

90



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**SISTEMATIZACION DE LA SELECCION
TECNICA Y CAPACITACION DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA FAMILIAR**

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MA. ELENA JIMENEZ BALLESTEROS

DIRECTOR: MTA. SILVIA G. VITE SAN PEDRO



MEXICO, D. F.

2000.

273960



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.

AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSO:

Porque gracias a su amor y entusiasmo, este trabajo se concluyó.

A MIS PADRES Y HERMANOS:

En especial a mi madre, por sus ejemplos de perseverancia y tenacidad, así como cariño y apoyo incondicional, para lograr mis metas.

A MI UNIVERSIDAD:

Por darme la oportunidad de formarme en sus aulas y convertirme en una profesionalista, que siempre sabrá representarla.

A TODOS MIS PROFESORES:

Muy en especial a mis sinodales, por compartir conmigo su invaluable experiencia y ética profesionales.

ÍNDICE

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. LAS EMPRESAS EN MÉXICO	4
1.1. Definición	4
1.2. Etapas	5
1.3. Características	6
1.4. Características de una empresa sana	6
1.5. Sus recursos	8
1.6. Clasificación y características de las empresas mexicanas	12
2. LAS EMPRESAS FAMILIARES	18
2.1. Definición de empresa familiar	19
2.2. Perfil	20
2.3. Liderazgo	22
3. APORTES DE LA PSICOLOGÍA A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	24
3.1. Selección técnica de personal	25
3.1.1. Definición	25
3.1.2. Elementos de la selección técnica	26
3.2. Inducción	31
3.2.1. Definición	31
3.2.2. Medios de inducción	32
3.3. Capacitación	34
3.3.1. Definición	34
3.3.2. Tipos	34
3.3.3. Fases	35
3.3.4. Costo-beneficio	42
4. REPORTE LABORAL	43
4.1. Antecedentes de la empresa	43
4.2. Procedimiento	57
4.3. Resultados	73
4.4. Análisis	83
Referencias	86
Anexo 1: Formato de análisis de puesto	88
Anexo 2: Programa de inducción	110
Anexo 3: Manual técnico de inducción para ventas	115
Anexo 4: Manual técnico de inducción para servicio	120
Anexo 5: Gráfica de control de promedios para el proceso de lavado con aditivo ...	126
Anexo 6: Cartas descriptivas del curso-taller: "Herramientas Básicas para el Control Total de la Calidad" (HBCTC)	128
Anexo 7: Cartas descriptivas del curso-taller: "Hablar en público"	133

INTRODUCCIÓN

Comúnmente las personas egresadas de alguna carrera, especialmente profesional, lo hacemos creyendo en la existencia de oportunidades laborales en donde podremos elegir las opciones que “más nos convengan”, soñamos con grandes empresas, que tengan programas de desarrollo dirigidos, actividades, objetivos, reglas, líneas de autoridad, división por departamentos, administración eficiente, amplia visión del mercado, lineamientos y políticas específicamente establecidos, así como grandes utilidades. Esta forma de pensar también la compartí. Sin embargo, al paso del tiempo me di cuenta que el mundo se mueve de manera diferente. Es rudo despertar y ver que nadie nos espera con los brazos abiertos, con las puertas de par en par y que todavía nos daremos el gusto de elegir. Mientras se es estudiante, quizá se imagine que no todo “es color de rosa”, pero, al vivirlo en carne propia, la diferencia se palpa mejor.

Este fue mi caso, yo también soñaba con lo se llama una empresa institucional, con especificaciones a cubrir claramente definidas.

Tuve la oportunidad de colaborar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Facultad, demostrándome a mí misma y a la empresa en donde ingresé mi capacidad. Pero de todo lo que yo me imaginaba encontrar “únicamente” encontré un lugar en donde o realizaba como experta lo que sabía y aprendía -lo esencial- al mismo tiempo de otros campos, comenzando por ganarme un espacio como Psicóloga, pasando por la colaboración en el rediseño organizacional de una empresa familiar, convenciendo a sus integrantes por el cambio planificado y dirigido y finalmente realizando labores propias de mi área como selección y capacitación, o contemplaba como una empresa familiar más continuaba trabajando “como hasta ahora lo había hecho”.

Las razones más valiosas por las que cambié mi sueño por una realidad mejor, están representadas en el presente trabajo.

Hasta el año de 1993 Nacional Financiera (NAFIN), reporta que la micro, pequeña y mediana empresa representan el 98% del total de las empresas del país y que de acuerdo a Grabinsky (1994) en la sociedad estadounidense la empresa familiar genera el 60% del producto interno bruto de aquel país. Resulta así que dicho sector conforma una parte por demás significativa para el desarrollo nacional y empresarial. Sin embargo, en términos de datos cuantitativos y/o estudios efectuados a este sector que pusieran a luz la valía de tales empresas México aún se encuentra en sus inicios.

Pese a ello, cualesquier profesional tiene la obligación de contribuir al desarrollo de la compañía en la que se encuentre inmerso, tan solo porque le permite la satisfacción de sus necesidades. Se trata de no estar esperando a que el gobierno o sus representantes volteen a prestar atención a la problemática que enfrenta este sector. Es por ello, que en esta ocasión corresponde a la Psicología y a los Psicólogos, contribuir en una parte, para el logro de tales expectativas. La razón es simple, la Psicología es la ciencia que asegura el desarrollo y optimización de los recursos humanos, comprende las causas del comportamiento humano, mide las habilidades y actitudes, encontrando causas de motivación, conflicto y frustración, elementos que pueden ayudar al crecimiento de una organización y al engrandecimiento de su personal.

Dada la problemática que enfrentan las empresas familiares como: liderazgo centralizado que impide la implementación de técnicas especializadas, ineficacia de parientes en el desempeño de tales actividades (Zamorano, 1987), falta de planeación tanto del crecimiento como de la sucesión (Grabinsky, 1994), problemas de administración, etcétera; es que el Psicólogo está plenamente capacitado para enfrentar tal panorama, puesto que como lo reportan NAFIN (1993) y Baptista (1981) la atención que se le preste al recurso humano contribuye al logro de las metas de calidad y es allí en donde el Psicólogo está capacitado para hacerlo.

Ahora bien ¿porqué participar con acciones que tengan que ver con una empresa familiar?. La respuesta es por que, además de que este sector genera más de la mitad de los empleos, es una fuente inagotable de riqueza, pese a sus deficiencias, planea a la cultura del ser, en este tipo de organización las personas valen por lo que son, más que por lo que hacen; se adaptan rápidamente a los cambios de demanda, por la poca complejidad de sus procesos; presentan una valiosa reputación en aquéllos campos en donde las relaciones informales son de vital importancia; son el campo experimental en donde con frecuencia se generan nuevos productos, ideas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas; son un medio de "formación directiva" que requiere un país para mejorar sus sistemas administrativo-productivos, etc.

Es, debido a ello, que el presente trabajo muestra las acciones que en esta materia se tomaron, para lograr que una empresa permitiera crear las bases de un sistema de recursos humanos, encaminado a fortalecer su elemento más difícil de desarrollar: el elemento humano.

Las técnicas implementadas fueron las de: reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, debido a la escasa sistematización que tales procesos representaban en dicho lugar.

Cabe señalar que en un sistema de recursos humanos se abarcan actividades como: análisis de sueldos y salarios, programas de seguridad industrial, incentivos en el trabajo, plan de vida laboral etc.; sin embargo, en este trabajo únicamente se reporta lo que se concluyó y que estaba apegado a las necesidades que en ese momento presentaba la organización.

A través del reclutamiento, selección técnica e inducción de personal, se logró en primer lugar, de acuerdo a Arias (1990) “hacerse llegar de candidatos para cubrir puestos vacantes”, posteriormente y de acuerdo con Grados (1990) se logró “colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado” y una vez contratada la persona “se le adaptó lo más pronto posible a su ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, a sus derechos, a las políticas de la empresa, etc.” (Grados, 1985).

Una vez realizada esta fase, en el caso de nueva contratación, se procedió a “desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica” (Mendoza, 1986).

Esperando que este trabajo haya contribuido a la Psicología y a los que nos desempeñamos en el campo, pasemos entonces a la exposición de las actividades realizadas.

1. LAS EMPRESAS EN MÉXICO

La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

1.1. Definición

El término empresa viene del latín *"in-prehensa, tomada. Dícese de la acción ardua y dificultosa que se comienza valerosamente. Es una realidad jurídica, económica, social y funcional en la cual se organizan y coordinan los factores de la producción: capital, tecnología y trabajo para la producción o transformación de bienes y/o servicios y la obtención de un beneficio económico (en las economías libres o mixtas) o al cumplimiento de programas (en las economías del Estado)".* (Cantú, Morfín y Safont, 1991)

Una empresa es *"toda organización de propiedad pública y privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos"*. (OIT, 1962 en op. cit.)

"El término organización tiene dos acepciones: a) ordenación, asignación de funciones; y b) toda unidad social agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos". (Parson, 1960 en Arias 1990). Se prefiere la palabra organización en lugar de empresa porque esta última generalmente tiene la connotación de lucro. Pero no solamente en las empresas urge el esfuerzo humano; una secretaría de estado, un club deportivo o una universidad también lo requieren.

1.2. Etapas

Como todo organismo viviente, las empresas poseen un ciclo de desarrollo que les permite establecerse en el mercado.

Durante la infancia de la empresa toda la energía se vuelca hacia afuera en una necesidad de supervivencia, de conquista de mercados, de darse a conocer, de autoafirmarse, de "ser alguien", de triunfar. Para lograrlo se improvisa, inventa, crea, y emprenden acciones en un impulso incontrolado por actuar.

Hay poco tiempo para pensar y planear el futuro; se vive el aquí y el ahora con gran vitalidad, pero con poca reflexión. Sin embargo, existe peligro y puede llegarse a la “manía”, la incongruencia y la contradicción en las órdenes, anarquía en las decisiones, indefinición de los límites de autoridad. El actuar en forma maniaca puede ser síntoma de enfermedad.

Si la empresa sobrevive esa fase, comienza su etapa juvenil que clama por parámetros definidos, estructura, organización, legislación interna. Se debe ordenar el desorden, legitimar la autoridad, definir las funciones y la división del trabajo; planear el futuro y no sólo sobrevivir el presente. Sin embargo, se presenta un peligro distinto. Precisamente porque está en juego la definición de la autoridad y todo lo que de ella emane, puede surgir la lucha por el poder, abierta o encubierta, pero igualmente peligrosa, pues genera ansiedad, miedo, guerra interna, etc. Sus síntomas: la formación de subgrupos antagónicos, rumores, intrigas, escisiones, tomar el riesgo, inseguridad sobre la sobrevivencia individual y de grupo: posibilidad de desertión, miedo, “paranoia”, etc.

