante), debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempos y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, con base al análisis de puestos.

Dentro de la aplicación y utilización de tests o pruebas psicométricas, podemos distinguir dos tipos: "Los de Naturaleza Objetiva y Los de Naturaleza Subjetiva".

Al respecto, podemos entender que los tests de naturaleza objetiva son los que nos aportan datos más exactos, calificaciones estandarizadas basadas en percentiles (calificaciones de 1 a 99), estenes (de 1 a 10) y estenines (de 1 a 9), donde estas calificaciones se consideran como bajas, normales o superiores según su localización en una gráfica de menor a mayor y dependiendo del puesto y de los rasgos a tratar, ya sea inteligencia, destrezas, habilidades o características de personalidad. Y los tests de naturaleza subjetiva son aquellos que no están estandarizados y sus interpretaciones se basan en el diagnóstico sugerido por el psicólogo que los califica. Estos test se conocen como proyectivos y son de origen psicoanalítico, donde por lo regular se hacen dibujos, historias o se interroga sobre lo que se ve en manchas de tinta o dibujos.

Arias Galicia (op.cit.) menciona que por razones de economía (de tiempo, dinero, etcétera), los test que se emplean en las organizaciones para la selección y colocación del personal, tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva.

La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas está considerablemente libre de cualquier

interpretación subjetiva por parte de la persona que califique. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

Y debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión , calificación, tiempo empleado en su aplicación, etcétera, se hace necesario usar más de un criterio para clasificarlas. A continuación (ver tabla 1) se mencionan las principales características de ellas (ibidem.):

CLASIFICACION DE LOS TEST

Forma de Realización	/ Ejecución: < Lápiz y Papel Orales \
Forma de Aplicación	/ Individuales < Colectivos \
Características Medidas	/ Velocidad Tiempo Potencia Inteligencia < Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses \

(TABLA 1)

La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicológicas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser válida, confiable y

debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización. Pruebas que tienen éxito en la selección de personal para ciertas tareas, no resultan necesariamente adecuadas para otras. Las investigaciones que se requiere realizar para la elaboración y estandarización de las baterías de pruebas, se llevan meses y aún años. Y aunque pueda considerarse esto como una proposición costosa, probablemente lo es si lo vemos en forma aislada; pero desde el punto de vista de la productividad (cantidad, calidad de trabajo, adiestramiento, relaciones, etcétera), se justifican los recursos empleados; más que ser un costo representan una inversión (ibidem).

ENTREVISTA PROFUNDA

Para Orozco (op.cit.) esta entrevista es sumamente importante, y a la vez puede, en ocasiones, ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada, y por norma debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces de ello.

Menciona también que la entrevista formal o

profunda, requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible a la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad, sobre:

- Familia
- Trabajos anteriores
- Carácter
- Motivaciones y actitudes
- Intereses
- Cultura

Por lo regular se acostumbra realizarla después de haber aplicado las pruebas de aptitudes, y en algunos casos después de haber aplicado la batería de pruebas psicológicas, ya que cuando los aspirantes no aprueban sus exámenes es innecesario continuar el proceso.

Arias Galicia (op.cit.), menciona que el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Y afirma que la tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes.

- * ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- * ¿Pude establecer el rapport?
- * ¿Alcance el objetivo?
- * ¿La entrevista se realizó de acuerdo a lo planeado?
- * ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- * ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- * ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- * ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- * ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista ?, etcétera.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportaron para precisar los puntos coincidentes y discrepantes, y se registra en un reporte.

EXAMEN MEDICO

Generalmente, el examen médico ocupa igualmente un papel importante en el proceso, gracias a él podemos evitar incidentes que pueden acarrear situaciones desfavorables tanto al personal como a la misma empresa.

El examen médico, como siguiente paso en el proceso selectivo, viene a llenar un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Secretaria de Salubridad y Asistencia, o según el lugar de ubicación de la empresa a los

Servicios Coordinadores de Salud Pública en el Estado de México, o a las Autoridades Competentes en el Interior de la República. Además, sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales, de la persona a quien se sujeta a este examen. Es recomendable, pese a la poca dificultad que presenta, que sea practicado, de ser posible, por un médico con conocimientos de medicina industrial, pues tendrá una visión más amplia del examen, al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que sobre la salud y estado físico del candidato requiera determinado puesto (Drozco, op.cit.).

Al respecto, Arias Galicia (op.cit.), afirma que el examen médico reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

OPINION DEL JEFE INMEDIATO

Después de recabar la información necesaria en

cada una de las fases anteriormente descritas, se deben evaluar estos datos y compararlos con los requerimientos del puesto, posteriormente el jefe inmediato debe dar su opinión sobre los candidatos ya filtrados.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una "prueba de situación" se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura (Orozco,op.cit.).

INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Posteriormente, es de suma importancia conocer efectivamente el nivel socioeconómico del candidato, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las laborales.

Drozco (op.cit.), menciona que el objetivo de esta es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Para Grados (op.cit) la investigación socioeconómica permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Esta información generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de

despachos u organizaciones especializados en esta actividad (ibidem).

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- Entrevista domiciliaria con el candidato investigado.
- Investigación de referencias ocupacionales.

Una exhaustiva y bien planeada investigación socioeconómica del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden, especialmente de sus características y actitudes detectadas, mediante la observación, en la entrevista de selección (Drozco,op.cit.).

CONTRATACION

Después de pasar el candidato por toda la serie de filtros que marca el proceso de selección el restante sera la contratación.

Grados (op.cit.) dice que esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a. Contrato por obra determinada
- b. Contrato por tiempo determinado
- c. Contrato por tiempo indeterminado

Al respecto, Orozco (op.cit.) menciona que la falta de un contrato escrito es sumamente riesgosa, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

INDUCCION

Las primeras experiencias de un empleado dentro de la organización pueden ser determinantes en su rendimiento y su adaptación laboral.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los

aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar de forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto sera acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general (ibidem).

Grados (op.cit), menciona que la inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de empresa a empresa.

Además, la inducción, en cualquiera de sus formas no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa. Es

conveniente mencionar que vale la pena refinar y actualizar este proceso permanentemente con el objeto de integrar al nuevo empleado a las normas, sistemas y actividades de la empresa.

ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION

Una vez contratado el candidato idóneo para el puesto, es importante proporcionarle la información necesaria para que pueda desarrollar su labor correctamente y no correr el riesgo de cometer errores, ya que un empleado puede contar con la capacidad y/o habilidades que requiere el puesto, sin embargo, desconocer las normas y sistemas de trabajo. Por esta razón el empleado debe ser integrado a los programas de adiestramiento y capacitación de la empresa.

Cloyd S. Steinmetz (en Craig,1991), hace un poco de historia al mencionar que conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas, el asunto no tiene mayor

significación. Lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama "Entrenamiento". Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

El, considera que generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase (ibidem).

Así, la curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en solamente 150 años, esto es, hacia 1900. En los siguientes 50 años, hacia 1950, volvieron a duplicarse.

La década de los cincuenta fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete, y una vez más, los conocimientos del hombre se duplicaron. Pero ahora, un nuevo problema ha surgido. La enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones enormes. La seriedad de la situación se acentúa, además porque ha vuelto a doblarse el conocimiento del hombre durante un periodo de cinco años que terminó en 1964. La rapidez de todos estos cambios, por lo tanto se ha convertido en un dramático reto para el entrenamiento y desarrollo de personal, un reto tanto para descartar como para enriquecer los conceptos de esta disciplina (ibidem).

Schultz (op.cit.), dice que en el mundo del trabajo siempre ha habido algún tipo de entrenamiento. Los documentos históricos testimonian la existencia de programas destinados a aprendices: el joven era sometido a la tutela de un maestro durante cierto lapso en el cual aprendería el negocio u oficio.

Y, aunque parezca una paradoja, ya que en el mundo moderno todavía se advierte la presencia de métodos tradicionales. Existen empresas en las que todavía al nuevo empleado se le pone junto a un trabajador experto y se le

indica que lo observe. Menos mal que este tipo de entrenamiento, tan informal e incompleto, guarda poca relación con los programas de las empresas en los cuales los empleados de reciente ingreso asisten a conferencias, ven películas y se ejercitan en el puesto bajo la atenta vigilancia de instructores profesionales, es decir, personas que han recibido una preparación en la enseñanza .

En relación con lo anterior, Werther (1982) menciona que es raro que empleados recién contratados puedan desempeñar plenamente sus obligaciones de trabajo. Incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la organización, como por ejemplo su personal, sus normas y sus procedimientos. Incluso pueden necesitar entrenamiento para tener un buen desempeño. Aun cuando la orientación y el entrenamiento cuesten tiempo y dinero, la mayoría de las organizaciones consideran esos costos como una correcta inversión en recursos humanos y obligada por la Ley.

Cabe mencionar que en nuestro país dentro de la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 153-A, 153-N, 153-O, 153-Q, se establece, que todo empresario esta obligado a dar capacitación a sus empleados así como a presentar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, los Planes y

Programas de Capacitación y Adiestramiento que se hayan establecido dentro de sus empresas.

Por otra parte, la diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su empleo pueden ser importantes. Como se sugiere en la figura 3, la orientación y el entrenamiento complementan las capacidades de los nuevos trabajadores. El resultado que se espera obtener es un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo empleado y lo que exige el empleo. Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y resultan costosos, reducen la rotación de empleados y ayuda a los nuevos trabajadores a ser productivos.



(FIGURA 3)

Schultz (op.cit.), menciona que los requisitos de entrenamiento se complican cuando el empleado ha tenido poca

experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Las técnicas de selección han de garantizar, en teoría, que los nuevos empleados posean suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para aprender las tareas; sin embargo, una vez incorporados a la empresa, ésta tiene la obligación de entrenarlos en las destrezas y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Incluso, dice Werther (ibidem) que los empleados antiguos necesitan entrenamiento. Les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus trabajos con mayor eficacia. Cuando la administración desea preparar empleados para futuras responsabilidades de trabajo, esa actividad recibe el nombre de "Desarrollo de Recursos Humanos". La distinción entre el entrenamiento y el desarrollo es primordialmente de finalidad. El entrenamiento prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros. Tanto el entrenamiento como el desarrollo transmiten a los empleados capacidades necesarias, conocimientos o actitudes. Por lo común esas actividades son responsabilidad del departamento de personal y el supervisor inmediato.

Ahora bien, podemos entender al desarrollo humano como el proceso dinámico de todo individuo en la adquisición de conocimientos, habilidades, y actitudes positivas que contribuyen a su equilibrio de interés en la vida.

Así, dentro de los antecedentes de un desarrollo completo se encuentran:

EL ENTRENAMIENTO:

Que es toda clase de enseñanza o autoenseñanza que se da o adquiere, con el fin de prepararse en forma personal convirtiendo las aptitudes innatas en habilidades y capacidades para realizar una o varias actividades específicas. Podemos dividirlo en dos áreas específicas:

- ADIESTRAMIENTO:

Que es el proporcionar destreza en una habilidad adquirida, mediante una práctica repetitiva de esfuerzo muscular o motriz.

- CAPACITACION:

Es la adquisición de conocimientos intelectuales, mediante un esfuerzo mental.

Ahora bien, si el objetivo principal en una empresa es aumentar la productividad y ahorrar costos, es necesario asegurarse de que los recursos humanos con los que cuenta, obtengan los conocimientos y preparación suficiente para desempeñar sus funciones adecuadamente. Dicho objetivo se puede lograr por medio del entrenamiento continuo, planeado y bien dirigido.

Desde luego que todas las etapas en el proceso de entrenamiento y desarrollo deben ser consistentes unas con otras y con la política de la empresa.

En una empresa bien organizada, se hace necesario desarrollar "Programas de Entrenamiento" positivos para el presente y el futuro, para cubrir exigencias de iguales oportunidades de los que se inician con los ya establecidos, y para asegurar cómo pueden contribuir mejor a los objetivos de la organización y participar en el propio desarrollo de

sus ocupaciones y a estar dispuestos y capacitados para hacer su parte como elementos participativos; no como una persona más en la nómina que cubre sus requisitos por la paga.

Actualmente, muchas de las empresas existentes cuentan con un Departamento de Adiestramiento y Capacitación de Personal dentro de su Departamento de Recursos Humanos. En estos, el término capacitación muchas veces viene a ser sinónimo de entrenamiento.

En los siguientes cuadros, Tessin, 1978 (en Werther, op.cit), resume otros beneficios de la capacitación. La capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Es posible que el modo más simple de resumir los beneficios de la capacitación sea considerarlo como una inversión que hace la organización con sus empleados. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION DADA A EMPLEADOS

METODOS EN LOS QUE BENEFICIA A LA ORGANIZACION

- * Conduce a una mayor rentabilidad y/o a actitudes más positivas hacia la orientación a los beneficios.
 - * Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
 - * Mejora la moral de la fuerza laboral.
 - * Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.
 - * Contribuye a una mejor imagen de la empresa.
 - * Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - * Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
 - * Contribuye al desarrollo de la organización.
 - * Aprende de los adiestrados.
 - * Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
 - * Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
 - * Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
 - * La organización tiene mayor eficiencia en la toma de decisiones y resolución de problemas.
 - * Ayuda a desarrollar las promociones internas.
 - * Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores
-

- actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- * Contribuye a que aumente la productividad y/o la calidad del trabajo.
 - * Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como producción, personal, administración, etc.
 - * Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
 - * Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
 - * Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
 - * Estimula la administración preventiva, en lugar de dedicarse a apagar incendios.
 - * Elimina las conductas poco adecuadas (tales como ocultar herramientas).
 - * Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
 - * Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.
 - * Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
 - * Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustias.