Cuando la empresa logra superar estas dos etapas llega por fin a la madurez, que representa orden, claridad, estructura, finalidad, consolidación, seguridad. El precio por llegar a esta etapa es perder un poco la espontaneidad, la flexibilidad, la vitalidad; todo está legislado, reglamentado, presupuestado. Los retos y los riesgos se minimizan, la innovación escasea, se genera resistencia al cambio; la agresividad, antes productiva, se convierte en calma, comodidad, tedio. Ahora la amenaza es la falta de entusiasmo por laborar, síntomas todos de un estado de tristeza, de lenta autodestrucción, de depresión. Se ha llegado a la encrucijada vital.

De la reacción a esa crisis, dependerá la renovación y el surgimiento o la declinación y la muerte (Cantú, Morfin y Safont, 1991). A continuación, se presentan esquemáticamente, las etapas de toda empresa, de acuerdo a los autores anteriormente señalados:

Cuadro No 1 Etapas de toda Empresa

INFANCIA	—————→	JUVENTUD	—————→	MADUREZ
Se vive el aquí y el ahora con gran vitalidad, pero con poca reflexión.		Clama por parámetros, definidos, estructura, organización, legislación interna.		Hay orden, claridad, estructura, finalidad, consolidación, seguridad.

De esta forma, la empresa como organismo viviente, debe atender al entorno en su conjunto, es decir, al económico, político y social y basarse en ese estudio para elaborar su estrategia de supervivencia y desarrollo (op. cit).

1.3. Características

- 1) “Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- 2) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir su principal objetivo es económico.
- 3) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- 4) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la Entidad.
- 5) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa”. (Rodríguez, 1988)

1.4. Características de una empresa sana

- 1.- Da un orden a las funciones, sistemas, procesos, etc., para que formen un todo coherente.
- 2.- Distribuye los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos entre todas las partes que forman la empresa.
- 3.- Tiene una división del trabajo siguiendo fundamentalmente el criterio de especialización, por ejemplo, producción, investigación y desarrollo, ventas, etc. Sin embargo, esta división puede hacerse atendiendo a diferentes criterios o necesidades: división por regiones, productos, clientes, etc.
- 4.- La coordinación de sus partes y el tipo de relación que se establece entre ellos son materia de la estructura organizacional, así como la definición de los niveles de responsabilidad, autoridad y de la calidad de esta última, ya sea lineal, funcional, matricial, staff, etc.

5.- Existen varios instrumentos de expresión de la estructura organizacional como son:

- La carta de organización u organigrama que muestra la división vertical en funciones o áreas y da idea de los niveles de autoridad
- La definición de los propósitos de los puestos.
- La clasificación de la interrelación de finalidades de los puestos o de las áreas
- La definición de los subsistemas y su integración en el sistema de la organización.
- La legislación interna.

6.- Las acciones de la empresa, en cada una de las áreas, están guiadas por planes y estrategias bien definidas tendientes al logro de las finalidades.

7.- La estructura responde no sólo a las funciones y a la división del trabajo, sino también a los retos del entorno.

8.- Las finalidades de los puestos, así como su interrelación son conocidas con claridad y, por tanto, la energía se canaliza al logro de los objetivos organizacionales.

10.- La comunicación vertical y lateral no se distorsiona y es fluida.

11.- La información no se esconde ni es “propiedad” de alguien

12.- Las decisiones se toman teniendo en cuenta a los afectados y se basan en la información disponible, evaluando diferentes alternativas.

13.- Las ideas se expresan sin miedo a la crítica y son tomadas en cuenta sin importar el nivel del que provienen.

14.- La autoridad se delega con confianza y la responsabilidad se comparte con compromiso.

15.- Los conflictos y las situaciones conflictivas se ventilan en métodos de solución de problemas.

16.- El desarrollo y la capacitación de los recursos humanos constituye una inversión, no un gasto.

17.- El sistema de remuneración es internamente equitativo y externamente competitivo.

18.- Los individuos asumen su responsabilidad a todos los niveles y tienen la mente abierta al cambio.

19.- El riesgo es aceptado como una condición de desarrollo de la organización y como una oportunidad del crecimiento personal.

20.- La organización es un sistema abierto y proactivo respecto al entorno.

1.5. Sus recursos

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio, que a fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo. La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos ; estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber: materiales, técnicos y humanos.

1) MATERIALES

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en:

a. Bienes materiales

Aquellos muebles e inmuebles que integran la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, maquinaria, herramientas, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

b. Materias primas

Los elementos corpóreos que han de salir transformados en productos, por ejemplo: madera, hierro, harina, etc. Existen también materias auxiliares, es decir, aquéllas que aunque no forman parte del producto, pero que son necesarias para la producción, por ejemplo, combustible, lubricantes, abrasivos, etc. Los productos terminados normalmente se tratan de vender cuanto antes; es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aún inconveniencia de no hacerlo, ya sea para tener un inventario (stock) a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado, y puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

c. Dinero

La empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes; y además posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

2) TÉCNICOS

Son actividades funcionales, que se definen como una serie de operaciones intelectuales o físicas mediante las cuales el producto o servicio avanza hacia el punto en que podrá ser entregado al consumidor o al usuario.

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos y organigramas

Ejemplos:

a. Sistema de planificación

Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección -la actual- sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive; como la planificación de recursos humanos, de recursos financieros, tecnológicos, etc.

b. Sistema organizativo

Consiste en la forma en como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación, descentralización.

c. Sistema de información

Es aquél en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, información de planeación, de relación, de control y gestión, de investigación, etc.

d. Sistema de control

El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.

e. Los sistemas operativos

Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo, cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común, y entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios con arreglo a procedimientos definidos. Por ejemplo: compras, producción, etc.

3) HUMANOS

Este componente es el más importante porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo.

Pero, no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

Características de los recursos humanos

a) No pueden ser propiedad de la organización

Implica una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales, sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícito. (arts. 2o, 4o y 5o constitucionales)

b) Las actividades de los recursos humanos son voluntarias

Sin embargo, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si percibe que en realidad va a ser “provechosa” en alguna forma y esto se da a través de un “contrato psicológico”.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles

Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tiene connotación económica alguna; por tanto han sido los que menos atención han recibido en comparación con los otros dos tipos de recursos.

d) Existen básicamente dos formas para incrementar los recursos: descubrimiento y mejoramiento.

En el primer caso se ponen de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por la persona.

En la segunda situación se proporcionan mayores conocimientos y experiencias, a través de la educación, capacitación y desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos

No todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos y características conductuales. Por ello existen personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otro.

Clasificación de los recursos humanos

a. "Los obreros.- aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, pueden ser calificados o no, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

b. Los empleados.- son trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio que la anterior; pueden dividirse en calificados y no calificados.

c. Los supervisores.- su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes, instrucciones señaladas. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

d. Los técnicos.- son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad para crear, por ejemplo: nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.

e. Altos ejecutivos.- es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

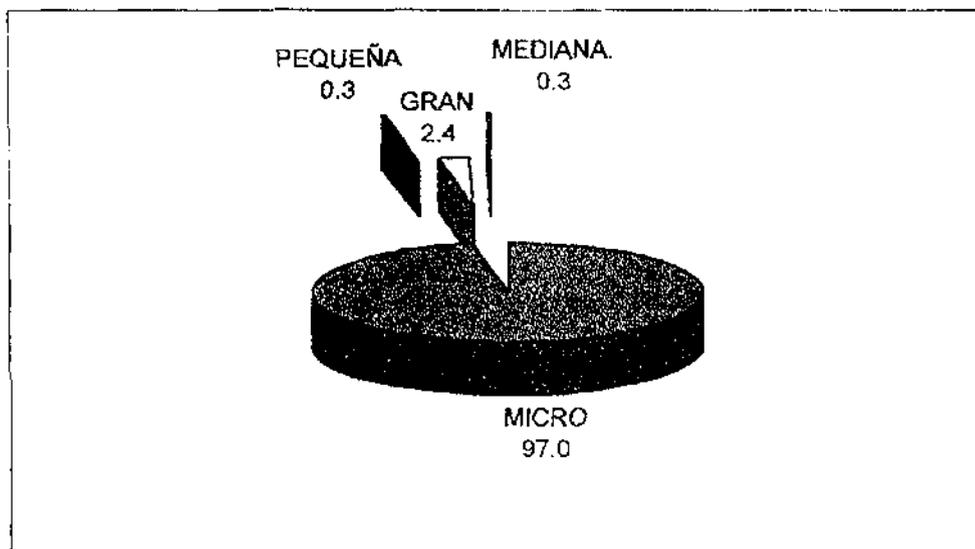
f. Directores o administradores.- son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales, podría decirse que son los "orquestadores" de cualquier organismo socioeconómico". (Reyes, 1992)

1.6. Clasificación y características de las empresas mexicanas

Para clasificar a las empresas existen diversos parámetros, sin embargo, los más aceptados son su volumen anual de ventas y el número de empleados con los que cuentan.