=====

| BENEFICIA A LOS INDIVIDUOS LO QUE, A FIN DE CUENTAS, |
| DEBE SER PROVECHOSO PARA LA ORGANIZACION. |

| * Ayuda a los individuos a tomar mejores |
| decisiones y resolver eficientemente los |
| problemas. |

| * Mediante la capacitación y el desarrollo, se |
| interiorizan y ponen en práctica las variables |
| de motivación, de reconocimiento, la |
| realización, el crecimiento y el progreso. |

| * Contribuye a la evolución del desarrollo de la |
| confianza en sí mismo. |

| * Ayuda a una persona a manejar la angustia, las |
| tensiones, las frustraciones y los conflictos. |

| * Proporciona información para mejorar los |
| conocimientos de dirección, las actitudes y las |
| capacidades de comunicaciones. |

| * Incrementa la satisfacción y reconocimiento en el |
| trabajo. |

| * Impulsa a una persona hacia metas personales, al |
| mismo tiempo que mejora sus capacidades de |
| interacción. |

| * Satisface las necesidades personales del |
| instructor (y del adiestrado). |

| * Brinda a los aprendices una vía de crecimiento y |
| participación en las decisiones relativas a su |
| propio futuro. |

| * Desarrolla sentimientos de crecimiento en el |
| aprendizaje. |

| * Ayuda a las personas a desarrollar capacidades |
| para hablar y escuchar, también la capacidad de |
| escritura, cuando se requieren ejercicios de |
| este tipo. |

| * Ayuda a eliminar los temores y a probar nuevas |
| tareas. |

=====

=====

| BENEFICIA LAS RELACIONES PERSONALES Y HUMANAS, LAS |
| RELACIONES ENTRE GRUPOS Y AL INTERIOR DE ELLOS Y A |
| LA APLICACION DE LAS NORMAS. |

- | * Mejora las comunicaciones entre grupos e |
| individuos. |
 - | * Ayuda a orientar a los nuevos empleados y a los |
| que aceptan nuevos empleos por medio de |
| transferencias o ascensos. |
 - | * Proporciona información sobre la igualdad de |
| oportunidades y acción afirmativa. |
 - | * Proporciona información sobre otras formas |
| administrativas y leyes del gobierno. |
 - | * Mejora las capacidades interpersonales. |
 - | * Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las |
| reglas y las normas de la organización. |
 - | * Mejora la moral. |
 - | * Fomenta la cohesión en los grupos. |
 - | * Proporciona un buen clima para el aprendizaje, |
| el crecimiento y la coordinación. |
 - | * Logra que la organización sea un lugar mejor |
| para trabajar y vivir. |
- =====

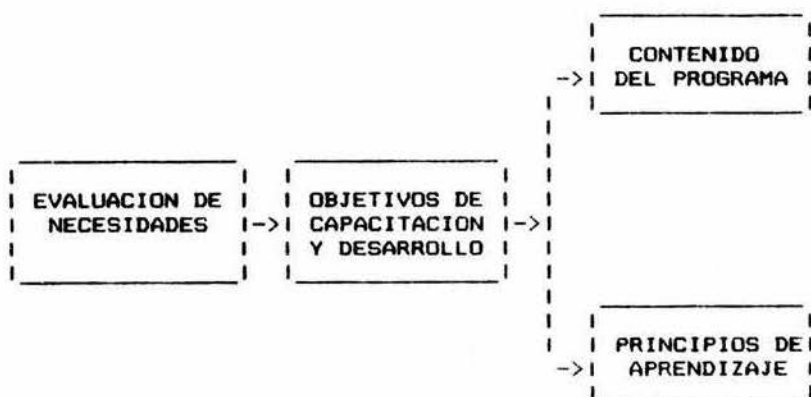
En estos cuadros, podemos observar los múltiples beneficios obtenidos de la capacitación tanto para la empresa como para el personal trabajador. Es obvio que si una empresa capacita a su personal en las diferentes funciones que le competen, las pérdidas serán menores, en todos los aspectos, y la productividad mayor. Asimismo los trabajadores podrán beneficiarse al desarrollar con mayor eficacia sus labores y ser posibles candidatos a ascensos y en caso de perder este empleo, podrán conseguir otro con mayor facilidad.

Dentro de la industria mexicana, muchas empresas o empresarios no valoran o visualizan estos beneficios y por consiguiente la capacitación es inadecuada, mal planeada o altamente costosa.

El personal, por otra parte, debido quizá a su misma ideosincracia, no ha podido ver a la capacitación como un beneficio sino que la ha tomado como pérdida de tiempo, o simplemente para estar fuera de su lugar de trabajo por unas horas.

Como parte del proceso de capacitación o desarrollo, los especialistas de personal y los gerentes, deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios

de aprendizaje. En la figura 4 se muestran gráficamente las etapas que deben seguirse antes de comenzar. Como lo muestra la figura, la persona responsable de la Capacitación o el Desarrollo debe evaluar las necesidades de los empleados y la organización, para descubrir qué objetivos deben perseguirse. Una vez que se establecen los objetivos, se toman en consideración los principios del aprendizaje y el contenido específico. Tanto si el proceso de aprendizaje lo dirigen instructores del departamento de personal como supervisores del primer nivel, deben seguirse esas etapas preliminares para crear un programa eficaz (id).



(FIGURA 4)

EVALUACION DE NECESIDADES

A veces, un cambio en la estrategia de la organización puede crear necesidades de capacitación. Por ejemplo, los nuevos productos o servicios exigen que los empleados aprendan nuevos procedimientos. La capacitación se puede utilizar también cuando se diagnostican índices elevados de desperdicios o accidentes, baja moral o motivación, u otros problemas.

A parte de esos detalles, la evaluación de necesidades debe tomar en consideración a cada persona. Sus necesidades pueden determinarse mediante su propia declaración, o por medio de sus supervisores o el departamento de personal. El departamento de personal puede encontrar debilidades entre los contratados o ascendidos. Los supervisores ven diariamente el desempeño de los empleados, por lo cual se convierten en otra fuente de recomendaciones sobre la capacitación. Sin embargo, sus recomendaciones pueden tener como finalidad excluir a los agitadores, <<contratar>> a trabajadores en exceso, que no se necesitan temporalmente, o recompensar a los buenos obreros. Puesto que esas razones no son válidas, el departamento de personal revisa a menudo las recomendaciones de los supervisores para

asegurarse de que hay una necesidad de capacitación. De modo similar, el departamento revisa también las necesidades expresadas por los empleados, para descubrir si se requiere verdaderamente la capacitación o no.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Una evaluación de las necesidades de entrenamiento da como resultado objetivos de aprendizaje. Esos objetivos deben enunciar la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse. Esos objetivos sirven como normas que permiten medir, por comparación, el rendimiento individual y el programa.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

El contenido del programa se adecua por medio de la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Este contenido puede tratar de enseñar capacidades específicas, proporcionar conocimientos necesarios o, sencillamente, tratar de influir en las actitudes. Sea cual sea el conocimiento, el programa debe satisfacer las necesidades de la organización y los participantes. Si no se

responde a estas metas se desperdiciarán recursos. Por otra parte, los que participan deben considerar el contenido satisfactorio para sus necesidades o, de lo contrario su motivación para aprender puede ser baja. Para que el contenido sea eficaz, también debe tomarse en consideración principios específicos de aprendizaje.

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

En este sentido, los psicólogos profesionales dedican especial atención al análisis de los métodos de impartir información y enseñar los conocimientos al nuevo personal. A partir del siglo XIX, se han realizado abundantes investigaciones sobre el aprendizaje humano. Sin embargo, no siempre ha sido tarea fácil ni afortunada la aplicación de esos conocimientos al mundo del trabajo, pues aquí intervienen de manera importantísima las cuestiones del dinero y del apoyo gerencial. En aquellos casos en los que los principios del aprendizaje se han utilizado con respaldo de la gerencia, las empresas consiguieron excelentes frutos de su inversión de tiempo y fondos. No pocas veces el rendimiento o producción aumenta hasta en un 40 % a raíz del entrenamiento. Además éste puede mejorar la satisfacción con el trabajo y la moral del personal, reducir el índice de

accidentes y aminorar la rotación de personal, factores que elevan la eficiencia de la compañía (Schultz,op.cit.).

Los principios del aprendizaje son lineamientos sobre los modos en que las personas aprenden con mayor eficacia. Cuanto mayor sea la cantidad de esos principios que se incluya en la capacitación, tantas más posibilidades tendrá esta última de ser eficaz. Esos principios son:

PARTICIPACION:

Por lo general, el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el aprendiz puede participar activamente. La participación hace mejorar la motivación y, evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje. Como resultado de la participación, aprendemos con mayor rapidez y retenemos el aprendizaje durante más tiempo. Por ejemplo la mayoría de las personas no se olvidan nunca de andar en bicicleta porque participan activamente en el proceso de aprendizaje.

REPETICION:

Aunque no suele resultar divertida, la repetición parece ser que graba un patrón en nuestra memoria. Por ejemplo, el estudio para un examen implica la repetición de ideas fundamentales, con el fin de poder recordarlas durante la prueba. De modo similar, la mayoría de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicación por repetición.

PERTINENCIA:

El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado. Por ejemplo, los instructores suelen indicarles a los aprendices las finalidades generales de un empleo, antes de explicar tareas específicas. Esa introducción ayuda a los trabajadores a comprender la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

TRANSFERENCIA:

Cuando más coincidan las alternativas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo. Por ejemplo se suele capacitar a los pilotos en simuladores de vuelos, porque estos últimos se parecen mucho a las cabinas reales y las características de vuelo de los aviones. La coincidencia estrecha entre el simulador y el avión les permite a los aprendices transferir con rapidez el aprendizaje en el simulador a las condiciones de vuelo real.

RETROALIMENTACION:

La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar el aprendizaje con mayor rapidez. Sin retroalimentación, los

aprendices no pueden evaluar su progreso y pueden desanimarse. Las calificaciones de pruebas, por ejemplo, son una retroalimentación sobre los hábitos de estudio de quienes se someten a las mismas.

En base a lo mencionado anteriormente, podemos concluir que en la actualidad, la capacitación es considerada como uno de los medios más importantes para el desarrollo y optimización tanto de los recursos humanos como de la empresa misma, visualizando así múltiples aspectos a futuro.

ANTECEDENTES

y

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Jugos Naturales, S.A de C.V. (JUNASA), es una empresa que actualmente se dedica a la elaboración de refrescos Coca-Cola.

Coca-Cola Company nace en 1882 y, en 1900 el refresco se consumía en toda la Unión Americana.

En los primeros años de este siglo, se comercializaba ya fuera de los E. U., en países tales como Jamaica, Cuba, Canadá y Panamá. En 1926 llega a México fundandose las primeras embotelladoras en Monterrey y Tampico.

En 1929 se otorga la franquicia a Coca-Cola Company para introducirse a la Ciudad de México. Hacia 1945 ya existían 28 plantas embotelladoras en nuestro país.

Un año después se instaló la primera planta para producir concentrado en territorio mexicano (en el pueblo de Xochimilco). A mediados de la década de los cincuentas ya funcionaban 21 plantas más, de las contabilizadas

anteriormente.

En 1979 el grupo VISA de Monterrey adquiere las franquicias del Valle de México así como las correspondientes al Sur de Veracruz, Tabasco, Oaxaca y casi todo el Estado de Chiapas.

Actualmente existen aproximadamente 100 plantas embotelladoras de COCA-COLA en el país con capacidad productiva de 130 mil botellas por minuto.

Ahora bien, en 1946 empieza a funcionar Jugos Naturales, S.A de C.V. (JUNASA), entrando al mercado con un refresco llamado Simbacola, con la fuerza de trabajo de una persona y a mediados de 1993 ya sumaba 212 trabajadores.

En 1970 JUNASA se dedica a producir refresco de la marca Coca-Cola. Los productos que se elaboraban en esta planta fueron los siguientes: Extrapoma, Dietafiel y Coca-Cola. A partir de 1994 se elabora únicamente Coca-Cola en su presentación no retornable, producto de la modernización del ramo refresquero.

Hasta el año de 1993, JUNASA compraba el jarabe o

concentrado a la Planta de Xochimilco, y solamente se dedicaba a preparar la bebida, a envasarla, pegar etiquetas y se encargaba de distribuirla a sus clientes.

Desde 1982, al igual que otras embotelladoras y distribuidoras, perteneció a GRUPO VISA (Valores Industriales, S.A.), quien era dueño de varias embotelladoras así como de otras empresas con diferentes giros de producción. El 21 de Junio de 1993 nace COCA-COLA FEMSA, S.A. de C.V., producto de la asociación de FEMSA REFRESCOS y COCA-COLA Company quienes compran a GRUPO VISA las acciones de estas embotelladoras y se encargan ya de toda la elaboración de sus productos.

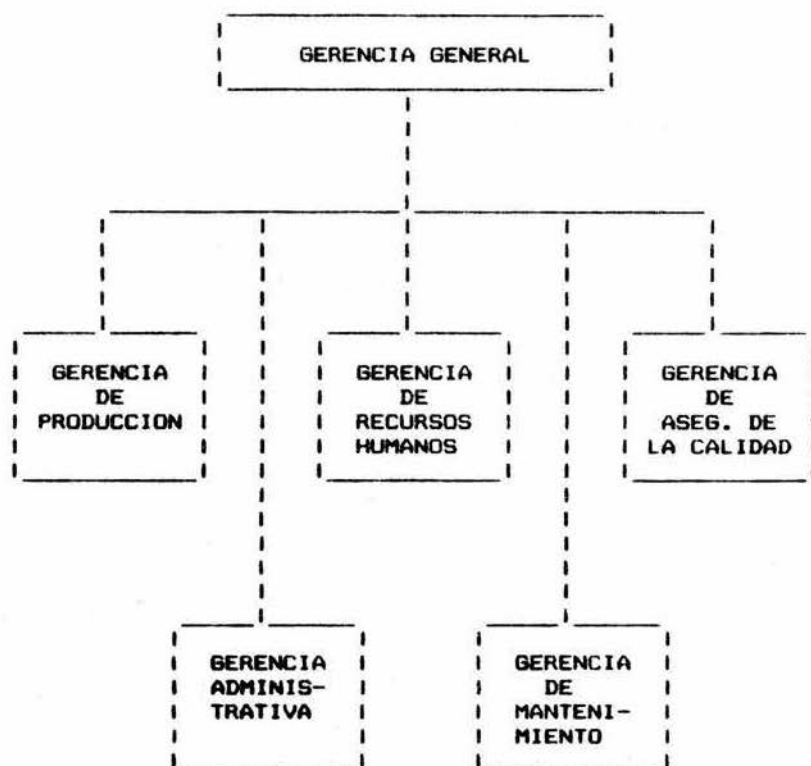
JUNASA a partir de esta compra, depende ya completamente de COCA-COLA FEMSA quien a través de su centro llamado "Corporativo" controla y dirige el funcionamiento de esta y otras plantas embotelladoras.

A continuación se presenta el organigrama de la estructura organizacional de JUNASA y posteriormente el del Departamento de Recursos Humanos, donde se incluye la función del Psicólogo en la empresa. Esta organización esta constituida principalmente por una GERENCIA GENERAL, de

donde se derivan y relacionan otras cinco: PRODUCCION, RECURSOS HUMANOS, ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, ADMINISTRATIVA Y DE MANTENIMIENTO. Cada una de estas Gerencias maneja cierto número de personal y se encarga de realizar diferentes funciones.