En la República Mexicana, la micro, pequeña y mediana empresa, representan el 98% del total de las empresas del país; de este porcentaje la micro comprende el 97%, la pequeña el 0.3% y la mediana el 0.3%; el restante 2% se distribuye en la gran empresa, como en la gráfica que a continuación se presenta (Nacional Financiera, 1993):

Gráfica I Participación de las empresas en México



A continuación se presentan las características de la empresa micro, pequeña y mediana en México, de acuerdo a NAFIN (1993), en donde resalta la falta de capacitación a los recursos humanos y en donde el Psicólogo está capacitado para actuar:

Cuadro 2 PERFIL DE LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EN MÉXICO

FACTORES	Micro empresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
DATOS ESTRUCTURALES	Manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales y tienen de uno a quince empleados.	Manejan de 111 a 1,115 salarios mínimos anuales y de 16 a 100 empleados.	Manejan un volumen anual de ventas de 1,116 a 2,010 salarios mínimos anuales y de 101 a 250 empleados.	Manejan un volumen anual de ventas de 2,011 a más salarios mínimos y de 251 empleados en adelante.
TIPOS DE DIRIGENTES	Edad de 41 años, escolaridad promedio de primaria completa, sexo masculino, <i>cerca del 88% son administradas por sus propios dueños.</i>	Edad de 39 años, escolaridad profesional completa, sexo masculino, <i>el 57% de las empresas son administradas por sus dueños.</i>	Edad de 39 años, profesional completa, sexo masculino, el 42% de las empresas son administradas por sus dueños.	
TIPO DE ORGANIZACIÓN, REGULACIÓN Y REGISTRO	Propietario único, el 64% de los encuestados conoce las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio.	Sociedad con miembros familiares, el 91% conoce las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio.	Sociedad sin miembros familiares, el 94% conoce las leyes y reglamentos que norman su funcionamiento.	
OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA	Sus factores para determinar el costo y precio de venta son las materias primas. La promoción del producto se hace por medio de presentación directa y su	Sus factores para determinar el costo y precio de venta son una combinación de factores internos. La promoción del producto se hace por	Sus factores para determinar el costo y precio de venta son una combinación de factores internos. La promoción del producto se hace por presentación directa	

	<p>cliente principal es el consumidor final. Cerca del 40% de la población tiene mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos o los procesos productivos, pero no lo hacen principalmente por el alto costo de compra o reparación. Invierten sus ganancias principalmente en materia prima.</p>	<p>presentación directa y su cliente principal son los consumidores finales. Alrededor del 60% de los encuestados tiene conciencia de ampliar o renovar los equipos o procesos productivos, pero no lo hacen debido al alto costo de compra o reparación. Su principal inversión es la materia prima.</p>	<p>y su cliente principal son los consumidores finales. Casi el 70% de la población considera necesario ampliar o renovar equipos o procesos productivos, pero se lo impiden los altos costos de compra o reparación. Invierte principalmente sus ganancias en maquinaria.</p>	
<p>CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA EMPRESARIAL</p>	<p>El 19% ha recibido capacitación. <i>Cerca del 20% mostró interés en recibirla nuevamente.</i> Las principales áreas en donde requieren de capacitación son en orden de importancia: mercadotecnia, administración, producción y finanzas.</p>	<p>El 64% ha recibido capacitación. <i>El 60% mostró interés en volverla a recibir.</i> Las áreas principales en donde requieren capacitación son principalmente: mercadotecnia, administración, finanzas, producción y recursos humanos.</p>	<p>El 72% ha recibido capacitación. <i>El 70% mostró interés en recibirla nuevamente.</i> Las áreas principales en las que requieren principalmente la capacitación son: mercadotecnia, producción, administración, finanzas y recursos humanos.</p>	
<p>FINANCIAMIENTO</p>	<p>Solicitaron crédito cerca del 30%. Los obstáculos más frecuentes en la solicitud fueron: la complejidad de los trámites, falta de garantías y las altas tasas de interés. La utilización del crédito fue principalmente en: materia</p>	<p>Solicitó crédito alrededor del 60%. Los obstáculos más frecuentes para solicitar crédito fueron: complejidad en los trámites, altas tasas de interés y falta de garantías. El crédito se utilizó en:</p>	<p>Solicitó crédito el 50%. Los obstáculos más frecuentes en la solicitud de crédito fueron: complejidad en los trámites, altas tasas de interés y falta de garantías. El crédito se utilizó en: compra de materia prima,</p>	

	prima, adquisición de maquinaria y equipo y otros. Cerca del 40% declaró tener necesidades actuales de financiamiento.	compra de materia prima, adquisición de maquinaria y equipo. El 50% declaró tener actuales necesidades de financiamiento.	adquisición de maquinaria y equipo. El 40% declaró tener actuales necesidades de financiamiento.	
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO	La especialización de su actividad es la alternativa óptima para desarrollarse (pero una cuarta parte no sabe como hacerlo), le siguen la optimización de los recursos materiales, agrupación para ser más productivos y la capacitación de personal. Cerca de tres cuartas partes mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad. El 40% tiene sus propios mecanismos de calidad y un porcentaje parecido, menciona tener indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes.	La capacitación de personal, especialización de su actividad, optimización de los recursos materiales y la agrupación para ser más productivos, son las alternativas más viables de crecimiento. El 92% de los encuestados mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad. Cerca del 80% maneja procedimientos para controlar la calidad y el 70% cuenta con indicadores para medir la satisfacción de los clientes.	La optimización de los recursos materiales, capacitación de personal, especialización de su actividad y la agrupación para ser más productivos son los elementos para desarrollarse. El 94% mencionó que el personal contribuye al logro de las metas de calidad. El 92% cuenta con mecanismos o procedimientos para controlar la calidad de sus productos o servicios y el 80% cuenta con indicadores específicos para medir la satisfacción de los clientes.	

A continuación se presenta el perfil de la pequeña y mediana empresa en México, partiendo del punto de vista de Pilar Baptista (1981) en Rodríguez (1988). En dicho estudio resalta que tanto en empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar, así como que el familismo es negativo para la empresa.

Cuadro 3 PERFIL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el "TAMAÑO", de una empresa gozan de poco consenso. EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ES FAMILIAR.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción "tradicional"; solamente el 40%, va está aplicando procesos automatizados.
TIPOS DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del "dueño-administrador" en 50% de los casos indicó que EL FAMILISMO ES NEGATIVO PARA LA EMPRESA. Hay empresas que mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones como: proveedores, bancos, despachos de profesionales, etc.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	En orden de importancia son: RECURSOS HUMANOS , deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos, son sumamente "personalizados", es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. En el reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican a soluciones informales (sin técnica) Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo
PROCESOS INFORMATIVOS	Se obtienen de visitas al extranjero, revistas especiales, información de clientes, técnicas administrativas por medio de cursos y con otros industriales o banqueros

Entre otros factores que existen en las micro, pequeña y mediana empresas se encuentran: *proporcionar más de la mitad de todos los empleos. Ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y nuevas formas de hacer las cosas; llena huecos en la producción ya que existe un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, en ese caso se requiere una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adoptados al producto por fabricar. Crea y capacita la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación; se realiza la "formación directiva" que requiere forzosamente un país para mejorar sus sistemas administrativo-productivo para una sólida y pujante industria*

Se puede concluir que "la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario ya que se da una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. De este modo, es importante identificar las áreas problemáticas de este sector, con el objeto de proporcionarles técnicas acordes a sus necesidades que les permitan subsistir y permanecer en el mercado" (Grabinsky, 1987). A continuación se presentan los problemas más frecuentes y su grado de participación:

Cuadro 4 Principales problemas laborales en las empresas ⁽³⁾

Problemas	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Ausentismo	44.5	42.9	41.8
Alta rotación	22.4	38.3	47.5
Falta de capacitación	24.2	30.8	26.0
Incremento salarial	19.3	23.0	32.8
Estrategias de selección	18.5	19.9	16.9
Conflictos laborales	10.6	16.1	17.5
Aumento de prestaciones	3.9	10.7	9.0
Otros	2.8	2.9	2.2

⁽³⁾ NAFIN, 1993

2. LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los países latinoamericanos tienen dos instituciones que mueven el motor económico: el gobierno y la empresa familiar. La empresa familiar es la institución económica más importante en los países latinoamericanos. Probablemente esta afirmación no pueda comprobarse de manera muy exacta, estadísticamente hablando, pero la existencia indica que es verdad. (Cantú, Morfin, Safont, 1991).

“ La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos o parientes. De los 15,000,000 de empresas actualmente en operación en E.U. el 90% son controladas por una familia o tienen una fuerte inversión por parte de sus miembros de ésta. La empresa familiar constituye el 60% del producto interno bruto de ese país, da empleo a 50 millones de personas (la quinta parte de la población total norteamericana), y constituye 175 de las famosas 500 de Fortune. La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas, muchas de las que se llaman “Mom and pop shops” (tiendas atendidas por mamá y papá).

Sin embargo, a pesar de ser el puntal de la economía “las empresas familiares no duran mucho. Su vida promedio es de 25 años, sólo el 30% llegan a ser pasadas a la segunda generación y de esas sólo la mitad llega a estar en poder de la tercera generación”. (Grabinsky, 1994)

Si observamos a empresas familiares exitosas podemos encontrar tanto en Estados Unidos como en cualquier otro país las siguientes características:

- *División de funciones ejecutivas, con un Consejo de Administración o un líder bien asesorado que coordina las actividades y toma de decisiones.*
- *Planeación para adelantarse a las expectativas de los herederos y sus familias, haciendo más grande el pastel para todos.*
- *Las reglas del juego muy claras con respecto a la inclusión de parientes en la empresa, sobre todo en casos entre suegros y yernos, cuñados u otros parientes secundarios.*
- *Los objetivos y la “visión” de la empresa a largo plazo son iguales y aceptadas por todo el mundo.*

“ En nuestro país es lógico que las estadísticas sean similares. Podemos considerar al grupo ALFA como empresa familiar, pero hay cientos de miles de pequeñas factorías, talleres, comercios que, manejados por mamá o papá y con la ayuda de sus hijos esclavos-herederos y otros parientes apenas van saliendo para poder vivir medianamente. Esencialmente, el 99% de la economía subterránea está formada por empresas familiares, y no hay duda que éstas, legales o no, seguirán creciendo. El gran reto será el de que se estructuren correctamente, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las hereden.

La empresa descrita es la más común en las sociedades latinoamericanas; la excepción es la industria de propiedad múltiple. Vale la pena por tanto, un breve análisis de la empresa familiar y de su cultura organizacional “. (Op. cit.).

2.1. Definición de empresa familiar

La familia es el origen y el movimiento de toda la organización; por tanto, estamos ante una empresa que funciona principalmente a partir de un individuo o de sus parientes, quienes son al mismo tiempo dueños y gerentes.

Se dice que una empresa es familiar por los valores que tiene (por su cultura organizacional), cuya fundación y actual funcionamiento están asentados en un individuo o en una familia y su propiedad mayoritaria no ha sido compartida y porque existe motivación y liderazgo personalizado, en el líder central. (Cantú, Morfin, Safont, 1991)

Es importante hacer énfasis en que una empresa es familiar por los elementos antes descritos y que no deja de serlo o lo es por su tamaño, su organización, el territorio que abarca, etc. Es familiar por los valores que tiene y, en última instancia, es valiosa por esos valores. Al afirmar esto último se refuerza la aceptación de una determinada cultura organizacional, que en general no podría calificarse de buena o mala.

La gran característica que se descubre en este tipo de organización es una clara identificación de la empresa como tal con el representante de la familia. La organización se parece, por así decirlo, a dicho personaje, no se concibe sin él y probablemente tampoco a él sin la empresa. La empresa y la familia son un mismo sistema.

Esta personalización es tan intensa que, por ejemplo, el dueño puede estar ausente y sin embargo seguirá representando el sistema. Se han visto casos de la falta de presencia del líder en empresas en las que aunque ya había fallecido, aún permanecía en toda la estructura: por ejemplo el poner frases en la boca del desaparecido son típicas en estos casos “mi padre decía...”, “el señor x hubiera decidido”, etc.