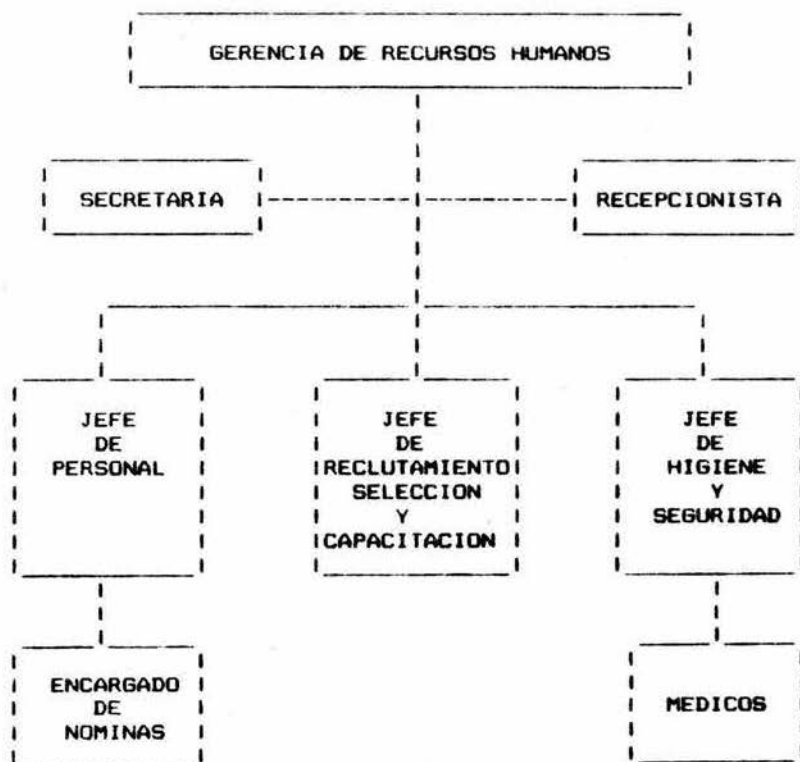
La Gerencia de Recursos Humanos consta de un Gerente, un Jefe de Personal, un Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación y un Jefe de Higiene y Seguridad. Esta Gerencia se encarga de todas las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Es aquí donde la labor del psicólogo se encuentra inmersa. Este debe encargarse de todas las cuestiones relacionadas con la contratación y capacitación de los trabajadores (vease descripción del Puesto de Jefe de Reclutamiento, Selección y Capacitación incluido después de los organigramas) basado siempre en las políticas y normas establecidas por la empresa (vease procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación incluido después de la descripción del puesto de Jefe Reclutamiento, Selección y Capacitación).

ORGANIGRAMA GENERAL
JUGOS NATURALES S. A.



ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

JUGOS NATURALES S. A.



DESCRIPCCION DEL PUESTO DE JEFE
DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION.

MISION U OBJETIVO

Proporcionar los recursos humanos que satisfagan las necesidades de la Empresa, así como administrar y fomentar la función de capacitación en la organización.

ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

1. Recepción de requisiciones de personal.
2. Verificar si esta autorizado el puesto en la plantilla de personal.
3. En el caso de puestos no sindicalizados enviar requisición de personal al Corporativo de reclutamiento y selección para el registro y la asignación del salario.
4. Elaborar en coordinación con el requisitante el perfil del puesto de la vacante a cubrir.

5. Realizar el reclutamiento conforme a las necesidades establecidas en el perfil del puesto y con base a los medios y fuentes necesarios.
6. Realizar entrevistas al personal reclutado a fin de seleccionar los candidatos viables.
7. Aplicar exámenes de conocimiento y psicométricos para seleccionar a los tres candidatos viables a ocupar la vacante.
8. Elaborar reporte psicológico de los candidatos viables y enviarlo al Jefe requisitante.
9. Enviar al Jefe requisitante a los candidatos viables, con el fin de que elija al que le parezca idóneo.
10. Al candidato elegido se le aplicará el examen médico de admisión.
11. Requerir documentación para contratación.
12. Integración del expediente:
 - Documentación completa.
 - Elaboración del contrato individual y por tiempo indeterminado (en el cual se no se especifica el tiempo de terminación

del contrato).

- Elaborar altas al IMSS.
 - Elaborar FUM (Movimiento de Alta Interna)
13. Presentar al personal de nuevo ingreso en su área de trabajo.
 14. Impartir curso de inducción a la empresa una vez a la semana para el personal contratado durante la misma.
 15. Dar seguimiento a la contratación antes de que concluyan los treinta días a prueba.
 16. Solicitar investigación socio-económica para el personal de nuevo ingreso y anexarla al expediente correspondiente.
 17. Llevar control de gastos de reclutamiento e investigaciones socio-económicas.
 18. Llevar registros de altas, promociones y bajas.
 19. Realizar entrevistas de salida.
 20. Elaborar reporte mensual de la función de reclutamiento y selección, y enviarlo al Corporativo.

21. Entregar semestralmente formatos de evaluación de la función de reclutamiento y selección a los Jefes de Area que hayan solicitado el servicio durante ese período.

El psicólogo además de las actividades descritas anteriormente, debe establecer comunicación con las diferentes áreas de la empresa (relaciones internas) y con instancias ajenas a ella (relaciones externas). Cada una de estas relaciones debe tener una finalidad (objeto).

RELACIONES INTERNAS:

- Con todos los departamentos de la empresa.
- Con el Corporativo.

CON EL OBJETO DE:

- Dar seguimiento a las funciones de reclutamiento y selección.
- Dar y recibir información sobre eventos de Capacitación.

RELACIONES EXTERNAS:

- Despachos de investigaciones socio-económicas.
- Agencias publicitarias.

CON EL OBJETO DE:

- Solicitar investigaciones socio-económicas para el personal de nuevo ingreso.
- Solicitar anuncios de vacantes existentes.

FUNCION Y/O ACTIVIDADES DE CAPACITACION

- Elaborar la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en la empresa con cada una de las Gerencias de Area y la Gerencia General.
- Enviar a cada Gerencia de Area y al Gerente General el formato de Detección de Necesidades de Capacitación durante la última semana del mes de septiembre.
- Elaborar en conjunto con cada Gerente de Area y con base en la Detección de Necesidades el Programa de Capacitación por Area; durante la

cuarta semana del mes de octubre.

- Solicitar a Gerentes de Area la aprobación de su respectivo Programa de Capacitación durante la primera semana del mes de noviembre.
- Elaborar presupuesto de capacitación durante la primera semana del mes de noviembre.
- Elaborar Planes y Programas de Capacitación que se presentaran ante Autoridades Laborales durante la primera quincena del mes de diciembre.
- Informar a Jefes y Gerentes sobre el contenido temático de los cursos a los cuales asistirá el personal a su cargo.
- Apoyar a instructores en la preparación de cursos de capacitación.
- Disponer los recursos necesarios (aula, cafetería, personal) para la impartición de los cursos.
- Asegurar que los instructores apliquen a los participantes las evaluaciones de conocimientos adquiridos en el curso.

- Entrevistar a los Jefes de Area que hayan asistido a la capacitación de su personal, a fin de conocer los resultados atribuibles a esta.
- Coordinar reuniones de seguimiento con los grupos a quienes se les esté o haya dado capacitación o desarrollo de habilidades con el fin de conocer la aplicación de los conocimientos obtenidos.
- Elaborar reporte mensual de capacitación.
- Impartición de cursos generales: relaciones humanas, formación de instructores, liderazgo, motivación, etcétera.
- Coordinar con la Gerencia de R. H. el control del personal sindicalizado existente para en caso necesario suplir al personal en capacitación.
- Controlar el uso del equipo visual y material didáctico con que cuenta la empresa.
- Elaborar material didáctico en casos necesarios.
- Dar apoyo a la Gerencia de R. H. en la modificación de cursos que lo requieran.
- Coordinar sesiones con la Comisión Mixta de

Capacitación y Adiestramiento (C.M.C.y D.).

- Dar seguimiento a los acuerdos derivados de las juntas con la C.M.C. y A.
- Hacer modificaciones y/o actualizaciones a planes y programas de capacitación.
- Mantener actualizada la C.M.C. y A.
- Hacer los trámites necesarios ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.).
- Comunicar a Gerentes de Area con un mínimo de treinta días sobre eventos de capacitación en su área, así como la participación del personal a su cargo y de los que serán instructores.
- Mantener actualizados los expedientes para conocer sus status de conocimientos de capacitación de los trabajadores.
- Emitir oportunamente las constancias de habilidades como lo requiere la S.T.P.S.
- Proponer con base al expediente de capacitación, candidatos a puestos vacantes.
- Elaborar reporte anual de la función de

capacitación.

- Informar al Gerente Corporativo de Capacitación el curso de los programas, así como desviaciones, problemas y eventualidades que ocurran en la empresa.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DENTRO DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con ciertas políticas dentro del proceso de Reclutamiento y Selección y que pueden variar dependiendo del puesto en cuestión. Por ejemplo, se manejan dos tipos de empleados, el sindicalizado que incluye a todo el personal obrero (operador de máquinas e intendencia), y el no sindicalizado que incluye al personal catalogado como de confianza (secretarías, asistentes de laboratorio, supervisores, jefes de oficina). A continuación se describe el proceso establecido por la empresa y que aparece en los manuales específicos.

PROCEDIMIENTOS:

A. TRAMITE DE LA REQUISICION DE PERSONAL.

- El Gerente de Área solicita, elabora y entrega a Recursos Humanos (R.H.), "La Requisición de Personal". (El puesto a cubrir debe estar previamente autorizado por el Gerente General o existir vacante.)

- El Gerente de Recursos Humanos (R. H.) verifica que el puesto a cubrir este debidamente autorizado, posteriormente lo turna al responsable de Reclutamiento y Selección de Personal anexando copia del "Análisis de Puesto" que corresponda.

- El Responsable de Reclutamiento y Selección recibe la "Requisición de Personal" y elabora el procedimiento de "Reclutamiento de Personal no Sindicalizado" o "Reclutamiento de Personal Sindicalizado" según corresponda.

B. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

1.- CANDIDATO INTERNO (PLANTA)

- El Responsable de Reclutamiento y Selección en función a la "Requisición de Personal" y a la "Descripción del Puesto" procede a investigar si en la empresa existen candidatos potenciales para cubrir el puesto con base en los "Inventarios de Recursos Humanos y las "Evaluaciones al Desempeño".

- Si existe algún candidato, lo comunica al Gerente de R.H. y este a su vez lo comunica al Gerente de Area, asimismo se comunica con el Gerente General solicitando autorización para continuar con el tramite.
- Posteriormente comunica el resultado al Responsable de Reclutamiento y Selección para que registre a dicho candidato en el control de avance de la "Requisición de Personal" y proceda a efectuar los tramites de selección.
- En caso negativo y si el puesto es de Nivel Jefe de Departamento o Superior, efectua el procedimiento de "Candidato Interno, Misma Dirección Funcional (siguiente punto).

La Dirección Funcional se refiere a COCA-COLA FEMSA División Refrescos (Corporativo) a quien se le solicita candidatos para cubrir la vacante.

2.- CANDIDATO INTERNO, MISMA DIRECCION FUNCIONAL.

- En caso de no existir candidatos internos dentro de la misma empresa para puestos de Nivel de Jefe

de Departamento o Superiores se solicita al Gerente de Recursos Humanos del Corporativo validar si existen posibles candidatos para el puesto en otras empresas de la misma Unidad Funcional, en caso de existir candidato busca las autorizaciones para validar su disponibilidad.

- En caso de no existir candidatos internos dentro de la misma Unidad Funcional para puestos de Nivel de Jefe de Departamento o Superiores se solicita al Gerente de Recursos Humanos del Corporativo validar si existen posibles candidatos para el puesto en otras empresas de la División, en caso de existir candidato busca las autorizaciones para validar su disponibilidad. En caso de no existir candidato acude con los Responsables de R.H. del Corporativo y en caso de existir candidatos, solicita la autorización del Director General de la División que corresponda.
- Posteriormente el Gerente de R. H. de la planta comunica el resultado al Responsable de Reclutamiento y Selección para que lo registre en el control de avance de la "Requisición de Personal" al candidato y proceda a efectuar los

tramites de selección.

3.- CANDIDATO EXTERNO

- En caso de no existir candidatos internos para cubrir la vacante el Responsable de Reclutamiento y Selección procede a consultar la "Cartera de Candidatos" y en caso de encontrar posibles candidatos los cita para el proceso de selección. Si dentro de éstos no existen candidatos idóneos, se recurre a otras fuentes de reclutamiento que pueden ser:

- RECOMENDADOS DEL PERSONAL INTERNO
(NO FAMILIARES DIRECTOS).
- INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
- OTRAS EMPRESAS.
- COMUNIDAD (A TRAVES DE PRENSA O RADIO).
- CENTROS PATRONALES, CAMARAS DE COMERCIO
E INDUSTRIA.
- EMPRESAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

- A las personas captadas por alguno de estos medios y/o fuentes, se les entrega una "Solicitud de Empleo" y se procede a la entrevista previa de aquellas que tengan posibilidades de ser consideradas como candidatos viables. Se verifica los datos registrados y efectua la entrevista profunda para elaborar la "Evaluación de Entrevista R.H." que envia al Gerente de Recursos Humanos de Dirección Funcional para la validación de datos y visto bueno. De las que resultaron autorizadas se eligen las más viables (mínimo dos) para efectuar el procedimiento de "Selección de Personal No Sindicalizado (Candidato Externo). El resto de las personas entrevistadas cuya evaluación de entrevista sea positiva, se incluyen en la "Cartera de Candidatos".

C. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL SINDICALIZADO

- El Gerente de R.H. vigila que el reclutamiento se realice conforme a lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo o la Ley Federal de Trabajo.

2.- CANDIDATO EXTERNO.

- El Responsable de Reclutamiento y Selección recibe del área solicitante la "Requisición de Personal" y solicita por escrito al Sindicato le presente candidatos en el plazo que señala el Contrato Colectivo de Trabajo. Este estudia las solicitudes recibidas y selecciona aquellas que tengan posibilidades de ser consideradas. Posteriormente les realiza una entrevista profunda y envia al Gerente de R. H. del Corporativo los registro de datos para su validación y visto bueno. Posteriormente efectua el procedimiento de "Selección de Personal Sindicalizado (Candidato Interno).
- En caso de que el Sindicato no envíe candidatos en el plazo establecido, el Responsable de Reclutamiento y Selección acude a las fuentes de reclutamiento antes mencionadas.
- A las personas interesadas entrega una "Solicitud de Empleo" y procede a la entrevista previa de aquellas que tengan posibilidades de ser consideradas. Verifica los datos registrados y elabora la "Evaluación de Entrevista R.H." que

envia al Gerente de Recursos Humanos del Corporativo para la validación de datos y visto bueno. De las que resultaron autorizadas se eligen las más viables (mínimo dos) para efectuar el procedimiento de "Selección de Personal No Sindicalizado (Candidato Externo)". El resto de las personas entrevistadas cuya evaluación de entrevista sea positiva, se incluyen en la "Cartera de Candidatos".

D. SELECCION DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

- El Gerente de Recursos Humanos envia al Gerente del Area solicitante la siguiente información de los posibles candidatos: inventario de recursos humanos y dos últimas evaluaciones del desempeño, este revisa la información y define a quienes le interesa entrevistar y lo comunica.
- El responsable de Reclutamiento y Selección verifica la necesidad de aplicar exámenes de conocimientos, habilidades y/o destrezas y psicológicos que correspondan según el puesto. A las personas que obtengan resultados satisfactorios se les concerta una entrevista con el Gerente de Area, con el fin de que este

último de su visto bueno, quien le comunica sus resultados, regresando sus documentos y la "Evaluación de Entrevista de Jefe Solicitante" y el Gerente de R. H. efectúa el procedimiento "Movimiento (Elemento Interno)".

- Posteriormente procede a investigar los antecedentes de trabajo (últimos cinco años y mínimo dos trabajos), los familiares, los recomendantes, los datos socioeconómicos y el examen médico. En caso de ser satisfactorios envía los resultados al Gerente de R. H. y este concerta una entrevista final con el Jefe de Área y si el resultado es positivo procede a su contratación con base en el procedimiento "Contratación (Elemento Externo).
- En caso de no ser satisfactoria la evaluación de cualquiera de estos pasos, se procede a evaluar a otros candidatos.

E. SELECCION DE PERSONAL SINDICALIZADO

- El responsable de Reclutamiento y Selección aplica exámenes de conocimientos, habilidades y/o

destrezas y psicológicos que correspondan según el puesto. Las personas que obtengan resultados satisfactorios continúan con el proceso de selección.

- Posteriormente procede a investigar los antecedentes de trabajo (últimos cinco años y mínimo dos trabajos), los familiares, los recomendantes, los datos socioeconómicos y el examen médico. En caso de ser satisfactorios envía los resultados al Gerente de R. H. de la Unidad Operativa y este concerta una entrevista final con el Jefe de Área y si el resultado es positivo procede a su contratación con base en el procedimiento "Contratación (Elemento Externo).
- En caso de no ser satisfactoria la evaluación de cualquiera de estos pasos, se procede a evaluar a otros candidatos.

F. CONTRATACION (ELEMENTO EXTERNO).

- El Gerente de R. H. cita al candidato seleccionado para la sesión de contratación recomendándole llevar a la misma la documentación necesaria.

- El personal de R. H. integra al expediente dicha documentación, comunica al trabajador la fecha de inducción y tramita los documentos que procedan según modulo de nómina y archiva el expediente.

G. MOVIMIENTO (ELEMENTO INTERNO).

- El Gerente de R. H. elabora la documentación correspondiente al cambio de puesto o si es sindicalizado y pasa a ser no sindicalizado según lo establecido en el modulo de nómina.
- El Jefe Inmediato imparte la inducción al puesto del trabajador y si es necesario tramita el procedimiento de Capacitación y desarrollo.

H. ACTUALIZACION DE LA CARTERA DE CANDIDATOS.

- El Responsable de Reclutamiento y Selección anualmente actualiza la "Cartera de Candidatos".

I. EVALUACION INTEGRAL DEL PROCESO DE CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS.

- El Gerente de R. H. semestral y anualmente elabora el formato "Evaluación Semestral o Anual

de Capacitación de R. H. y lo analiza con los resultados registrados con los Jefes de Area.

ADiestRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO
DENTRO DE LA EMPRESA

PROCEDIMIENTOS:

A. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

- El Encargado de Capacitación y R. H. durante el última semana del mes de septiembre envia a cada Gerente de Area, formatos de "Detección de Necesidades de Capacitación o Desarrollo" para distribuir entre sus subordinados que tengan personal a su cargo y anexa los "Perfiles de Puesto" que correspondan.
- El Jefe Inmediato revisa el contenido del "Análisis de Puesto" en lo que respecta a:
 - DESCRIPCION DE FUNCIONES.
 - PREPARACION ACADEMICA.
 - CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.
 - HABILIDADES (SOLO PARA PUESTOS DE NIVEL SUPERVISOR O SUPERIORES).

- Revisa con su superior las necesidades detectadas y lo entrega a más tardar en la primera semana de octubre. El Gerente de Area entrega a la siguiente semana los resultados a R. H. quien revisa y consolida la información para efectuar el procedimiento "Elaboración del Programa de Capacitación". Basados en la información obtenida en el "Cuestionario", en las juntas con los Jefes de Area, Gerentes y Supervisores y en el análisis de puesto se proponen cursos para satisfacer las carencias de los trabajadores en cuestiones laborales.

A.1 CAMBIO DE PUESTO O NUEVO INGRESO.

- Durante la quinta semana posterior al cambio de puesto o ingreso a la empresa de un empleado, y después de efectuada la inducción R. H. se efectúa el mismo procedimiento de "Detección de Necesidades de Capacitación" para dicho empleado.

B. ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

- El Encargado de Capacitación y el Gerente de R.

H. elaboran con base en la detección de necesidades, el "Programa de Capacitación por Area". Se acuerda con los Gerentes de Areas las fechas y los instructores de los cursos. Y se elabora el "Presupuesto de Capacitación y Desarrollo" encargando su aprobación a las instancias pertinentes. Ya obtenida la aprobación se adecuan los programas al presupuesto autorizado y se realiza el "Programa General".

- Ya elaborado el "Programa General de Capacitación y Desarrollo" se registra ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y lo distribuye a las instancias pertinentes.

C. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

- A partir de enero se implementa el "Programa General de Capacitación o Desarrollo" autorizado a través de:
 - FORMACION Y/O ACTUALIZACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.
 - ELABORACION DEL FORMATO "GUIA

DEL INSTRUCTOR" PARA CADA CURSO.

- MANUALES DE CAPACITACION PARA
PUESTO.

- El Responsable de Capacitación notifica a los Gerentes de Areas la confirmación de fechas, horarios y lugares de los cursos. Envía también relación de participantes.
- El Responsable de Capacitación efectúa las actividades necesarias para el inicio del curso, asegurándose que los requerimientos especificados en el formato "Guía del Instructor" tales como: equipo requerido, instalaciones y material, estén disponibles para utilizarse.
- Posteriormente, elabora el formato "Reporte de Evaluación por Curso" en cuanto a:
 - DATOS DE IDENTIFICACION.
 - PARTICIPANTES, HORAS - HOMBRE
CAPACITACION Y COSTO MONETARIO
PARA CADA AREA.
 - CONTROL DE ASISTENCIA.

D. EVALUACION DEL CURSO

- Antes de terminar el curso, se pide a los participantes contesten el formato "Evaluación del Curso e Instructor".
- El Instructor aplica a los participantes el cuestionario "Evaluación de Conocimientos", los evalúa y anota los resultados en el apartado "Control de Asistencia" del formato "Reporte de Evaluación por Curso". Si existe alguna situación anormal dentro de la implementación del curso es anotada en el apartado "Observaciones del Instructor". Al finalizar, entregará su evaluación al Responsable de Capacitación.
- Si el curso estaba registrado en el programa legal, se efectúa el procedimiento "Actualización de Constancias de Habilidades Laborales".
- Se complementa el "Reporte de Evaluación por Curso" y el "Programa General de Capacitación o Desarrollo" y se distribuye a las instancias pertinentes, haciendo un reporte general y comentando los aspectos relevantes del curso.
- Con base en la información contenida en el

"Control de Asistencia" se actualiza el Inventario de R. H.

E. EVALUACION MENSUAL DE LA CAPACITACION

- Con base en el "Reporte de Evaluación por Curso" y del desempeño del personal capacitado, mensualmente se elabora el formato de "Control de Avance y Evaluación de la Capacitación y Desarrollo".

F. EVALUACION ANUAL DE LA CAPACITACION

- Se realiza con base en los siguientes formatos:

- PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION O DESARROLLO.
- REPORTE DE EVALUACION MENSUAL DE FUNCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO.
- CONTROL DE AVANCE Y EVALUACION DE LA CAPACIDAD Y DESARROLLO.

se elabora el formato "Reporte de Evaluación Anual de la Función de Capacitación y

Desarrollo".

G. DETECCION DE PERSONAL EN DESARROLLO.

- En el mes de febrero y tomando como base las tablas de reemplazo (posibles empleados que puedan en caso necesario suplir temporalmente un puesto específico) y el plan de necesidades de R. H. se selecciona al personal a capacitar.
- Se elabora el formato "Detección de Necesidades de Capacitación y desarrollo.
- Posteriormente se elabora su programa de desarrollo que se consignará en el formato "Programa General de Capacitación o Desarrollo".

H. AUTORIZACION DE CURSOS NO PROGRAMADOS.

- Si el Gerente de Area detecta que alguno de sus subordinados requiera asistir a un curso no programado, ya sea interno o externo, solicita a R. H. el formato "Solicitud de Autorización a Curso no Programado" y lo elabora para su autorización.
- Ya autorizado se incluye en el "Programa General

de Capacitación o Desarrollo".

ACTIVIDAD DESEMPEÑADA
POR EL PSICOLOGO DENTRO
DE LA EMPRESA

Dentro de la Empresa Embotelladora "JUNASA S. A. de C. V. las principales actividades desempeñadas por el Psicólogo Encargado de la Selección y la Capacitación del Personal pueden ser descritas en tres grupos independientemente pero que están sumamente relacionados entre sí:

1. RECLUTAMIENTO
2. SELECCION
3. CAPACITACION

1. RECLUTAMIENTO:

El reclutamiento que se realizó durante la estancia en Jugos Naturales S. A. de C. V. fue de la siguiente manera:

- REQUISICION DE PERSONAL

El área solicitante pide al Departamento de Recursos humanos una requisición de personal que llena y devuelve para iniciar el proceso de reclutamiento

- CAPTACION DE CANDIDATOS

Dentro de esta empresa, se recurría a diferentes medios de reclutamiento, entre los que podemos citar:

- FAMILIARES :

Candidatos enviados por los mismos trabajadores de la empresa (familiares de los mismos).

- RECOMENDACION:

Candidatos enviados por los mismos trabajadores o extrabajadores.

- BOLSA DE TRABAJO:

Candidatos canalizados de bolsas de trabajo como: DIF. y CONADE.

- POR CUENTA PROPIA:

Candidatos que llegaron a las puertas de la empresa por su propia cuenta.

- SINDICATO:

Candidatos enviados por los representantes del sindicato al cual esta afiliado el personal obrero de la empresa (C.T.M.).

- DIARIO:

Candidatos que llegan por medio de los anuncios colocados en los diarios.

- VOLANTEO:

Candidatos que llegan por medio de la información impresa en volantes que se repartían en diferentes puntos, cercanos a la empresa, en la ciudad.

- INTERCAMBIO CON OTRAS

EMPRESAS VIA TELEFONICA:

Candidatos que llegan por medio de otras empresas con las que se mantiene intercambio vía telefónica.

2. SELECCION

- ENTREVISTA INICIAL:

El candidato captado, llena una solicitud de empleo con sus datos generales y empleos anteriores, en la cual se basa la entrevista donde se corroboran los datos proporcionados por el candidato. De acuerdo a ésta, se descartan aquellos candidatos que no cubren con los requisitos indispensables del perfil de puesto.

Existen dos tipos de solicitud, una sencilla para personal sindicalizado (obreros, maniobras generales) y otra más compleja para empleados (supervisores, jefaturas, auxiliares de nóminas, auxiliares de control de calidad) debido a la complejidad de los datos requeridos y de la facilidad para ser llenada.

Aquellos candidatos que cubren con los requisitos indispensables se les dá la información acerca del puesto a cubrir así como sueldo y prestaciones que otorga la empresa y se anota en el Reporte de Vacantes en Proceso, con el fin de tener informado al Jefe de Area en el seguimiento de su

solicitud.

Si el candidato continúa interesado y si es para puesto sindicalizado, se prosigue con el proceso, y se le lleva a un recorrido por las instalaciones de la empresa, con el objeto de que conozca las actividades del puesto que va a cubrir.

- EVALUACION PSICOMETRICA:

Dependiendo del puesto a cubrir y del perfil solicitado, se procede a la aplicación y evaluación de las baterías psicométricas. Las pruebas utilizadas en estas baterías miden tres aspectos fundamentales: Coeficiente Intelectual, Habilidades o Destrezas y Características de Personalidad. Entre las pruebas utilizadas se encuentran TEST DE MATRICES PROGRESIVAS "RAVEN"; TEST DE DOMINOS; CLEAVER; y CUESTIONARIO DE 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD (16PF). Los resultados obtenidos, son reportados en el Informe de Evaluación Psicológica.

- RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES Y DESCRIPCION DEL PUESTO
A CUBRIR EN FORMA GENERAL:

Si el candidato es apto para cubrir el puesto

vacante se realiza un recorrido, consistente en una visita por las instalaciones de la empresa así como del área operativa donde se desarrollan las actividades del proceso de embotellado explicando al candidato las actividades que realiza cada persona en los diferentes puestos con la finalidad de que el candidato pueda observar y decidir si la actividad a realizar le es grata y fácil de desempeñar. Posteriormente el candidato decide si las condiciones y actividades son de su agrado. En caso positivo se le envía con el Jefe encargado del área solicitante para una entrevista técnica.

- SELECCION Y CANALIZACION A LAS AREAS CORRESPONDIENTES:

La canalización de los candidatos seleccionados como adecuados para desempeñar el puesto consiste en enviarlos al área solicitante para una entrevista con el Jefe de la misma. El Jefe del Area recibe al candidato con un formato de entrevista de área, el cual es devuelto al área de selección con firma del Jefe de Area aprobando o desaprobando al candidato enviado.

- EXAMEN MEDICO:

Una vez aceptado el candidato por el área

solicitante y por el área de selección, se envía al candidato al servicio médico para ser evaluado médicamente.

- RECEPCION DE DOCUMENTACION:

Aprobado el examen médico, se solicitan los documentos necesarios para la contratación en original y copia. Posteriormente se le envía a tramitar su incorporación al sindicato (dentro de las mismas instalaciones). Estos documentos son:

- ACTA DE NACIMIENTO.
- COMPROBANTE DE ESTUDIOS.
- ALTA AL IMSS.
- COMPROBANTE DE DOMICILIO.
- R.F.C.
- CARTAS DE RECOMENDACION.
- FOTOGRAFIAS.
- SAR.

- CONTRATACION:

Una vez que el candidato presenta su documentación completa, y se ha e incorporado al sindicato, se procede a la contratación consistente en la firma de contrato por 28 días y afiliación al IMSS. Asimismo, se le indica el día y horario en que deberá presentarse a la inducción y a laborar formalmente. El nuevo empleado es anexado al Registro de Contrataciones. Si el puesto a cubrir es sindicalizado, se anexa al también al formato Contratación Sindicalizados.

Posteriormente, el trabajador llena el Inventario de Recursos con objeto de llevar un seguimiento de sus logros y posibles promociones.

- INDUCCION:

Se lleva a cabo durante el primer día de trabajo del candidato y consiste en una charla por parte del Encargado de Selección, Jefe de personal, coordinador del servicio médico y Jefe Inmediato. En esta, se explica al nuevo empleado los aspectos relacionados con la empresa, su

historia, sus reglamentos, sus obligaciones y derechos, horario, seguridad e higiene en el trabajo, prestaciones, días de pago, lugar y hora del mismo, así como otros aspectos relevantes que el trabajador debe saber para ser parte de la empresa.