La diferencial principal entre la empresa familiar y la ya institucionalizada estriba en la intensidad del liderazgo que presenta la primera. La fuerza del líder se da por la falta de estructura y organización a nivel de establecimiento y división de funciones, como la que se da por medio de un organigrama. La empresa familiar enfatiza su cohesión en la familia, única estructura válida en este caso. El liderazgo familiar es un sistema que se ejerce en el subsistema empresa. Esto quiere decir, que no se puede separar la autoridad ni sus consecuencias, así como tampoco los procesos entre familia y empresa. Ambos subsistemas, familia y empresa, son uno solo.

2.2. Perfil de la empresa

Dentro de las características más relevantes de las empresas familiares se pueden citar:

1. El sistema motivacional se da ante alguien

Las respuestas de los trabajadores no se esperan institucionales, si no personales. Los miembros de la organización tienen la posibilidad de personalizar sus emociones. Saben con quien están contentos, enojados, agradecidos, etc. Se sabe sin discusión, quién es el líder y cómo respondería a los estímulos externos, en caso de no encontrarse presente. Se premia y se castiga por sí mismo -a nombre propio y no a nombre de la institución-. (op. cit.)

2. Existe permanencia del ejecutivo principal

Existe **un solo hombre al frente de la administración**, que coordina las funciones y ejerce contacto con el personal.

Y si se produce un cambio, el sustituto pertenece siempre a la familia por lo que se suscita un **nepotismo**, que es el acto de incluir parientes que no se encuentran capacitados para desempeñar tales actividades. El verdadero problema surge de la imposibilidad de despedir a los parientes ineficientes... son inamovibles. (Zamorano, 1987)

3. No existe planeación, tanto del crecimiento como de la sucesión

Tales cambios, si los hay, son espontáneos sin obedecer a un programa de desarrollo dirigido. (Cantú 1991 y Zamorano 1987)

El director no está dispuesto a delegar y presenta alta resistencia al cambio, por lo que no proporciona la información necesaria a especialistas o instituciones que los ayuden a planear sistemáticamente su desarrollo.

Falta de visión de algunos emprendedores que se manejan con una postura de solución de problemas inmediatos y que no entran a un proceso de anticipación para tratar de adelantarse a los cambios tecnológicos, organizacionales o de manejo de personal. (Grabinsky, 1994)

4. Problemas de administración

En México, la mayoría de los directores no han recibido una formación sistemática, sus conocimientos y dominio de la organización, son generalmente producto de su experiencia práctica.

Falta definición clara de tareas y líneas divisorias de autoridad y responsabilidad.

5. Planea a la cultura del ser.

Se rigen por valgo por lo que soy, a diferencia de valgo por lo que hago en empresas institucionalizadas, por lo que se habla de una alta sensibilidad social. (Canto, Morfín, Safont, 1991)

Destacan las necesidades de *afiliación* “necesidad de ser aceptado por...”; seguridad, “necesidad de estar protegido en el presente y en el futuro”; pertenencia, “necesidad de vivir en un territorio propio: tener mi empresa, mi estructura, mi casa”.

6. Adaptación rápida a los cambios de demanda

Son debido a los reducidos montos de producción y por la sencillez de sus instalaciones, así como por los costos menores que dichos cambios representan. De igual forma se aprovecha mejor la mano de obra, debido a la poca mecanización de sus procesos. (op. cit.)

7. Perspectiva limitada del mercado.

Falta de visión geográfica, ya que carecen de métodos de comercialización adecuados y que por lo general son empíricos y con visión a corto plazo. (Ábrego, 1978)

8. Pobre administración de sus utilidades

Ya que no toman en cuenta la reinversión en términos que los capacitará para competir. Únicamente resuelven sus problemas a corto plazo. (Zamorano, 1964)

9. Lealtad de los empleados.

Principalmente porque las familias de trabajadores siguen al servicio de la misma empresa de generación en generación, de forma que el ambiente familiar se refuerza todavía más, a la par de desarrollarse un clima de fidelidad.

Existe un alto sacrificio personal dado por la identificación con la empresa.

No hay posibilidad de competir sólo con resultados. Hay que tomar en cuenta valores como lealtad, confianza, antigüedad, etc.

10. Problemas financieros

Sus sistemas de crédito son reducidos debido a sus activos fijos, representados por adquisición de maquinaria usada y reacondicionada.

11. Valiosa reputación

En aquéllos campos de los negocios en que las relaciones informales son de vital importancia para la administración de la empresa. La identificación de la misma con una familia puede tener repercusión directa sobre sus actividades dentro del mercado.

12. Peleas entre familiares

Que causan desavenencias que pueden conducir al cierre, división o decadencia de esa fuente de riqueza debido a la inexistencia de políticas organizacionales. (Grabinsky, 1994).

2.3. Liderazgo

El liderazgo en las empresa familiares se centraliza, generalmente en el dueño.

El premio y el castigo se otorgan basándose en los principios del líder. Tal forma de conducirse se conforma por una estructura un tanto elástica y particular en que definen su ética y escrúpulos. Podrán ser personas de moral intachable, pero no sienten grandes dudas existenciales al hacerle una jugarreta a sus competidores, cumplir con lo indispensable de sus obligaciones, cohechar o aceptar "sugerencias" de compradores para obtener un pedido y muchos actos más que podrían escandalizar a los ciudadanos más conscientes.

Respecto a las características de personalidad del líder, se puede decir en términos generales que es: *“una persona inquieta, rebelde y no conformista de lo que el medio le ofrece, actúa de tal forma que a mucha gente le parece que padece de locura. Es por naturaleza obsesiva y con mucha tendencia a explotarse a sí misma con demasiada frecuencia y a los que trabajan con ella. Esta obsesión de poner al límite sus fuerzas y su capacidad, lo hacen trabajar muchas horas más de lo que la prudencia o la Ley Federal del Trabajo dictan. Se maneja de manera muy intuitiva, a través de un sentimiento casi orgánico (la palabra gut feeling o presentimiento no racional lo define bien), que le sugiere el camino a seguir. Utiliza excesivamente su intuición ya que no cuenta con información completa y recurre a amigos o personas similares a él para obtener respuestas a sus dudas. No podría decirse que este proceso es estrictamente creativo (como componer música o pintar sino que más bien es el hecho de anticipar las reacciones del medio a una idea, que en muchos casos no es propia. Este es el primer paso, inmediatamente después debe encuadrar todo en su perspectiva, recursos, capacidad y habilidad de organización comparando “su idea” con lo ya existente y sin olvidar si el proyecto le va a reeditar utilidades o no.*

La disciplina, don de mando, capacidad para organizar y una alta condición física, complementan su personalidad, pero por sí solos no son suficientes para lograr sus objetivos”. (Grabinsky, 1987)

El líder constantemente toma decisiones, cuyos efectos regulan el sistema operativo de la empresa, por lo que su importancia es indiscutible. Decide porque no le queda otra alternativa.

No está dispuesto a delegar funciones que le permitirían dedicarse más a la planeación de sus actividades y crecimiento de la empresa.

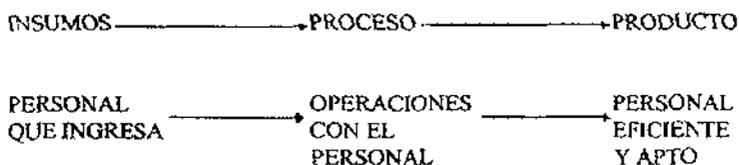
Finalmente, el hecho de iniciar un negocio hace trabajar a este tipo de personas como desesperadas y nulifica o reduce su vida social y sobre todo familiar, causando trastornos hasta en su salud, alimentación o sueño. (Grabinsky, 1984)

3. APORTES DE LA PSICOLOGÍA A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Así como el ser humano no puede ser estudiado sin tomar en cuenta su entorno, de igual forma las organizaciones necesitan ser comprendidas en su contexto global. Es por ello que la Psicología que parte de la teoría de los sistemas viene a dar solidez a la explicación de por qué los organismos actúan como lo hacen.

Partiendo de un enfoque sistémico, *“en un sistema de recursos humanos, el insumo físico está representado fundamentalmente por el personal que entra al sistema, el proceso lo constituyen las operaciones que se realizan con ese personal a fin de que adquieran y mantengan las aptitudes y actitudes necesarias para que sean eficientes (reclutamiento, selección y capacitación) y el producto de ese subsistema físico es un personal eficiente y apto”* (Vite, 1995; en Ávila 1995). Ver el cuadro 1, en donde se esquematiza dicho concepto.

Cuadro 1. Proceso sistémico de los recursos humanos



Como subsistemas de la administración de los recursos humanos se encuentran el reclutamiento, la selección y la capacitación de personal, elementos que a continuación analizaremos; sin dejar de mencionar que existen otros subsistemas como la administración de sueldos y salarios; incentivos y beneficios y evaluación del desempeño, que también forman parte de dicho proceso.

3.1. SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

El recurso humano en todo tipo de industria viene a ser el elemento más importante. De hecho, de él depende en cierta medida el éxito o fracaso de las organizaciones.

Partiendo de tal afirmación es que resulta que *“para que una empresa logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que esté mejor calificada para desempeñarlo”*. (Vite, 1989)

Es por ello que la importancia de la selección de personal tiene considerables repercusiones. Se ha demostrado que los individuos que han sido seleccionados cuidadosamente, de acuerdo a especificaciones de trabajo bien desarrolladas, aprenden sus tareas inmediatamente, son productivos y generalmente se ajustan a su trabajo con un mínimo de dificultad. De esta manera, la selección cuidadosa beneficia al individuo, a la organización y a la sociedad en general.

En consecuencia, los solicitantes que son cuidadosamente seleccionados para los requisitos del empleo y para las necesidades de la organización son generalmente más fáciles de capacitar, más productivos y mejor dispuestos a asumir cargos responsables en la organización. Una fuerza de trabajo fuerte y competente minimizará los costos que están asociados con la ineficiencia, desperdicios, cambio de empleados, accidentes y problemas similares.

3.1.1. Definición

Para Grados (1988), la selección de personal es *“la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”*.

Se le puede definir también como *“un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto”* (Churden y Sherman, 1982; op. cit.)

La selección de personal es *“un procedimiento para encontrar a la persona adecuada que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”*. (Arias, 1990)

Tomando como punto de partida las anteriores definiciones, se pueden resaltar tres elementos centrales en la selección de personal:

- A) Es una técnica, un proceso sistemático.
- B) Sirve para identificar en los solicitantes si poseen las características específicas de un puesto.
- C) Permite la satisfacción personal y organizacional a través del trabajo, al existir compatibilidad entre los objetivos propios y los de la empresa.

3.1.2. Elementos de la selección técnica

Dado que en la Psicología del Trabajo, existen fases diferentes para llevar a cabo la selección técnica de personal, a continuación se mencionarán las que más coinciden entre los diversos autores:

1) Vacante

Se le denomina vacante al lugar que no posee titular, por nueva creación, por imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando (jubilación, accidente o permiso)

Primeramente se puede recurrir a una posible redistribución del trabajo por medio de otras personas que se encuentran laborando allí (terminando entonces el proceso de selección).

2) Análisis y valuación de puestos

“ Es la herramienta que permitirá conocer cuáles son las responsabilidades, objetivos y resultados prescritos para el puesto” (Jiménez, 1991). Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Incluye los siguientes apartados: características generales de la organización, identificación del puesto, descripción genérica y específica, conocimientos y formación requeridos; responsabilidad en bienes, datos confidenciales y contacto con el público; métodos de trabajo, políticas de contratación, etc.

Uno de los medios empleados para este proceso es el cuestionario; el cual consiste en una serie de preguntas sistemáticas que se le hacen al ocupante del puesto y a su jefe inmediato. En caso de existir discrepancias, se recurre a la observación a través de registros. (Ver anexo 1)

3) Requisición de personal

Es la manera formal en que el jefe de un departamento solicita se cubra un puesto, al área de personal o recursos humanos, otorgándole información sobre los datos del mismo y de cómo debe cubrirse la vacante.

4) Reclutamiento de personal

El reclutamiento es *“una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”* (Grados, 1988). Dicho de otra manera *“el reclutamiento se puede definir como el proceso que se lleva a cabo y por medio del cual, las empresas se hacen llegar de candidatos para cubrir puestos vacantes, ya sea movimiento de personal o por nueva creación”* (Arias, 1990).

Se le denomina reclutamiento a la técnica mediante la cual, la organización se vale para atraer candidatos adecuados a sus necesidades, a través de las vacantes.

Existen dos fuentes principales de reclutamiento: internas (en la empresa) y externas.

Los medios más usuales de reclutamiento, a nivel externo son: bolsas de trabajo que existen en universidades, institutos, delegaciones políticas, centros de educación técnica.; periódico, radio, agencias de colocación, estaciones de radio y televisión.

5) Presolicitud o solicitud de empleo

Es el primer documento formal que se tiene del candidato. Contiene los datos básicos para conocerlo. Se emplea la presolicitud cuando existe un gran número de candidatos y para elegir quiénes continúan en el proceso y quiénes no. En ocasiones, cuando existen vacantes a niveles altos puede funcionar de igual forma el curriculum vitae.

También es útil cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera

Los datos que contiene son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto

6) Entrevista inicial o preliminar

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste para saber si cuenta con los requisitos mínimos para el puesto. 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, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos.

7) Evaluación técnica, pruebas de trabajo o prueba técnica

A los conocimientos adquiridos en algún 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 algún momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este aspecto importante del candidato, de manera que no sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Consiste en checar que la persona haga lo que dice que hace.

Generalmente la evaluación la lleva a cabo el supervisor y cuando ello no sucede se puede sustituir por un examen de conocimientos.

8) Evaluación psicológica

“La etapa más importante de la selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Incluye una valoración de inteligencia, habilidades, intereses y personalidad para conocer el desarrollo futuro de la persona dentro de la institución. Se realiza comúnmente con una batería psicológica, que es un conjunto de tests de los cuales se obtiene un conocimiento de las características de un individuo, constituye asimismo una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. Se compone por cuatro áreas a valorar: inteligencia, personalidad, intereses, habilidades o aptitudes”(Vite y Arias, 1995, 1990).

Tests de inteligencia: “ miden la capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente” (Weschler, 1951 en Barragán, Benavides, Brugman y Lucio, 1993), proporcionan una apreciación del desenvolvimiento mental del sujeto, de su capacidad para adaptar su pensamiento a nuevas exigencias.

Tests de personalidad: “ proporcionan indicaciones de patrones o rasgos de un individuo. A la palabra rasgo se le utiliza para indicar una constelación de tendencias y pautas conductuales lo suficientemente cohesivas como para considerarlas y medirlas como una unidad” (Villegas, 1993).

Tests de intereses: “muestran la tendencia a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad. En ocasiones el interés es igual a la aptitud”. (Vite, 1994)

Tests de habilidades o aptitudes: “miden la capacidad innata del sujeto, lo que una persona podría aprender a hacer bajo una nueva situación, efectos del aprendizaje bajo condiciones desconocidas e incontroladas, en este sentido reflejan la influencia de la acumulación de experiencias que una persona ha tenido a lo largo de su vida”. (Op. cit.)

Estos cuatro tipos de tests se aplican a los tres niveles más importantes del proceso: 1) nivel obrero u operativo, 2) nivel medio o mandos intermedios y 3) nivel ejecutivo o gerencial

9) Entrevista de selección

Es aquella mediante la cual se obtiene información del candidato en las siguientes áreas: educacional, laboral, personal, social, salud y metas. Se lleva a cabo mediante la elaboración de una guía de entrevista en donde se menciona el orden en que se abordarán las diversas áreas, una dimensión de evaluación o encabezado descriptivo bajo el cual pueden agruparse ejemplos específicos de conducta humana, deben ser relevantes, observables y cuantificables.

Se apoya de una guía de entrevista que sirve para predecir aspectos importantes en el desenvolvimiento del candidato

Existen tres formas de entrevista a saber: la entrevista no dirigida, la entrevista profunda y la entrevista dirigida, de acuerdo a Hernández (1986).

ENTREVISTA NO DIRIGIDA

Se caracteriza, por parte del entrevistador, por escuchar cuidadosamente, sin interrumpir o cambiar abruptamente la conversación. También implica el uso limitado de preguntas, el formular las respuestas brevemente y permitir pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar para el entrevistador principiante. Se le ofrece al solicitante mayor libertad en la entrevista sobre cualquier información, actitud o sentimiento que podrían escaparse con el uso de preguntas más concretas y de respuestas precisas y rápidas. El concepto que sustenta este tipo de entrevista es que mientras más neutra en información sea la pregunta, quien responde se verá forzado a darle sentido y profundidad al tema con lo que necesariamente aportará más información sobre sí mismo.

ENTREVISTA PROFUNDA

Este tipo de entrevista ofrece una estructura adicional en forma de preguntas que cubren los diferentes aspectos de la vida del solicitante que guardan alguna relación con el empleo.

ENTREVISTA DIRIGIDA

Contiene un grupo de preguntas muy detalladas y especialmente preparadas. Se pueden escribir las preguntas en tinta negra y con otro color las respuestas de modo que puedan detectarse incoherencias. Los resultados se recopilan más tarde en una hoja a manera de resumen indicando acerca del solicitante los factores que “puede hacer” y “hará”. Así como otorgando una opinión general.

10) Examen médico

“El examen médico se realiza generalmente para asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo. También ofrece una base contra la cual exámenes médicos posteriores pueden compararse e interpretarse.

Entre otras cosas sirve para contratar individuos aptos para la realización de un determinado trabajo, evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir el mal; propiciar el desarrollo del individuo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud; evitar un mayor índice de ausentismo, aparición de enfermedades profesionales, disminución en el rendimiento del trabajo, el peligro de contagio de diversas enfermedades, trastorno en la producción y elevados costos” (Vite, 1995).

El último objetivo es particularmente importante para determinar la incapacidad causada por el trabajo bajo las leyes del Seguro Social. Legalmente está establecido para observar deficiencias psicológicas y el estado de salud del candidato y por otro lado se trata de prever accidentes profesionales.

11) Estudio socioeconómico

Debe cubrir los siguientes aspectos: “proporcionar información de la actividad sociofamiliar con el objeto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan en el rendimiento del trabajo; conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, a través de las actividades desarrolladas de trabajos anteriores (antecedentes laborales) y corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada a través de las cartas de recomendación. La información socioeconómica se obtiene generalmente de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de recursos humanos, a través de organizaciones especializadas en esta actividad, por medio de llamadas telefónicas o por cuestionarios enviados por correo” (op. cit.).

12) Diagnóstico de resultados o decisión final

Es la emisión de un juicio sobre si es recomendable contratar al solicitante, partiendo de las características requeridas por el puesto y las características que presenta el solicitante. Sin embargo, la decisión debe recaer en el jefe inmediato superior o en el responsable del trabajo del empleado.

3.2. Inducción

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 a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar de forma negativa su eficiencia así como su satisfacción.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Entonces surge la necesidad de establecer un programa de inducción que permite informar entre otras cosas al trabajador: el contrato del trabajo, afiliación al IMSS, INFONAVIT, su expediente, las actividades que realizará y una bienvenida formal con todos sus compañeros.

3.2.1. Definición

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 ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc”*. (Grados, 1985; en Ávila 1995)

“Es un procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarlo a ajustarse a las exigencias de la empresa ” (Dessler, 1991)

3.2.2. Medios de inducción

De manera general, incluye varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

1. Conferencia o plática

Consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa. Entre otros puntos están: una breve historia de la empresa, giro de ésta, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, número de personas que laboran, organigramas, etc. Generalmente la conferencia la da una persona del departamento de personal o el supervisor directo.

2. Películas, diaporama o videocasete

En él se detalla visualmente lo que se expresa en una plática.

3. Visita a la empresa, planta e instalaciones

Durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave, que entre otros pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, salidas de urgencia, etc

4. Presentación

Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

5. Nombrar un auxiliar temporal

Para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.

6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita

Para que el trabajador se percate hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él.

7. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida

Consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos: bienvenida cordial, historia de la compañía, descripción detallada de los productos o servicios que proporciona, organización de la empresa, número de personas que actualmente laboran en la empresa (de ser posible se anexa un organigrama), informar si existe un programa de seguridad industrial, reglas de seguridad; políticas de la empresa como remuneración, días de pago, préstamos, promociones y ascensos, asistencias, faltas, retardos; permisos especiales, horario de trabajo y comida, localización de sanitarios y lavabos, localización de boletines y tableros, normas internas de trabajo, adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho, prestaciones, plan de sugerencias, especificar días festivos en los que no se labora, actividades socioculturales. Es necesario incluir cláusulas que dejen en claro que las declaraciones de políticas, prestaciones y regulación de la compañía, no constituyen los términos y condiciones de contrato de empleo, ya sea expresado clara o implícitamente. También es necesario hacer hincapié en que la empresa se reserva el derecho a cambiar las políticas y reglas en cualquier momento sin previo aviso. Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir por lo menos un pequeño manual u hojas de bienvenida, en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso; de no utilizarse los mecanismos de comunicación entre los directivos de la empresa y el personal, éstos comenzarán a diluirse o cerrarse, lo que afectará la productividad y rendimiento de aquélla.