Posteriormente pasa al área correspondiente del puesto a cubrir, donde, permanecen al rededor de 4 horas para observación y adiestramiento de las actividades a realizar.

- ESTUDIO SOCIOECONOMICO Y REVISION DEL MISMO:

Realizada la contratación del personal se prosigue a solicitar la investigación socioeconómica y laboral del mismo (previo aviso al candidato). Dicho estudio socioeconómico se recibe alrededor de 8 días después de haber sido solicitado al despacho correspondiente. Una vez recibido el estudio, se procede a revisar y corroborar los datos de éste con los datos obtenidos en la solicitud y entrevista previamente realizada. En el caso de existir algún dato negativo se informa al trabajador de esta situación y se toman las medidas pertinentes según el caso y el reglamento de la empresa, en colaboración con el Gerente de R.H. En caso de no haber ningún inconveniente en el estudio se procede a

integrar el mismo al expediente del candidato.

Dichos estudios son registrados en la libreta correspondiente al control de estudios socioeconómicos realizados.

- REVISION DEL CONTRATO PARA DETERMINAR SI CONTINUARA O SE RECINDIRA EL CONTRATO:

Días antes del vencimiento de contrato por 28 días firmado por el trabajador, el área de selección se entrevista con el Jefe Inmediato para solicitar la evaluación de desempeño de actividades del trabajador en cuestión durante este período. Siendo positiva esta evaluación y no habiendo inconvenientes se extiende el contrato por tiempo indefinido. En caso contrario se procede a la liquidación.

- ENTREVISTAS DE SALIDA:

Esta se realiza cuando un trabajador solicita su baja voluntaria de la empresa. Tiene como objetivo obtener información sobre las causas que le motivan a su separación.

Asi como indagar como fue su estancia y desarrollo dentro de la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante los doce meses de trabajo dentro de la empresa en el Area de Selección.

TOTAL DE PERSONAS CONTRATADAS

El total de personas contratadas de DICIEMBRE 93 a DICIEMBRE 94 de acuerdo a las necesidades de la empresa fue de 44, repartidos en diferentes áreas laborales y turnos:

No. CONTRATACIONES	AREAS DE TRABAJO	TURNO
9	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1 ^o
4	"	2 ^o
5	"	3 ^o
TOTAL= 18		
4	PRODUCCION	1 ^o
5	"	2 ^o
15	"	3 ^o
TOTAL= 24		
1	BODEGA	2 ^o
TOTAL= 1		
1	MANTENIMIENTO	2 ^o
TOTAL= 1		
TOTAL GENERAL = 44		

43 EN EL PUESTO DE MANIOBRAS GENERALES Y 1 SUPERVISOR

REGISTRO DE PERSONAS CONTRATADAS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No. CLAVE	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO	TURNO
1	1196	MAYA GALLEGOS JOSE VICE.	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	29/12/93	1'
2	1197	CASTRO LOPEZ JOSE	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	06/01/94	2'
3	1198	GOMEZ GARCIA VICTOR M.	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	11/01/94	3'
4	1199	GOMEZ TELLEZ MARTIN	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	11/01/94	2'
5	1200	PINA LOPEZ GERARDO	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	13/01/94	3'
6	1201	BECCERRA SANTIAGO MARIA	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	13/01/94	3'
7	1202	MOTA PINA EMILIANO	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	13/01/94	3'
8	1203	CARRASCO HERNANDEZ HILDA	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	17/01/94	3'
9	1204	ROMERO PINA JOSE LUIS	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	24/01/94	3'
10	1205	MARTINEZ DOMINGUEZ ADRIAN	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	24/12/94	1'

REGISTRO DE PERSONAS CONTRATADAS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

Nº.	Nº. CLAVE	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO	TURNO
11	1206	GOMEZ JUAREZ SANDRA V.	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	24/01/94	1'
12	1207	CANSECO MORA HECTOR	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	26/01/94	3'
13	1208	GUZMAN CASTELLANO MARIA	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	27/01/94	2'
14	1209	ALVAREZ SILVAS JUAN	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	01/02/94	2'
15	1210	SALDANAS AGUIR SANDRA	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	14/02/94	3'
16	1211	SALMERON MENDOZA RAFAEL	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	15/02/94	1'
17	1212	DE JESUS JAVIER MARIA A.	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	17/02/94	1'
18	1213	NIETO RIVERA TERESA	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	21/02/94	2'
19	1214	CASTRO JARAMILLO JUAN N.	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	23/02/94	3'
20	1215	CARRERA RIVAS JOSE A.	MANOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	10/03/94	1'

REGISTRO DE PERSONAS CONTRATADAS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No. CLAVE	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO	TURNO
21	1216	GUTIERREZ AGAD VIRGINIA	MANOBRAS GENERALES	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	22/03/94	1'
22	1217	CRUZ REYES JOSE LUIS	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	24/03/94	3'
23	1218	FALCON GRAJEDA MARTIN R.	SUPERVISOR MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	04/04/94	2'
24	1219	MUNIVE HERRERA ALEJANDRO	MANOBRAS GENERALES	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	05/04/94	3'
25	1220	CORDERO RAMIREZ MANOLO	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	06/04/94	2'
26	1221	RAMIREZ RODRIGUEZ JOSE L	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	11/04/94	2'
27	1222	HERNANDEZ MAR APOLINAR	MANOBRAS GENERALES	PRODUCCION	18/04/94	3'
28	1223	RODRIGUEZ GUILLEN LILIA	MANOBRAS GENERALES	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	25/04/94	1'
29	1224	VELAZQUEZ ROSAS HECTOR A	MANOBRAS GENERALES	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	03/05/94	3'
30	1225	INIESTRA CAMPILLO ENRIQ.	MANOBRAS GENERALES	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	03/05/94	3'

REGISTRO DE PERSONAS CONTRATADAS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

Nº.	Nº. CLAVE	NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRESO	TURNO
31	1226	FRAIRE GONZALEZ MARTIN	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	06/05/94	3'
32	1227	GARCIA ZARATE EDGARDO	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	11/05/94	3'
33	1228	DE JESUS JAVIER ANTONIO	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	16/05/94	2'
34	1229	LARA VELAZQUEZ JUAN MAN.	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	16/05/94	3'
35	1230	GARCIA LUNA LUZ MARIA	MANIOBRAS GENERALES	ASEGUARAMIENTO DE CALIDAD	25/07/94	1'
36	1231	ZARATE ABUILAR FERNANDO	MANIOBRAS GENERALES	BODEGA	28/07/94	2'
37	1232	PILIAO OLVERA GERARDO	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	19/09/94	3'
38	1233	MEDINA REYES ISRAEL	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	19/09/94	3'
39	1234	WAZQUEZ JUNNEZ CESAR CA.	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	19/09/94	3'
40	1235	GONZALEZ LOPEZ VICTOR N.	MANIOBRAS GENERALES	PRODUCCION	19/09/94	1'

TOTAL DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS

El total de personas investigadas de DICIEMBRE de 1993 a DICIEMBRE de 1994 de acuerdo a las necesidades de la empresa fue de 45; de 2 personas no se concluyeron los estudios.

El número y algunos nombres variaron ya que se realizaron investigaciones de contrataciones anteriores y algunas personas no se presentaron a laborar después de haber sido contratadas.

No. INVESTIGACIONES	BAJAS	TOTAL
43	2	45

REGISTRO DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No. CLAVE	NOMBRE	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECIBIDO	NO. DE FACTURA	FECHA DE IMPORTE	MONTO + IVA	OBSERVACIONES
01	1194	SANCHEZ MENDOZA CARMEN	06/01/94	14/01/94	097	14/01/94	132.00	
02	1195	MARTINEZ CHAVEZ MA. LUISA	06/01/94	14/01/94	097	14/01/94	132.00	
03	1196	NANA GALLEGOS JOSE VICENTE	06/01/94	14/01/94	097	14/01/94	110.00	
04	1197	CASTRO LOPEZ JOSE	26/01/94	03/02/94	098	02/02/94	132.00	
05	1198	GOMEZ GARCIA VICTOR MANUEL	26/01/94	03/02/94	098	02/02/94	110.00	
06	1199	GOMEZ TELLEZ MARTIN	26/01/94	03/02/94	098	02/02/94	110.00	
07	1200	PIÑA LOPEZ GERARDO	26/01/94	03/02/94	098	02/02/94	132.00	
08	1201	BEDERRA SANTIAGO MARIA	03/02/94	11/02/94	103	07/03/94	132.00	
09	1202	PIÑA ENRIQUE	03/02/94	11/02/94	103	07/03/94	110.00	
10	1203	CARRASCO HERNANDEZ HILDA	26/01/94	03/02/94	098	02/02/94	110.00	

REGISTRO DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No. CLAVE	NOMBRE	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECIBIDO	NO. DE FACTURA	FECHA DE FACTURA	IMPORTE + IVA	OBSERVACIONES
11	1204	ROMERO PIZA JOSE LUIS	126/01/94	103/02/94	098	102/02/94	\$110.00	
12	1205	MARTINEZ DOMINGUEZ ADRIANA	126/01/94					BAJA
13	1206	NANA GALLEGOS JOSE VICENTE	126/01/94					BAJA
14	1174	CORSA LOPEZ RONALD	126/01/94	103/02/94	098	102/02/94	\$165.00	
15	1207	CAMERO NANA HECTOR	125/02/94	109/03/94	103	107/03/94	\$110.00	
16	1208	BUIZMAN CASTELLANO MARIA	103/02/94	111/02/94	103	107/03/94	\$110.00	
17	1209	ALVAREZ SILVAS JUAN	103/02/94	111/02/94	103	107/03/94	\$110.00	
18	1210	SALDARRIAS AGUIR SANDRA	125/02/94	109/03/94	103	107/03/94	\$110.00	
19	1211	SALMERON MENDOZA RAFAEL	125/02/94	109/03/94	103	107/03/94	\$110.00	
20	1212	DE JESUS JAVIER MARIA ANA	125/02/94	109/03/94	103	107/03/94	\$132.00	

REGISTRO DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No.	NOMBRE	FECHA DE	FECHA DE	NO. DE	FECHA DE	IMPORTE	OBSERVACIONES
	CLAVE		ENTREBA	RECIBIDO	FACTURA	FACTURA	+ IVA	
21	1213	NIETO RIVERA TERESA	109/03/94	118/03/94	108	121/04/94	1110.00	
22	1214	CASTRO JARAMILLO JUAN MANU.	109/03/94	118/03/94	108	121/04/94	1110.00	
23	1215	CABRERA RIVAS JOSE ARMANDO	130/03/94	113/04/94	108	121/04/94	1110.00	
24	1216	GUTIERREZ ABAD VIRGINIA	130/03/94	113/04/94	108	121/04/94	1110.00	
25	1217	CRUZ REYES JOSE LUIS	130/03/94	113/04/94	108	121/04/94	1110.00	
26	1218	FALCON GRAJEDA MARTIN RAUL	105/04/94	113/04/94	108	121/04/94	1110.00	
27	1219	MUNIVE HERRERA ALEJANDRO	105/04/94	113/04/94	108	121/04/94	1110.00	
28	1221	RAMIREZ RAMIREZ JOSE LUIS	122/04/94	129/04/94	120	125/04/94	1110.00	
29	1222	HERNANDEZ MAR APOLINAR	122/04/94	129/04/94	120	125/04/94	1110.00	
30	1223	RODRIGUEZ GUILLEN LILIA	117/05/94	127/05/94	120	125/04/94	1110.00	

REGISTRO DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS REALIZADOS
EN EL PERIODO DICIEMBRE 1993 - DICIEMBRE 1994

No.	No. CLAVE	NOMBRE	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECEBIDO	NO. DE FACTURA	FECHA DE FACTURA	IMPORTE + IVA	OBSERVACIONES
31	1224	VELAZQUEZ ROSAS HECTOR ALE.	117/04/94	127/05/94	120	125/04/94	1110.00	
32	1225	INIESTRA CAMPILLO ENRIQUE	117/05/94	127/05/94	120	125/04/94	1132.00	
33	1227	GARCIA ZARATE EDGARDO	117/05/94	127/05/94	120	125/04/94	1110.00	
34	1228	BUTIERREZ ABAD VIRGINIA	117/05/94	127/05/94	120	125/04/94	1110.00	
35	1229	LARA VELAZQUEZ JUAN MANUEL	120/05/94	127/05/94	120	125/04/94	1110.00	
36	1230	GARCIA LUNA LUZ MARIA	101/08/94	109/08/94	137	108/08/94	1110.00	
37	1231	ZARATE ABUILAR FERNANDO	101/08/94	109/08/94	137	108/08/94	1132.00	
38	1232	PILTIADO OLVERA GERARDO	123/09/94	129/09/94	146	106/10/94	1165.00	
39	1233	MEDINA REYES ISMEL	123/09/94	106/10/94	146	106/10/94	1165.00	
40	1234	VAZQUEZ JUREA CESAR CARLOS	123/09/94	129/09/94	146	106/10/94	1165.00	

3. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

- DETECCION DE NECESIDADES:

Se envía a los Gerentes de Area los formatos de "Detección de Necesidades de Capacitación" por puesto con la finalidad de que evalúen al personal a su cargo de acuerdo al desempeño de sus actividades.

Una vez enviados dichos formatos, son revisados por el Encargado de Capacitación quien da fecha para entrevista con el Gerente de Area y Supervisores de la misma, con la finalidad de establecer si las necesidades, reportadas en los formatos, son las que realmente necesita el personal evaluado. En esta entrevista la participación de los Supervisores es de suma importancia ya que son ellos los que tienen mayor relación con los empleados pudiendo dar un punto de vista más acertado, estableciendo acuerdos así como los cursos más convenientes a fin de cumplir compromisos.

- ELABORACION DEL PROGRAMA POR AREA:

Detectadas las necesidades de capacitación y

establecidos los acuerdos con los Gerentes y Supervisores de cada Area, se elabora en vaciado de la información en el Formato Programa de Capacitación por Area en el cual se anotan los cursos, los puestos a capacitar, las fechas a impartir y el número de participantes. Este formato es firmado por el Gerente del Area y el de Recursos Humanos.

- CONTACTAR CON EMPRESAS DE CAPACITACION:

Establecidos los cursos a impartir en cada una de las áreas de planta, se contacta a diferentes agencias capacitadoras para solicitarles cotización de cada curso así como los contenidos temáticos de los mismos, con la finalidad de seleccionar a aquellas agencias que cubran con los contenidos que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa.

- PRESUPUESTO:

Dichas cotizaciones se concentran en el formato de Presupuesto de Capacitación anexando también el costo del

material a requerir para la impartición del curso, cafetería y/o equipo especial. El presupuesto es revisado y autorizado por el Gerente General y de Recursos Humanos, este último lo envía para que sea autorizado por director de Recursos Humanos del Corporativo.