3.3. CAPACITACIÓN

Uno de los subsistemas más importantes de la Administración de Recursos Humanos es la Capacitación de personal.

La Capacitación es respaldada en México, a través de la Constitución Política por medio del artículo 123 y la Ley Federal del trabajo.

3.3.1. Definición

“La capacitación es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa” (UCECA en Calderón, 1990).

Para Mendoza, la capacitación *“es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador; con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica . Se diferencia respecto al adiestramiento en cuanto a que esta “es una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.* (Mendoza, 1986)

Finalmente, para Arias Galicia (1990) *“es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.*

3.3.2. Tipos de capacitación

Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

Cuadro 2. Tipos de capacitación

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Capacitación para el trabajo | { a) Capacitación de preingreso
b) Inducción
c) Capacitación promocional |
| 2. Capacitación en el trabajo | { a) Adiestramiento
b) Capacitación específica y humana |
| 3. Desarrollo | { a) Educación formal para adultos
b) Integración de la personalidad
c) Actividades recreativas y culturales |

CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO

La conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

DESARROLLO

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y al adiestramiento.

3.3.3. Fases de la capacitación

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Es la investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo.

Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ninguna actividad de capacitación. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer las necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. Se quiere decir por tanto que, la función de capacitación no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral del colaborador. Por ejemplo, se puede afirmar que el adiestramiento y la capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual debe servir.

INDICADORES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es necesario resaltar que sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responda a una necesidad real, dentro de ellas podemos encontrar las siguientes:

- El análisis, descripción y valuación de puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías
- Reconocimientos oficiales.

Para detectar las necesidades de capacitación existen algunas técnicas e instrumentos como las que a continuación se enlistan.

TÉCNICAS MÁS USUALES PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

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

2. Planeación

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

En esta fase se deben resolver las siguientes preguntas: ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos lograr?, ¿qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener?, respecto del capacitado y de las acciones de capacitación, ¿qué? ¿quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde?. Para ello, la capacitación debe perseguir:

- Desarrollar un comportamiento individual.
- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Por comportamiento individual se entiende el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe entenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa. Esta madurez sólo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación.

3. Organización

Es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los programas.

Como es imposible incluir una relación completa de temas o materias que deban impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes, se pueden enunciar algunos temas que no pueden ignorarse.

A NIVEL ELEMENTAL

- Conocimientos de inducción a la empresa
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo
- Trabajo en equipo.

A NIVEL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Administración general.
Administración de personal.
Contabilidad.
Finanzas.
Mercadotecnia.
Toma de decisiones.
Sociología de la empresa.
Motivación.
Comunicación.

A NIVEL DE ENTRENAMIENTO

Adiestramiento y capacitación.
Los cuales incluyen conocimiento técnico elemental y entrenamiento ocupacional. Su objetivo es brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo.

Complementación profesional.
Incluyendo formación, capacitación y desarrollo integral, desarrollo de la personalidad y cambio de actitudes. Su objetivo es proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad.

4. Operación

Es llevar a cabo, la actividad de capacitación y tiene que ver con los métodos de instrucción. Para señalar los métodos de instrucción es importante tener presente que no existe un modelo ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del programa, con el tiempo de que se dispone y con otros factores asimismo interesantes. Es aconsejable que haya variedad en los métodos de instrucción, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de capacitación. Asimismo, la instrucción debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los instruidos, son la clave del éxito en la función de capacitación, esto sin menospreciar algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE INSTRUCCIÓN

Los criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación son los siguientes:

Cuadro 3. Métodos de instrucción según los objetivos que se persiguen

A. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

Adiestramiento	- Métodos objetivos. - Métodos audiovisuales. - Métodos informativos.
Capacitación	- Métodos de participación de grupo.
Formación y desarrollo	- Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

B. Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y de autoeducación.

Experiencia
Lectura planeada
Auto-crítica
Observación (oyente)
Instrucción programada

- Interacción y participación de grupo.

Mesa redonda
Panel
Grupos efectivos de trabajo
Seminario
Trabajo de grupo o conferencia con participación
Método del caso
Foro
Congreso
Comité
Simposio
Lluvia de ideas
Dinámica de grupos
Sensibilización

C. Información de conocimientos

En este bloque son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales. Dentro de este apartado existen:

- Aprender-haciendo
- Clase formal
- Conferencia
- Discurso
- Proyección de transparencias
- Visitas
- Viajes

5. Evaluación

Una vez determinado el contenido y forma y realizado el acto de capacitación, se deberá evaluar. La evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia de resultados de un programa y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. La evaluación de cualquier programa deberá informar sobre los siguientes aspectos:

- La reacción del grupo y la del instruido.
- El conocimiento adquirido.
- Conducta adquirida.
- Resultados específicos posteriores al programa.
- Evaluación de las instalaciones y servicio en donde tuvo efecto el evento.
- Exámenes

La evaluación de los participantes puede realizarse en tres diferentes etapas:

- 1a. Antes de la actividad de capacitación.
- 2a. Durante la capacitación.
- 3a. Al final de la capacitación.

ANTES DE LA CAPACITACIÓN

Persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con las que llega una persona a la capacitación. Generalmente se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del programa.

DURANTE LA CAPACITACIÓN

Esta evaluación plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los participantes. Muchos instructores señalan que, con la evaluación al finalizar el evento, se carece en muchas ocasiones de objetividad y veracidad, no tanto porque el instruido deje de ser sincero u objetivo en sus respuestas, sino porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días.

AL FINAL DE LA CAPACITACIÓN

Esta evaluación es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la capacitación; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

6. Seguimiento

El seguimiento se realiza con el objeto de que no signifique una actividad más, por larga que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo. Se debe investigar directamente si se han registrado, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres situaciones diferentes: se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes, no se registró cambio alguno o se registraron cambios desfavorables.

Debe señalarse que el éxito de seguimiento cualquiera que sea su forma, depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de una actividad de capacitación. La realidad ha demostrado que el egresado de algún evento al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo.

3.3.4. Costo-beneficio de la capacitación

“ Finalmente y de acuerdo con Greg Kearsley (1982) la administración de programas de capacitación y educativos pueden ser reducidos a un acto de balancear costos y resultados... Los costos son aquellos que se incurren al planear, desarrollar y conducir y evaluar programas instruccionales. Los resultados son aquellos rendimientos que se desean producir, como una consecuencia directa o indirecta de la instrucción” (en Patiño, 1989).

El análisis costo beneficio puede aplicarse de dos diferentes maneras: en la primera, como “una herramienta auxiliar en la toma de decisiones ya que el encargado de ello, estudia las diferentes alternativas que pueden solucionar un determinado problema que se presenta en la empresa y al ser la capacitación una solución, se recomienda conocer su rentabilidad, calculada a partir de un análisis costo-beneficio; en la segunda, el análisis costo beneficio constituye un factor de evaluación, ya que una vez efectuada la inversión o el gasto, si el empresario conoce la rentabilidad de ésta, es posible calcularla en base a los datos obtenidos” (op. cit.).

Los pasos, técnicas e instrumentos del modelo de análisis costo-beneficio son:

- 1.- Definición del problema.
- 2.- Causas que lo provocan.
- 3.- Costo total del problema.
- 4.- Costo provocado por causas de capacitación.
- 5.- Inversión real por instrucciones realizadas, con número de participantes, porcentaje de aprobación y horas de instrucción.
- 6.- Beneficio que se obtuvo (en qué cantidad se redujo el problema).

En este apartado se comparan los datos a fin de que se evidencie el éxito o fracaso de las acciones de enseñanza-aprendizaje. A esta relación se le llama Retorno de la Inversión (ROI) o Radio Costo-Beneficio (RCB), en donde encontramos la “relación o proporción que existe entre lo que retornó con respecto a lo que costó” (Kearsley, 1982 en Patiño, 1989). De esta manera tenemos que: se divide el beneficio (lo que se dejó de perder) entre la cantidad invertida en capacitación, lo cual queda:

$$\text{ROI} = \frac{\text{beneficio}}{\text{inversión}}$$

Y el resultado que se tiene, es lo que se obtuvo por cada peso invertido en el lapso de tiempo que duró la intervención.

4. REPORTE LABORAL

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El reporte que a continuación se presentará es el fruto de varios años de arduo trabajo, en el que, como se verá, lo más sencillo fue la implementación de la selección y capacitación de personal que no se comparan con la dificultad que representó trabajar con un liderazgo centralizado, indispuerto a delegar funciones o proporcionar los elementos necesarios para que el cambio en la organización se diera de forma más contundente.

La empresa denominada "*Detergentes Industriales, S.A. de C. V.*" fue creada en el año de 1975, por un matrimonio formado por dos Químicos. Uno de los cuales había laborado como vendedor para otra empresa del mismo sector. La actividad predominante desde sus inicios, ha sido la elaboración, venta y servicio de detergentes industriales para el área embotelladora (refrescos, cervezas, aguas, etc.), ver fig. 1. Sus productos principales son dos y de cada uno de ellos se desprende una gama de acuerdo al tipo de envase en el que se va a aplicar.

El primero de los productos son los denominados lubricantes, que son detergentes líquidos que se aplican sobre las cadenas transportadoras de los envases, ver fig. 2. Sus finalidades son: disminuir la fricción entre los cuerpos, eliminando roturas, tiempos de paro y desgaste de envases y cadenas; eliminar la contaminación de la botella, controlando la espuma del detergente; incrementar el tiempo de vida de las cadenas transportadoras por ser un agente que actúa en la limpieza de las mismas, sin necesidad de parar el proceso; contribuir al saneamiento del ambiente, utilizando para ello materias primas de carácter vegetal que ayudan a que el producto sea biodegradable y por último, sin menospreciar las anteriores características debe ser a bajo costo por unidad producida.

El segundo producto recibe el nombre de aditivo, que es un detergente líquido que se "adiciona" junto con sosa en las lavadoras de envase, ver fig. 3. Dentro de sus características resaltan: ayudar en la limpieza, eliminar materia orgánica (hongos y otros microorganismos) y arrastre de sosa que daña a las cadenas y proporcionar una buena apariencia a la botella, además de ser también de carácter biodegradable y a bajo costo

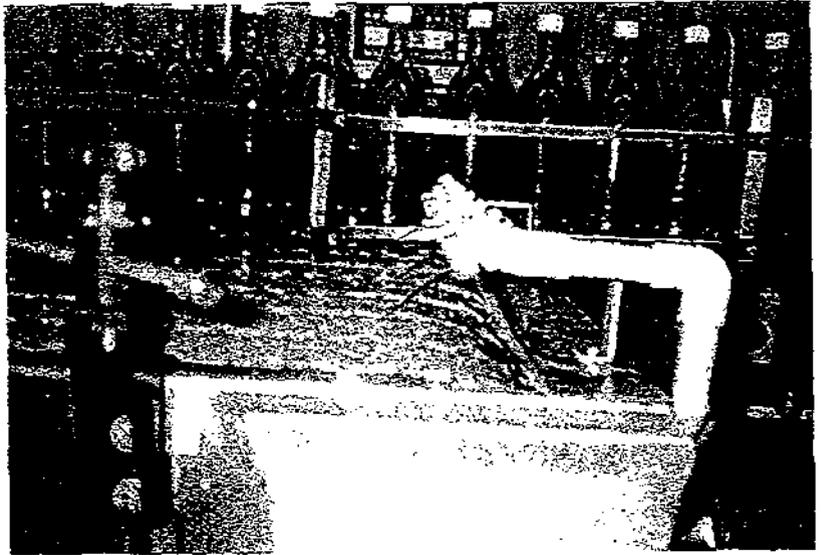


Fig. 2 Aplicación de lubricante en línea de embotellado

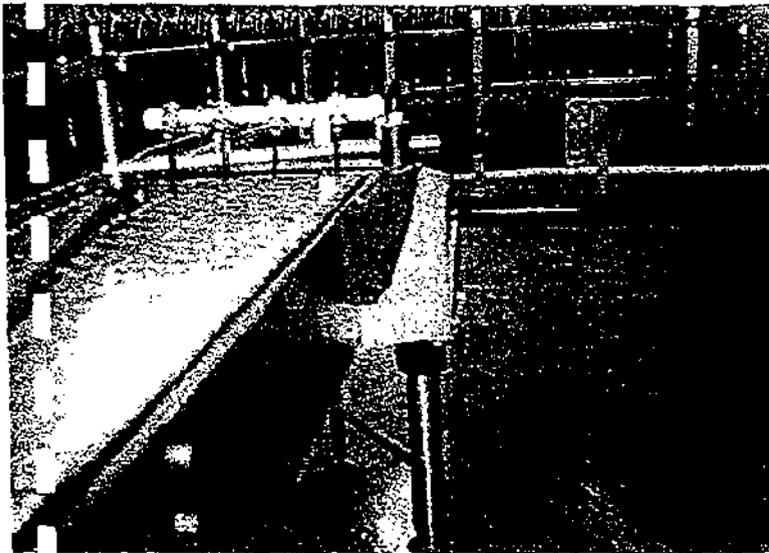


Fig. 3 EQUIPO DE ECNIFICACION CENTRALIZADO AUTOMATIZADO

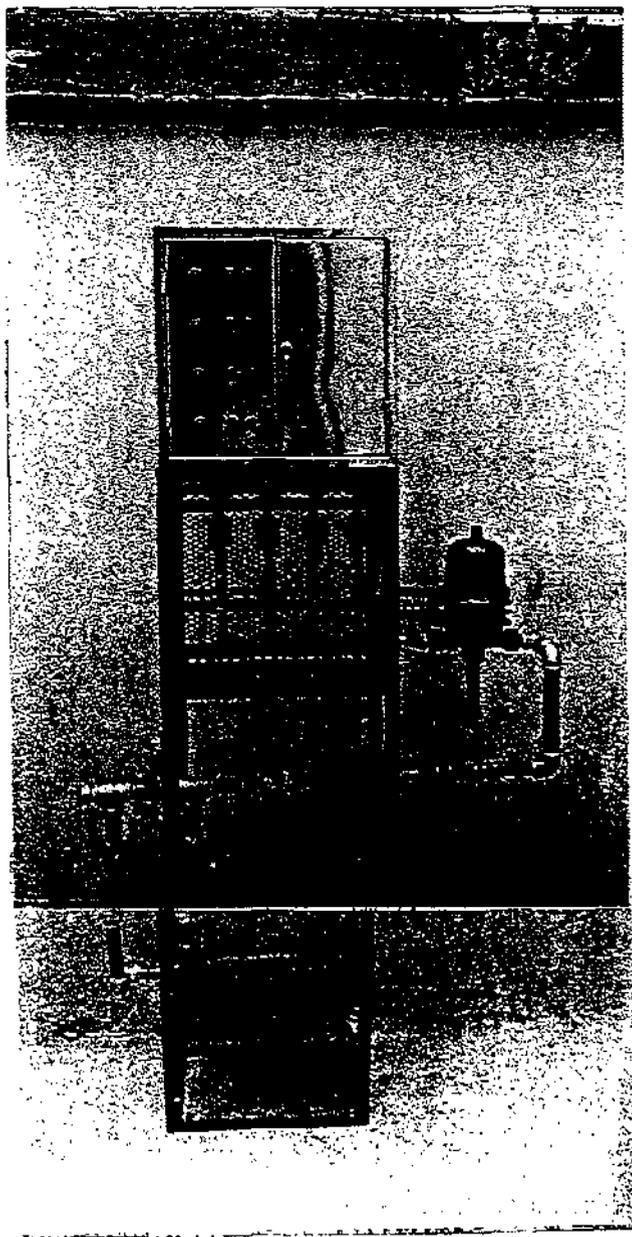
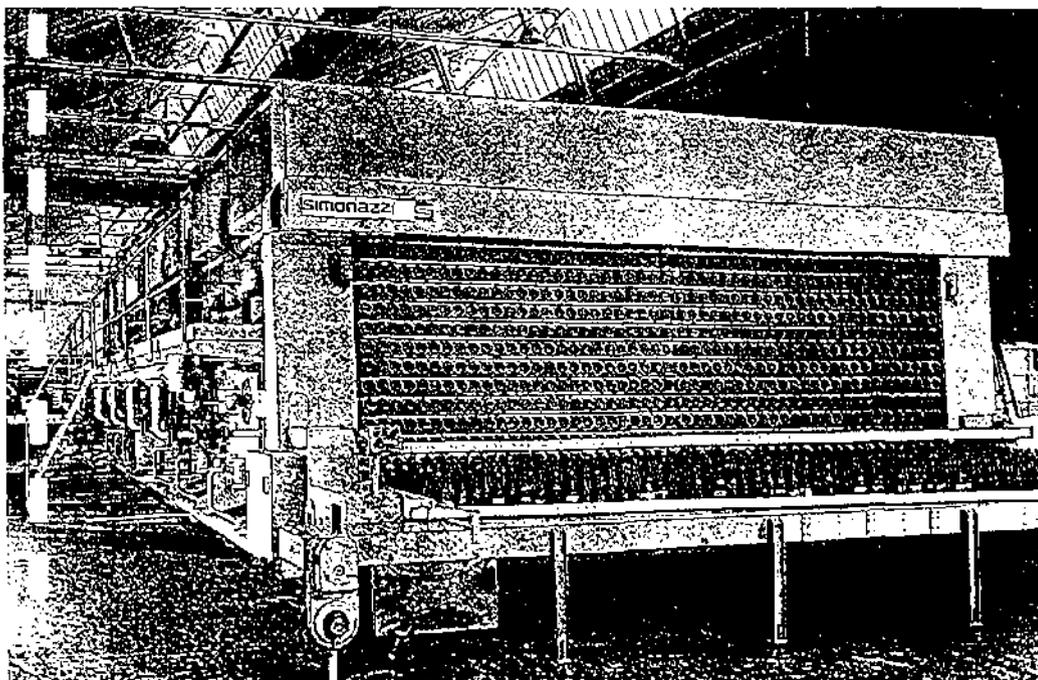
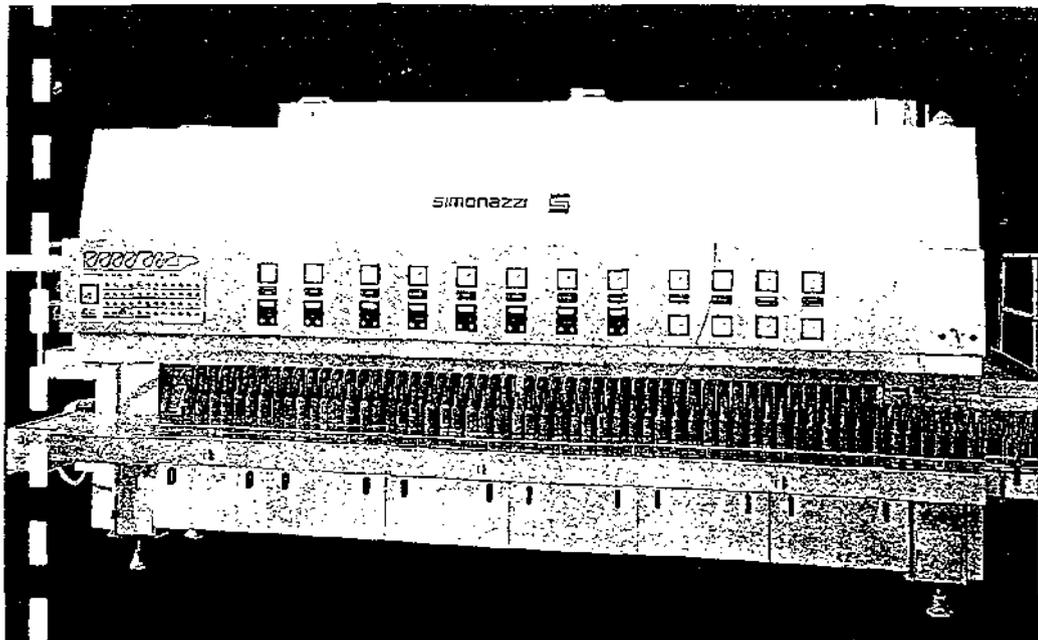