- ELABORACION DEL PROGRAMA ANUAL:

Una vez establecidos los cursos seleccionados para el personal a capacitar, se elabora el concentrado de dicha información en el formato Programa Anual de Capacitación, en donde se establecen los cursos a impartir durante el año así como las fechas, número de participantes, duración del curso, agencia capacitadora (CADIPSA, ACCSA Y ALGUNAS OTRAS), costo y área a la que se le impartirá. Posteriormente se solicitan las firmas de autorización al Gerente General de la planta y al Gerente de Recursos Humanos para enviarlos al Corporativo de Capacitación en donde se revisa y autoriza por el Director de Recursos Humanos quien a su vez lo regresa a la planta para su ejecución.

- EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

Autorizado el programa de capacitación y el presupuesto del mismo, (durante el mes de diciembre del año próximo pasado), se da inicio a la implementación de la capacitación en el mes de enero. En esta etapa se contacta a la agencia seleccionada resolicitando la presentación del contenido temático para ser revisado por el Gerente de Area, quien en colaboración con el Encargado de Capacitacion determinan si cubre con las necesidades de la planta y del personal a capacitar. En caso necesario se solicita a otras agencias de capacitación presenten temarios del mismo curso para elegir el más adecuado y completo de acuerdo a lo que se esta requiriendo. Seleccionada la agencia que impartirá el curso, se establecen las fechas de impartición, horarios, y personal que asistirá al mismo, así como el equipo y/o material que se requerirá.

- ENVIAR INVITACIONES A PARTICIPANTES:

Estando establecida la fecha de impartición del curso, se realizan las invitaciones para los participantes, en la que se les informa el nombre del curso, fecha, horario

y lugar en que deberán presentarse. Al mismo tiempo se envía aviso al Gerente de Area para que este enterado del evento.

- PREPARATIVOS DE LAS SALAS:

El Encargado de Capacitación se encarga de supervisar que la sala en donde se impartirá el curso cuente con lo necesario y/o éste en condiciones para la realización del evento (papelería, equipo, cafetería, etcétera).

- DAR SEGUIMIENTO AL CURSO:

Durante la realización del curso el encargado de capacitación esta al pendiente de que este se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido con la agencia capacitadora así como el que los participantes se encuentren satisfechos con el instructor y contenidos teóricos y/o prácticos. También se lleva control de asistencia, de los participantes, y se informa al Gerente de Area de aquellos que no se presenten, para tomar las medidas necesarias con este personal.

- INAGURACION Y CLAUSURA:

Para dar inicio al curso el Encargado de Capacitación se encarga de inaugurar el evento con algunas palabras de bienvenida así como una breve introducción del mismo.

Para la clusura se hace una invitación al Gerente General y al Gerente de Area con la finalidad de entregar los reconocimientos a los participantes. Cuando estos, los Gerentes, por sus actividades no puedan asistir, el Encargado de Capacitación suple su lugar en la clausura.

-EVALUACION DEL CURSO E INSTRUCTOR:

Al finalizar el curso se solicita a los participantes realicen una evaluación del curso e instuctor, con el la finalidad de conocer si se cubrieron los objetivos planteados al inicio del curso, y si el instructor es recomendable para la impartición de otros cursos. En este formato también se anexa la lista de asistencia.

Es importante mencionar que también se realiza una evaluación de conocimientos a los participantes para determinar su aprovechamiento.

- ELABORACION DEL PROGRAMA MENSUAL DE CAPACITACION:

Al finalizar el mes, se realiza el informe de impartición de cursos establecidos en el programa anual. En él se concentra el número de cursos impartidos, el número real de participantes, horas - hombre - capacitación, costo real, evaluación del curso e instructor y si se trata de un curso interno y/o externo, también se informa el avance en porcentaje del programa de capacitación. En el caso de que algún curso programado no se impartiera en la fecha programada se describen las causas, así también si se impartiera algún curso no programado se informa en este formato sobre el mismo. Este formato se utiliza también para el Reporte Semestral y Anual de Capacitación.

- CURSOS NO PROGRAMADOS:

En algunas ocasiones se requiere de la impartición

empresa, por lo tanto, para que éste se pueda impartir se envía una forma especial al Corporativo de Capacitación para su autorización y se reporta en el informe mensual ya descrito anteriormente como curso no programado.

- REPORTES SEMESTRAL Y ANUAL DE CAPACITACION:

En estos reportes se registran semestral y anualmente los cursos impartidos en estos periodos.

- TRAMITES LEGALES ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL:

Es importante mencionar que para la elaboración del Programa Anual de Capacitación, se toman en cuenta los cursos establecidos en el Programa de Capacitación registrado ante la STPS, con la finalidad de cumplir el requisito legal que establece la Ley.

Además, se llevaron a cabo las juntas mensuales con la Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo para

informar a esta los avances del programa, establecer acuerdos que beneficien el proceso de capacitación e informar sobre la entrega de constancias de habilidades de capacitación. Todo lo anterior es registrado en la minuta que se elabora y firman los integrantes de la Comisión.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la labor realizada en el Area de Capacitación de Personal.



PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION O DESARROLLO				CAPACITACION DESARROLLO	
RAZON SOCIAL JUGOS NATURALES S.A. DE C.V.		UNIDAD OPERATIVA JUNASA	PERIODO ENERO-94 DIC.-94	FECHA ELABORACION ABRIL-1994	HOJA 1 DE 2

CLAVE	C U R S O ENCABECIMIENTO	STPS A N R	PARTIDA	DURA CION (HRS.)	HRS. HOMBRE CAPACITACION	I N S T R U C T O R	INT. EXT.	RFC RETPS	LUGAR	COSTO
ENERO	FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO GERENCIAL		6	12	72	EXCELENCIA EN CONSULTORIA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS6,000.00
ENERO	FORMACION DE MONTACARGUISTAS		5	25	125	CADIPSA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS8,450.00
ENERO	DISPOSICIONES LEGALES EN MATERIA DE HIG. Y SEG. IND.		3	24	72	AHHSAC	X		AHHSAC	NS7,750.00
FEB	TALLER DE REGIMEN FISCAL SUERDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL.		1	15	15	INS. DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS.	X		INS. DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS	NS1,650.00
FEB	REFRIGERACION INDUSTRIAL		8	30	240	HAYEKAWA DE MEXICO S.A DE C.V	X		HAYEKAWA DE MEXICO S.A	NS7,400.00
FEB	ACTUALIZACION PARA MONTACARGUISTAS		10	25	250	CADIPSA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS7,350.00
FEB	ELECTRICIDAD BASICA		9	20	180	CADIPSA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS7,025.00
FEB	SUPERVISION Y LIDERAZGO		4	24	96	EXCELENCIA EN CONSULTORIA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS6,750.00
MARZO	ADMINISTRACION CON CALIDAD		24	20	440	ING. RICARDO DE LA PEÑA	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS 400.00
MARZO	DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SECRETARIAS Y ASISTENTES EJECUTIVOS.		2	21	42	CAPINTE	X		CAPINTE	NS3,168.00
MARZO	LA APLICACION PRACTICA DE LA LEY DEL LISS E INCHAVIT		2	18	36	INS. DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS.	X		INS. DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS	NS2,200.00
ABRIL	SOLDADURA ELECTRICA Y AUTOMATA.		22	40	1120	LIC. CARA CRAVICHO	X		JUGOS NATURALES S.A.	NS16,700.00
ABRIL	BAÑOS DE COLUMNA DE ORIGEN LABORAL		3	30	90	STPS	X		STPS	NS300.00

ENERO 1994 - DICIEMBRE 1994

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION O DESARROLLO

CAPACITACION
DESARROLLO

VISA

DIVISION REFRESCOS

RAZON SOCIAL
JUGOS NATURALES S.A. DE C.V.

UNIDAD OPERATIVA
JUNASA

PERIODO
DE ENERO-94 DIC.-94

FECHA INICIACION
ABRIL- 94

PAGINA 2 DE 2

CLAVE	C U R S O (EN ESPAÑOL O EN INGLÉS)	STPS R.N.A.	PARTICIP.	QUIN DIA	HRS HORAS CAPACITACION	INSTRUCCION	INSTR.	REF. R.F.C.	LUGAR	COSTO
ABRIL	NEUMATICA Y COMPRESORES GARDNER DENVER		12	30	360	ASESORIA Y CAPACITACION EN MANTENIMIENTO	X		JUGOS NATURALES S.A.	\$53,070.00
MAYO	RELACIONES LABORALES I <i>Cancelado</i>		2	24	48	LIC. MANUEL PORRAS	X			\$5610.00
MAYO	MECANICA BASICA		12	30	360	ASESORIA Y CAPACITACION EN MTTO. IND.	X		JUGOS NATURALES S.A.	\$57,400.00
MAYO	TRATAMIENTO DE AGUA		13	10	130	ING. RICARDO DE LA PEÑA	X		JUGOS NATURALES S.A.	\$5250.00
JUNIO	RELACIONES LABORALES II <i>Cancelado</i>		2	24	48	ING. LEOPOLDO SERRANO	X		JUGOS NATURALES S.A.	\$5610.00
JULIO	ELECTRICIDAD INDUSTRIAL		10	20	200	ASESORIA Y CAPACITACION EN MTTO. IND.	X		JUGOS NATURALES S.A.	\$54,940.00
JULIO	QUEST <i>Cancelado</i>		6	30	180	COCA COLA DE MEXICO.	X			\$543,200.00
AGOSTO	OP. DE MAQUINA LAVADORA <i>Cancelado</i>		24	15	360	SUP. VIGA	X		PLANTA VIGA	\$5200.00
SEP.	OP. MAQUINA EMPACADORA		24	15	360	SUP. VIGA	X		PLANTA VIGA	\$5200.00
OCTUBRE	OP. MAQUINA DESHIDRATADORA		26	15	420	SUP. VIGA	X		PLANTA VIGA	\$5200.00
OCTUBRE	OTOPACTAS DE TRILAS <i>Cancelado</i>		3	30	90	S T P S	X		S T P S	\$5360.00
NOV.	OP. DE MAQUINA LLENADORA		15	5	75	SUP. VIGA	X		PLANTA VIGA	\$5200.00

DR-124



DIVISION REFRESCOS

PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION O DESARROLLO

PERIODO DE 01-98 A 12-98

UNIDAD OPERATIVA JUMASA

EMPRESA: SACATEPEC, OAXACA

FECHA DE: _____

CLASIFICACION	CUMBO	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION	INSTITUCION	FECHA	LUGAR	COSTO
10	24	240	240	INSTITUCION EDUCACIONAL	X	J U N A S A	6,800.00
50	6	360	360	ING. RICARDO DE LA PEÑA S. X.	X	J U N A S A	350.00
8	5	40	40	PAUL FALCON GONZALEZ	X	J U N A S A	100.00
24	40	960	960	ENTENENCIA EN CONSULTORIA	X	J U N A S A	11,400.00
3	24	72	72	PER DETERMINAR		PER DETERMINAR	4,505.00
3	24	72	72	PER DETERMINAR		PER DETERMINAR	4,505.00
15	6	90	90	PER DETERMINAR	X	PER DETERMINAR	6,435.00
				5 - <i>Seg. de la calidad</i>			

OPINIONES EXPRESADAS POR LOS JESES DEL PERSONAL PARTICIPANTE EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

EFFECTOS POSITIVOS

- MEJORAMIENTO FISCAL SUELDOS, SALARIOS Y PENSIONES
- ESTABILIDAD Y EMPLEO I Y II
- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA
- DIFERENCIACION LEGALES EN MATERIA DE SEGURIDAD E HIGIENE
- ESTABILIDAD INDUSTRIAL
- ATENCION PARA MANTENIMIENTO
- SEGURIDAD Y COMPLETOS GASTOS DE VIVIENDA
- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA
- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA
- TRATAMIENTO DE AGUAS
- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA

EFFECTOS NEGATIVOS

- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA
- MEJORA EN LA CALIDAD DE LA VIDA
- MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MAQUINARIA CONSERVADORA
- SISTEMA OPERATIVO MS-DOS

REPORTE DE EVALUACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO													
EMPRESA		CANTIDAD DE HORAS		PERIODO		FECHA		DIVISION		REPORTE			
JUGOS NATURALES S.A. DE C.V.		JURASA		DIC. 93 A DIC. 94		EJEPC 1995		DIVISION REFINADOS					
AREA	PARTICIPANTES						HORAS DE CAPACITACION			COSTO			
	PLAC.	REAL	PLAC.	REAL	PLAC.	REAL	PLAC.	REAL	CEL.	PLAC.	REAL	DIV.	
GERENCIA GENERAL	0	0	6	5	6	5	72	72	0	6,000.00	6,672.00	672.72	
GERENCIA DE PRODUCCION	39	55	7	4	46	59	684	662	-22	9,819.00	10,268.00	449.00	
GERENCIA DE ASEG. DE CAL.	40	26	20	29	60	55	920	667	-243	7,419.00	10,382.39	2,963.39	
GERENCIA DE MANTENIMIENTO	73	46	7	13	80	59	3080	1324	-1756	67,686.00	47,405.50	280.00	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	17	18	5	7	22	37	109	398	-69	11,395.00	13,195.50	1,760.00	
GERENCIA DE RECL. HUM.	2	2	14	40	16	35	121	332	-68	11,091.00	12,621.00	1,530.00	
TOTAL	171	162	59	98	220	240	4622	3505	-220	111,410.00	125,743.39	14,333.39	

EVALUACION DE CURSOS IMPARTIDOS									
APLICADOS AL TRABAJO					EVALUACION GLOBAL				
CANT.	%	DESEMPEÑO	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.
SEMPRE	235	100	DESEMPEÑO	223	97	BUENO	218	88	
NO SIEMPRE	0	0	REGULAR	15	6	REGULAR	16	6	
SI SIEMPRE	1	1	NO BUENO	0	0	NO BUENO	0	0	
TOTAL	245	100	TOTAL	245	100	TOTAL	245	100	

EVALUACION DE PARTICIPANTES				EVALUACION DE HORAS			
CANT.	%	PLAC.	REAL	PLAC.	%	PLAC.	REAL
APROBADOS	245	100	98	229	93	229	92
NO APROBADOS	0	0	4	1	0	3	1
EVALUACION	1	1	1	0	0	0	0
TOTAL	245	100	100	230	94	232	95

CANT. DE HORAS				HORAS DE CAPACITACION			
PLAC.	REAL	PLAC.	REAL	PLAC.	%	PLAC.	REAL
INTERMEDIOS	8	8	8	180	22.5	8	180
EXCELENTES	30	30	30	519	65.6	30	519
TOTAL	38	38	38	699	88.1	38	699

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		GERENCIA GENERAL	
LIC. GUILLERMO GONZALEZ E.		ING. LEOPOLDO SERRANO G.	

REPORTE ANUAL DE CAPACITACION

RESUMEN DE LAS OPINIONES EMISAS POR LOS JEFE DEL AREA DE LA UNIDAD DE TRABAJO PROYECTO A DE D-PROYECTO Y DE DESARROLLO.

PRINCIPALES EFECTOS POSITIVOS.

- Residuos Peligrosos.
- Electricidad Industrial.
- Seguridad para operadores de Montacargas.
- (Sustituyo a Actualizacion de Montacarguista).
- Tratamiento de Agua.
- Taller Fiscal Sueldos y Salarios.
- Supervision y Liderazgo II.

CURSOS NO PROGRAMADO IMPARTIDOS

- Tecnica de Control de Inventarios.
- Refractrometria y Polirometria.
- Técnicas Microbiologicas.
- Sistema Integral de Capacitacion.
- Decimo Encuentro de Medicos Sup. de la Medicina del Trabajo.
- Windows.
- Lotu 123.
- Mantenimiento Preventivo de Maq. Codificadoras.
- Sistema Operativo MS2.
- Pruebas de Lapiz y Papel.
- Cleaver.

CURSOS PROGRAMADOS NO INPARTIDOS

- Disposiciones Legales en Materia de Seg. e Hig. Ind.
- Relaciones Laborales.
- Quest.
- Op. de Maquina lavadora.
(Se cancelo por cambio de maquinaria).
- Op. de Maquina Empacadora.
- Integracion de Equipos de Trabajo.
- Lotus Avanzado.

PRINCIPALES EFECTOS NEGATIVOS.

TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS

El total de cursos impartidos en el periodo de DICIEMBRE 1993 a DICIEMBRE 1994 de acuerdo a las necesidades de la empresa fue de 34 dividido entre las diferentes áreas laborales, las personas capacitadas fueron 245 y las horas de instrucción fueron 699.

	No. DE CURSOS IMPARTIDOS	PARTICIPANTES	HORAS
CURSOS PROGRAMADOS	22	205	452
CURSOS NO PROGRAMADOS	12	40	247
TOTAL GENERAL:	34	245	699

**REGISTRO DE CURSOS PROGRAMADOS IMPARTIDOS
EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994**

No.	MES	AREAS	CURSO
01	ENERO	GERENCIA GENERAL	- LIDERAZGO GERENCIAL
02 03 04	FEBRENO	VARIAS AREAS	- FORMACION DE MONTACARBUJISTAS - ELECTRICIDAD BASICA - SUPERVICION Y LIDERAZGO
05 06	MARZO	VARIAS AREAS	- APLICACION PRACTICA DE LA LEY DEL INSS E INFONAVIT - ADMINISTRACION CON CALIDAD
07 08	ABRIL	VARIAS AREAS	- DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SECRETARIAS - DAÑOS DE COLUMNA DE ORIGEN LABORAL
09 10	MAYO	VARIAS AREAS	- SOLDADURA ELECTRICA Y AUTOGENA - TALLER REGIMEN FISCAL SUELDOS SALARIOS Y PRESTRACIONES

**REGISTRO DE CURSOS PROGRAMADOS IMPARTIDOS
EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994**

Nº.	MES	AREAS	CURSO
11	JUNIO	VARIAS AREAS	- SUPERVISION Y LIDERAZGO
12 13 14 15	JULIO	VARIAS AREAS	- REFRIGERACION INDUSTRIAL - MOTORRIADORES - MECANICA BASICA - OPERACION DE MAQUINAS DESEMPACADORAS
16 17	SEPTIEMBRE	VARIAS AREAS	- OPERACION DE MAQUINAS LLENADORAS - CONTROL Y COMBATE DE INCENDIOS
18 19	OCTUBRE	VARIAS AREAS	- MANTENIMIENTO DE COMPRESORES GARDNER DENVER - RESIDUOS PELIGROSOS
20 21	NOVIEMBRE	MANTENIMIENTO ADMINISTRATIVO	- ELECTRICIDAD INDUSTRIAL - SEGURIDAD PARA OPERADORES DE MONTACARGA
22	DICIEMBRE	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	- TRATAMIENTO DE AGUA

REGISTRO DE CURSOS NO PROGRAMADOS IMPARTIDOS
EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994

No.	ME	AREAS	CURSO
01	DICIEMBRE 1993	PRODUCCION, ASEG. DE CALIDAD, MANTENIMIENTO Y ADMINISTRATIVA.	- BUENOS HABITOS DE MANUFACTURA
02		RECURSOS HUMANOS	- PRUEBAS PSICOMETRICAS DE LAPIZ Y PAPEL
03			- CLEAVER
04	FEBRERO	RECURSOS HUMANOS	- WINDOWS
05			- LOTUS 1 2 3
06	ABRIL	MANTENIMIENTO Y PRODUCCION	- MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MAQUINAS CODIFICADORAS
07	MAYO	RECURSOS HUMANOS	- SISTEMA OPERATIVO MS-DOS
08	JULIO	ADMINISTRATIVA	- TECNICAS DE CONTROL DE INVENTARIOS
09	AGOSTO	CONTROL DE CALIDAD	- REFRACTOMETRIA Y POLARIMETRIA
10			- TECNICAS MICROBIOLOGICAS PARA BEBIDAS

REGISTRO PARTICIPANTES - HORAS DE CURSOS

PROGRAMADOS IMPARTIDOS EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994

No.	MES	CURSO	PARTICIPANTES	HORAS
01	ENERO	- LIDERAZGO GERENCIAL	05	24
02	FEBRERO	- FORMACION DE MONTACARGUISTAS	06	30
03		- ELECTRICIDAD BASICA	06	25
04		- SUPERVISION Y LIDERAZGO	11	24
05	MARZO	- APLICACION PRACTICA DE LA LEY DEL IMSS E INFONAVIT	01	20
06		- ADMINISTRACION CON CALIDAD	33	24
07	ABRIL	- DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SECRETARIAS	02	16
08		- DAJOS DE COLUMNA DE ORIGEN LABORAL	02	38
09	MAYO	- SOLDADURA ELECTRICA Y AUTOGENA	14	40
10		- TALLER REGIMEN FISCAL SUELDOS SALARIOS Y PRESTACIONES	01	20
TOTAL=			81	261

REGISTRO PARTICIPANTES - HORAS DE CURSOS
PROGRAMADOS IMPARTIDOS EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994

No.	MES	CURSO	PARTICIPANTES	HORAS
11	JUNIO	- SUPERVISION Y LIDERAZGO	05	24
12	JULIO	- REFRIGERACION INDUSTRIAL	06	20
13		- MOTOVARIADORES	03	05
14		- MECANICA BASICA	07	20
15		- OPERACION DE MAQUINAS DESEMPACADORAS	32	18
16	SEPTIEMBRE	- OPERACION DE MAQUINAS LLENADORAS	09	12
17		- CONTROL Y COMBATE DE INCENDIOS	13	08
18	OCTUBRE	- MANTENIMIENTO DE COMPRESORES GARDNER DENVER	12	08
19		- RESIDUOS PELIGROSOS	02	30
20	NOVIEMBRE	- ELECTRICIDAD INDUSTRIAL	09	24
21		- SEGURIDAD PARA OPERADORES DE MONTACARGA	16	12
22	DICIEMBRE	- TRATAMIENTO DE AGUA	10	10
TOTAL =			124	191
TOTAL GENERAL =			205	432

**REGISTRO PARTICIPANTES - HORAS DE CURSOS NO
PROGRAMADOS IMPARTIDOS EN EL PERIODO ENERO - DICIEMBRE 1994**

No.	MES	CURSO	PARTICIPANTES	HORAS
01	DICIEMBRE	- BUENOS HABITOS DE MANUFACTURA	15	12
02	1993	- PRUEBAS PSICOMETRICAS DE LAPIZ Y PAPEL	01	45
03		- CLEAVER	01	18
04	FEBRERO	- WINDOWS	03	12
05		- LOTUS 1 2 3	03	20
06	ABRIL	- MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE MAQUINAS CODIFICADORAS	08	20
07	MAYO	- SISTEMA OPERATIVO MS-DOS	02	24
08	JULIO	- TECNICAS DE CONTROL DE INVENTARIOS	01	24
09	AGOSTO	- REFRACTOMETRIA Y POLARIMETRIA	02	12
10		- TECNICAS MICROBIOLOGICAS PARA BEBIDAS	01	12
11	SEPTIEMBRE	- SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION	01	24
12	OCTUBRE	- DECIMO ENCUENTRO DE MEDICOS, SUPERVISORES DE LA MEDICINA DEL TRABAJO	02	24
TOTAL =			40	247

EVALUACION CRITICA

Por lo general, la mayoría de los psicólogos que ingresan a cualquier campo de empleo han desarrollado e innovado técnicas de trabajo, con las cuales han superado las anteriormente establecidas y con ello mejorado su funcionamiento (diseño y elaboración de formatos, restructuración de valores y/o políticas, mejoramiento de los programas de capacitación, canales de comunicación, programas de reforzamiento, etcétera). También es cierto que existen muchos factores que pueden alterar el correcto funcionamiento del departamento donde se labora, como por ejemplo el desempeñar una labor por mucho tiempo y perder el interés por ella, el realizarla sin los conocimientos necesarios, sin la dedicación suficiente, sin el apoyo de otras personas u otros departamentos relacionados o de la misma empresa.

Al ingresar a "JUGOS NATURALES S.A.", había ciertos proyectos inconclusos y algunas alteraciones en las normas a seguir dentro del Departamento de Recursos Humanos, sobre todo en el Área de Selección y Capacitación, la labor desarrollada durante el periodo DICIEMBRE 1993 a DICIEMBRE 1994 consistió principalmente en la correcta organización, el

seguimiento de las normas establecidas en los manuales y la conclusión de los proyectos programados.

Primeramente, se tuvo que concluir el PROGRAMA DE CAPACITACION 1993, y revisar el PROGRAMA DE CAPACITACION 1994, basado en la DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, ya realizado con anterioridad por el antiguo Encargado del Departamento de Selección y Capacitación.

En relación a este último programa, después de llevarse a cabo un análisis minucioso, se detectó que no cubría con las necesidades reales de la empresa, motivo por el cual se hizo necesaria una revaloración y ampliación de los temas a tratar. Esto se llevó a cabo por medio de la aplicación de entrevistas con los Gerentes de Área con la finalidad de reestructurar la programación de los cursos necesarios. Basados en esta evaluación y reestructuración se incluyeron cursos no contemplados en el programa establecido.

Una vez autorizados por las instancias correspondientes los cambios hechos en el programa, se procedió a su implementación.

Posteriormente, en mayo de 1994 la empresa se vio

sujeta a cambios de modernización en la maquinaria y equipo. Lo cual repercutió en la implementación de algunos cursos que quedaron obsoletos por haber desaparecido puestos, actividades, maquinaria, equipo y haberse liquidado personal. Todo esto orillo a la impartición de nuevos cursos, no programados, que capacitaran al personal en el manejo del nuevo equipo, la nueva maquinaria y nuevas funciones.

Al modernizarse el equipo y la maquinaria la resistencia al cambio mostrada por el personal fue extremadamente latente. Los trabajadores se negaron a desempeñar las labores de la gente liquidada argumentando que no les correspondía y a la capacitación de las nuevas labores.

En vista de lo anterior, y para el buen desarrollo del programa de capacitación, se tuvo que tomar medidas que enriquecieran y facilitaran el proceso. Una de ellas, y la que podría ser la principal, fue el detectar dentro de la misma empresa, al personal capacitado para impartir ciertos cursos, los cuales empresas capacitadoras externas no cubrían en sus directorios (el manejo de cierta maquinaria por ejemplo).

Para formar dicha plantilla de capacitadores, fue necesario realizar una labor de motivación con este personal, el cual se sentía o expresaba el haber sido poco reconocido por la empresa en dicha labor y argumentando no obtener ninguna ganancia extra a su salario (lo cual no era posible por política de la empresa).

Debido a lo anterior, fue necesario realizar una serie de actividades en reconocimiento a dichos instructores como lo fue la elaboración y entrega de "Diplomas de Reconocimiento", cursos de capacitación, algunos presentes (por ejemplo relojes o chamarras), orientación y participación en la elaboración de material didáctico y manuales de curso para una mayor efectividad ante los grupos a capacitar.

Por otra parte, al observarse la poca participación y asistencia en los cursos programados con anterioridad se penso replantear las condiciones a seguirse. Primeramente se tomaron en cuenta aspectos como la escolaridad, los cursos recibidos, el puesto actual y las posibles promociones con la finalidad de que el curso cubriera no sólo las necesidades de la empresa, sino también las necesidades del trabajador.

El antiguo encargado de capacitación no tomaba en cuenta estos y otros muchos factores por lo que programaba a personal a tomar el mismo curso dos veces, no otorgaba constancias de asistencia ni consideraba si sabían leer o escribir o si estaban en el puesto donde se requería la instrucción.

Otro problema que se tenía, y que obstaculizaba la labor del antiguo capacitador era la nula ayuda de los Gerentes de Area o del personal involucrado. Esto en cierta medida se pudo solventar y solucionar ya que las condiciones de no cooperación estaban sumamente arraigadas, pudiendose obtener cierto grado de cooperación, disponibilidad y participación .

Este proceso de cooperación se llevo a cabo con base al involucramiento y participación activa de los Gerentes y Jefes de Area en el programa de capacitación; se les invito a inaugurar y clausurar cursos; se analizaron conjuntamente la elección de los cursos a implementar y sus contenidos temáticos; y se les invito a proponer agentes capacitadores. Cosas que no se hacian.

Los resultados obtenidos fueron la flexibilidad en los horarios de sus subordinados para que asistieran a los cursos; que los invitaran, motivaran y persuadieran a participar; que fueran participes y obtuvieran beneficios directos de la mejor producción en su área.

Todo esto llevo a la participación no sólo de los empleados y de los Gerentes y Jefes de Area en sí, sino también involucro a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en el trabajo, basado en los mismos términos: participación activa, motivación y persuasión a los trabajadores en pos de un bien común "La mejor capacitación del personal".

En cuanto al Reclutamiento y la Selección de Personal también debieron hacerse cambios urgentes. Todo esto debido a que existían también grandes vicios sumamente arraigados tales como, la contratación de personal que no cubría con los requerimientos adecuados para el perfil del puesto; el que se contratara gente por su simple apariencia física; el que la empresa muchas veces no cubría con las expectativas del candidato, lo que provocaba una rotación constante; o que la única fuente de reclutamiento era

personal recomendado y/o familiares de los mismos trabajadores.

Motivo por el cual se considero tomar en cuenta medidas correctivas, basadas en los manuales, como por ejemplo: la realización adecuada del proceso de selección de personal, la utilización de otras fuentes y medios de reclutamiento (especificados anteriormente), a fin de evitar la rotación y las constantes ausencias de varios trabajadores que pertenecían a una misma familia (alguna defunción, por ejemplo), así como para captar mejores candidatos y que cubrieran con los requisitos especificados en los perfiles de puestos solicitados.

Otra de las medidas para reducir la rotación del personal fue la elaboración e impartición de inducción al personal de nuevo ingreso. Este pretendió introducir al nuevo personal a la visión y a las políticas de la empresa (cultura organizacional), así como al conocimiento de las actividades del puesto a desempeñar e informar sobre normas de seguridad, derechos, obligaciones y conocimiento general de la empresa.

Por otro lado, fue necesario dar seguimiento a la

contratación realizada. Posterior al primer mes de prueba, asignado al momento de ser contratado, este seguimiento se llevaba a cabo por medio de una entrevista con el Jefe Inmediato para evaluar el rendimiento, participación y asistencia del trabajador. También se realizaba una entrevista informal con los trabajadores para conocer si su estancia dentro de la empresa, hasta ese momento, le era satisfactoria.

Fue necesario también, revisar y actualizar los expedientes del personal ya existentes con la finalidad de tener la documentación completa. Así mismo, evitar la contratación de personal que no cubriera con la documentación solicitada o en su defecto dar un plazo determinado para que la presentara. De esta manera, se logró llevar un control adecuado y actualizado del historial del trabajador para poder recurrir a ellos en caso de algún movimiento interno (promociones, cambios, etcétera).

Como se menciona anteriormente, debido a la modernización que sufrió la empresa y que trajo como consecuencia la liquidación de gran cantidad de personal, la actividad en el proceso de reclutamiento y selección se vio reducida y las contrataciones fueron mínimas, por lo que a

los candidatos que no cubrían con los requisitos del perfil se les integro a la cartera de candidatos y se les oriento sobre algunas otras opciones en empresas con las que se tenía contacto y que podían requerir personal.

Después de todo este trabajo realizado, no podemos decir que la empresa alcanzo su máximo nivel de desarrollo, producción y calidad, sin embargo, puede ser evidente que la reestructuración planteada abrio las puertas a un sin fin de posibilidades de crecimiento a futuro.

Además la experiencia obtenida en la realización de esta labor fue de suma importancia tanto personal como académica y profesionalmente. Para llevar a cabo este cambio fue necesaria la misma autocapacitación y la capacitación externa, el consultar propuestas y sugerencias de otros profesionistas, el diseñar e implementar técnicas y herramientas de trabajo, el desarrollar y fomentar las relaciones humanas y la comunicación entre el personal, pero sobre todo el autocompromiso y la dedicación.

""CAMBIOS CONCRETOS EN LA ORGANIZACION""

- Se retomó la normatividad existente en los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.
- El personal seleccionado cubrió en mayor medida los requerimientos para cada uno de los puestos vacantes.
- No se contrató familiares del personal interno y con ello se redujeron los índices de ausentismo en relación.
- Se reutilizaron las fuentes y medios de reclutamiento, consiguiéndose candidatos que cubrían mayormente los requisitos del puesto vacante.
- Se orientó a los candidatos rechazados hacia otras posibilidades en otros puestos, hacia otras empresas, cursos, cartera (en espera de puestos vacantes) o se boletinaron (se dieron sus datos a seleccionadores de otras empresas con las que se tiene contacto).

- Se reabrieron canales de comunicación entre las diferentes áreas laborales.
- Aumento en la asistencia del personal a los "Cursos de Capacitación" impartidos.
- La participación activa de los Gerentes de las distintas Areas en la Capacitación.
- Aumento y motivación de instructores internos.
- Concientización del personal acerca de la importancia y beneficios que proporciona la capacitación tanto para la empresa como para ellos mismos.
- Mayor interés e involucramiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo.

""SUGERENCIAS PARA OPTIMIZAR LA ACTIVIDAD LABORAL""

- Actualizar y reestructurar las normas establecidas en los manuales de Selección y Capacitación de la empresa.
- Continuar con la no contratación de personal que tenga familiares trabajando en la empresa.
- Mejorar la comunicación entre las diferentes Gerencias y los Jefes de Area.
- Ampliar y mejorar los programas de Adiestramiento y Capacitación.
- Continuar con la concientización de los beneficios de la capacitación para la empresa y los empleados.
- Motivar y reforzar las acciones positivas y creativas de los empleados.
- Elaborar un análisis completo de las normas, políticas y valores de la empresa, para reestructurarlos (Estrategia de Cambio) si es necesario.

CONCLUSIONES

En los últimos años, el papel del psicólogo ha sido de suma importancia dentro de todas las organizaciones creadas por el hombre, sobre todo las industriales. A través de los nuevos descubrimientos y de las nuevas investigaciones realizadas, los psicólogos actuales han dado un giro tremendo a las concepciones tanto teóricas como prácticas que se tenían.

Al paso de los años, la concepción del psicólogo industrial que se tenía anteriormente ha cambiado, ya no se le considera como "El Aliado del Empresario", ni "Lo Ayuda a la Explotación de los Empleados", ni "Hace que los Obreros Produzcan Más y Mejor". Hoy en día, la función y el desarrollo de la psicología industrial y organizacional ha fundamentado su valía y ha demostrado su importancia para la empresa y los empleados en el mundo entero.

A través del trabajo que realizan cada uno de los psicólogos encargados en las empresas del reclutamiento y la selección, y de la capacitación y el desarrollo de los empleados, entre otras muchas cosas, han superado en gran

medida estas concepciones y ahora se les ve como las personas que ayudan, que contemplan todas aquellas cosas que otros pasan por alto y que generan el beneficio y la superación de los empleados y de las empresas.

La reestructuración que se ha hecho en las empresas; donde al empleado se le considera como una parte fundamental; donde se han cambiado los ambientes a modo de que los empleados se sientan cómodos y a gusto; donde se ha estimulado la creatividad, la motivación, la superación, etcétera; donde a los empleados se les ha orientado y capacitado para su mejor desenvolvimiento laboral y hasta social; donde se han mejorado las formas de producción y se ha llegado a lo que llaman "Calidad Total" (máxima calidad en los productos elaborados) y las empresas han ingresado a los grandes mercados mundiales o nacionales y que por consiguiente genera ganancias para la empresa y para los mismos empleados; son "Obra de los psicólogos".

Sin embargo, también existen algunos problemas que los psicólogos, ha pesar de las múltiples contribuciones realizadas, aún no han podido superar. Por ejemplo, cuando un candidato no cubre el perfil del puesto solicitado no se le

da "Orientación" acerca de otras posibilidades (información sobre cursos de capacitación que generalmente dan las Delegaciones Políticas, otros empleos, otras empresas, etcétera), y en su lugar se le miente en el sentido de que será estudiada su solicitud y que próximamente se les llamará por teléfono, cosa que casi nunca sucede, y los candidatos pocas veces saben la razón por la que fueron rechazados.

Por otra parte, las condiciones socioeconómicas y políticas del país y del mundo en general, han venido a transformar todos los sistemas de producción y por consiguiente la necesidad de requerir personal cada vez mejor capacitado.

El psicólogo, lo mismo que todos los profesionistas, también se encuentra inmerso en esta problemática, independientemente de la preparación académica que se tenga, las posibilidades de empleo son cada vez más escasas y la capacitación cada vez más necesaria.

Es ya común que las empresas que no se prepararon o previnieron las consecuencias de la actual crisis económica estén realizando recortes excesivos de personal, incluidos los psicólogos, sin tomar en cuenta las futuras desventajas

que esto podría causar. Estas empresas no toman en cuenta que el despido de gente que evidentemente es necesaria no es la solución de los problemas, más bien los agravaría. Es lógico que si se despide al encargado de la selección y la capacitación, quien es de suponerse conoce la cultura y necesidades de la empresa, y se sustituye por alguien no capacitado pero que cobre menor sueldo, las consecuencias podrían ser más costosas a mediano y largo plazo.

Sin menospreciar a nuestros empresarios mexicanos, y con la evidente transformación del aparato productivo gracias al Tratado de Libre Comercio, las empresas que no se sumen a estos cambios lógicamente irán directo a la quiebra. Ya no es una condición a futuro, como se veía pocos años atrás, sino más bien es el presente de las industrias en general.

Por otra parte, no sólo la experiencia en las áreas de selección y capacitación son ya suficientes para el psicólogo industrial, o mejor dicho organizacional. Como se mencionó con anterioridad, para muchas empresas, sobre todo para las extranjeras, los requerimientos de psicólogos mejor capacitados en todos los campos de la industria como

son producción, mercadotecnia, planeación, recursos humanos, etcétera, son ya elementales.

o Es obvio que los profesionistas de este campo, requieren de mayor capacidad y preparación a modo de satisfacer tales necesidades.

o Los psicólogos que se quedan al margen de estas necesidades en definitiva, tendrán menos posibilidades de ingresar al campo laboral.

o También es cierto que muchos profesionistas que aún contando con estas capacidades y con la suficiente experiencia han sido marginados, no se les dan las oportunidades meritorias y pocas veces son reconocidos.

La labor del psicólogo actual requiere en definitiva ocupar el lugar que merece. Si consideramos que el factor humano es esencial en la vida industrial es el psicólogo quien debe dirigir la reestructuración y construcción del cambio.

◊ Nosotros mismos, hemos contribuido enormemente a dejar en manos de otros profesionistas (administradores, contadores y trabajadoras sociales principalmente) y no profesionistas (secretarias y administrativos), que sin contar con los conocimientos necesarios, desarrollan la labor que corresponde a los psicólogos. Es cierto también, que diferentes empresas a fin de no pagar otro sueldo e incluso, por las deficiencias presentadas por algunos psicólogos industriales, se inclinan por ocupar a otro tipo de personal, aunque no realicen la actividad en forma profesional y eficiente pero que puedan cubrir de cierto modo las actividades del proceso de selección.

Asimismo, es cierto que al egresar de cualquier centro educativo, pocas personas cuentan con la experiencia necesaria, requisito que según muchos debe ser fundamental. Anteriormente era más común encontrar empresas que solicitaban estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura a fin de realizar prácticas profesionales otorgando muchas de ellas ayuda económica que podría servir para solventar los gastos de transporte principalmente, hecho meritorio que otorgaba a aquellos interesados la posibilidad de adquirir en cierto grado la experiencia solicitada, sin embargo, debido básicamente a la situación económica de las

empresas, esta ayuda es cada vez más escasa.

Como es conocido, en la Licenciatura de Psicología de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala no se cuenta con prácticas profesionales en el área industrial, aunque algunos profesores traten el tema dentro de sus programas o le dediquen todo el semestre. Este hecho ocasiona que si algún alumno está interesado en ingresar a este campo deberá obtener dicha práctica por sus propios medios.

Tal vez sería conveniente que la misma ENEPI por parte de la UNAM elaborara tratados a fin de conseguir esta especie de becas que podrían solventar en gran medida las carencias de los egresados. Como se va a tener experiencia laboral si es difícil encontrar una empresa que la proporcione.

Hoy en día muchos egresados de la carrera, se inclinan más por el campo de la psicología organizacional. Esto debido, tal vez, a que puede presentar mayores posibilidades de desarrollo, tanto laborales como económicas.

Sin embargo, no es tan sólo el hecho de infiltrarse a este ramo, sino más bien contar con las habilidades, los conocimientos, la dedicación y el interés necesario para desenvolverse correctamente.

La capacitación no es ya sólo necesaria sino más bien preponderante. Los profesionistas que no puedan ofrecer o en pocas palabras "vender su trabajo" serán excluidos.

Independientemente de la preparación académica que se obtenga en cualquiera de las universidades, siempre será necesario una preparación extra, es decir, la especialización basada en la capacitación.

En cierta medida, la formación académica proporciona conocimientos básicos, sin embargo, siempre será conveniente obtener otra instrucción por medio de cursos especializados, diplomados, especialidades, maestrías y doctorados en cualquiera de las áreas a desarrollar.

Entonces, sería también conveniente que la misma ENEPI fomentara estos cursos entre sus alumnos y egresados, y

de ser posible, instituyera otro tipo de maestrías aparte de las que se dan. Es hora de que la actualización llegue a nuestra máxima casa de estudios, existen otras áreas de aplicación de la psicología que aún no han sido totalmente explotadas en México, como por ejemplo la industrial.

Por otra parte, y como se mencionó anteriormente, la función del psicólogo implica no solamente la atención de las áreas tratadas en este trabajo, Reclutamiento, Selección o Capacitación de Personal, sino va todavía más allá. La organización, vista como tal, comprende otros muchos factores que también el psicólogo puede y le corresponde tratar, por ejemplo el cumplimiento de sus objetivos, la estructura y/o reestructuración de su cultura, misión, valores, metas, economía, sistemas laborales y administrativos, formas de producción, recursos humanos, necesidades, fortalezas, debilidades, etcétera, etcétera.

Actualmente, el campo de investigación y aplicación de métodos y técnicas dentro de la psicología industrial es sumamente amplio y las cuestiones o condiciones económicas del país y del mundo en general han promovido un sin fin de expectativas y necesidades a tratar. Del mismo modo, se han abierto las puertas para que los psicólogos, no

solamente en México, promuevan su valía, necesidad e importancia dentro de las organizaciones y, se capaciten y generen todo aquel conocimiento basado en las necesidades propias de su cultura.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, H. 1992. "EL PROCESO DE CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACION." MANAGEMENT TODAY. MARZO.

- ARIAS, F. 1985. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. ED. TRILLAS. MEXICO.

- BELLOWS, R. 1975. PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS. ED. DIANA. MEXICO.

- BLUM, M. 1981. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. ED. TRILLAS. MEXICO.

- CLAY, S. 1977. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. ED. MC. GRAW HILL. MEXICO.

- CRAIG, R. 1991. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. ED. DIANA. MEXICO.

- ~~A~~ DAVIES, D. 1982 LA PSICOLOGIA EN EL TRABAJO.
ED. CONTINENTAL. MEXICO.
- DUNNETTE, M. 1986. PSICOLOGIA INDUSTRIAL ED. TRILLAS.
MEXICO.
- GRADOS, J. 1992. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION.
ED. MANUAL MODERNO. MEXICO.
- KORMAN, A. 1978. PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y LAS ORGANIZACIONES. ED. MAROVA, MADRID.
- MORRIS, CH. 1992. INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA
ED. PRENTICE HALL. MEXICO.
- OROZCO, J. 1980. PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. ED. COPARMEX, MEXICO.
- RIVERA, R. 1990. ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL. ED. LIMUSA, MEXICO.

- * - SCHULTZ, D. 1988. PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
ED. INTERAMERICANA, MEXICO.
- * - SIEGEL, L. 1976. PSICOLOGIA INDUSTRIAL.
ED. CONTINENTAL. MEXICO.
- VARGAS, E. 1990 "MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION"
CLINDEDUC-PSICOLOGIA. MEXICO.
- WERTHER, W. 1982. DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.
ED. MC. GREW HILL. MEXICO.