Fig. Apariencia de la botella después de ser lavada con aditivo



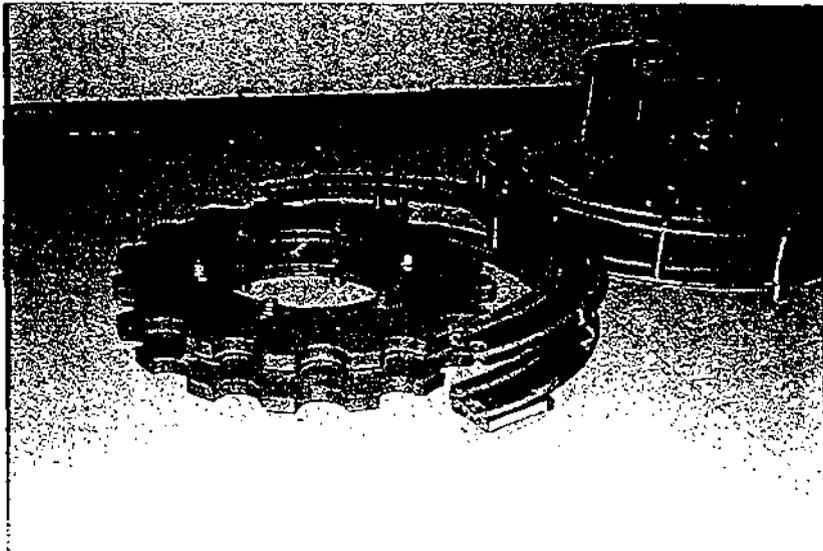
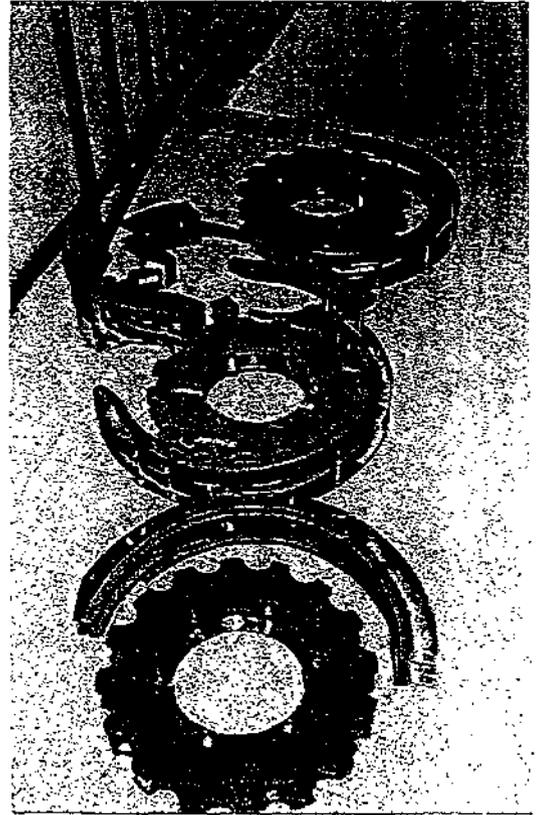
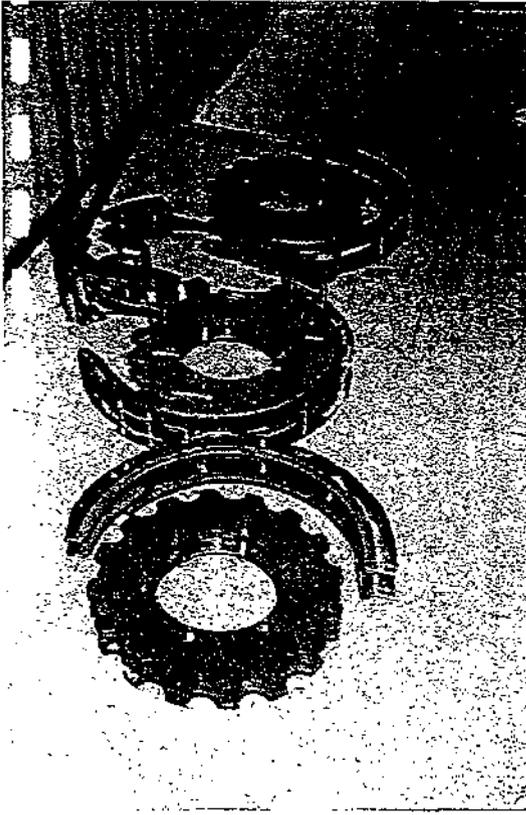


Fig. 4 Refacciones que se elaboran en Detergentes Industriales

Otra actividad, posterior a su apertura, es la elaboración de refacciones industriales en el mismo sector, cuyo abanico de posibilidades abarca manejos de botella, refacciones para las cadenas transportadoras, refacciones para máquinas-lavadoras, etc. que son productos por los que todo el sistema de envasado se va guiando para seguir su ruta (comenzando por la zona a la que llega la botella, o mesa de carga; continuando por el momento en el que la botella sale limpia de la lavadora o mesa de descarga; siguiendo con el proceso de llenado, taponado o roscado y terminando en el momento en el que se empaqueta), así como cualesquier otra refacción de todo el sistema de lavado. Ver fig. 4.

Sus oficinas administrativas se localizan en el primer piso de lo que fue una casa habitación en la Delegación Xochimilco. El taller en el que se fabrican las refacciones lo constituye la planta baja de la misma. La planta de producción, laboratorio y zona de elaboración de equipos automatizados para la lubricación y aditivos se encuentra en un terreno ubicado en la Delegación Tlalpan.

Al inicio de esta intervención todos los procesos se centralizaban en el primer espacio señalado, excepto el de producción. Es conveniente recordar que no se contaba con gente capacitada ni con un espacio destinado exclusivamente a la administración de personal o recursos humanos, por lo que en los inicios se tuvo que compartir oficinas con el encargado del taller de refacciones y la encargada de administración para llevar a cabo actividades propias del área.

Al ingresar a esta empresa, estaba constituida por 18 gentes. Se organizaba de la siguiente manera:

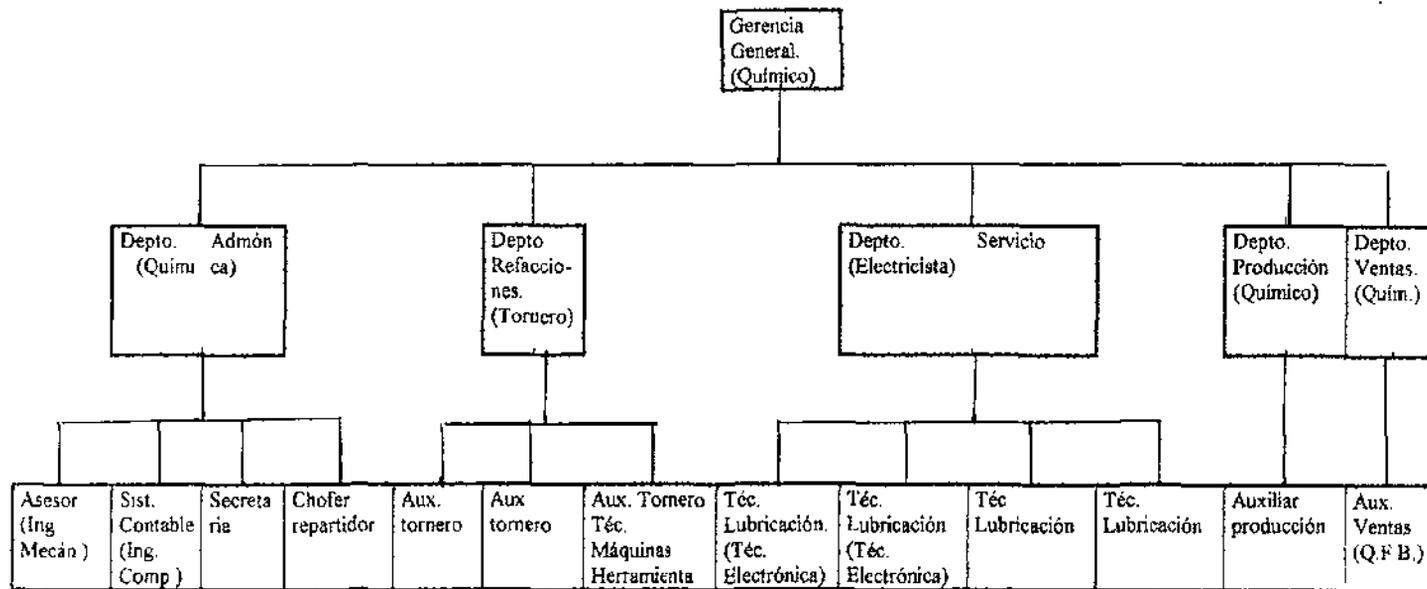
- El dueño, un Químico quien al mismo tiempo era el gerente general y el encargado de ventas químicas.
- La esposa del dueño, Química de profesión, a su vez era la encargada de administración.

Dentro del departamento administrativo se encontraban: un Ingeniero mecánico - hijo de los dueños- quien apoyaba en las decisiones administrativas y compras, una secretaria, un Ingeniero en computación encargado de automatizar el sistema contable y un chofer repartidor. La contabilidad y finanzas se apoyaban en un bufete

- En el taller de refacciones se encontraba el encargado que era un tornero egresado de la marina y tres ayudantes de tornero.
- Lo relativo a la producción estaba a cargo de un Químico -hermano de la dueña- y un ayudante -tío del dueño-.
- Respecto al área de servicio de lubricación, ésta se encontraba a cargo de una persona que se había formado desde hace unos doce años en la empresa -gran amigo de ambos-. Los técnicos eran cuatro personas, dos de ellas técnicos en electrónica.
- Dentro del área de ventas además del vendedor -el dueño-, se encontraba una auxiliar, cuya profesión era Química Farmacéutica Bióloga.

Para mayor claridad, se presenta a continuación, el organigrama de cómo se constituía la empresa.

ORGANIGRAMA DE DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V.
(antes de la intervención)



Cabe señalar que, a pesar de existir encargados o jefes de departamento, éstos no fungían como tales, porque, la mayor parte de las decisiones eran tomadas por el dueño. De esta forma, cualquier gente podía tener fácil acceso a que este le resolviera sus problemas, peticiones o dudas. Al mismo tiempo la frase de “el Ingeniero me dijo”, se volvió un elemento para no llevar a cabo las tareas propias de cada puesto o simplemente para justificar una acción; lo cual trajo consigo, salto de autoridad, distorsión en la comunicación, inadecuada distribución de funciones; insatisfacción del personal, debido principalmente al trato desigual que se les daba (según entrevistas de salida); inexistencia de sistemas que dieran estructura y organización a la empresa, no había alguien o algo que se preocupara por dotar a la empresa y a sus elementos de la herramienta, material, información y desarrollo que permitiera que *Detergentes Industriales, S.A. de C.V.* se condujera asertivamente.

Las ventas de la empresa, para el área de químicos -gran parte de los ingresos- eran llevadas a cabo por el dueño, con clientes que eran sus conocidos o amigos, por lo cual los lazos entre ambos eran muy estrechos y las reglas de negocios desaparecían. Es decir, no existía una técnica de ventas propiamente dicha, únicamente el manejo de los lazos afectivos. Su ayudante, cubría sus funciones de acuerdo a como éste se las iba señalando, por lo que aquí tampoco había un plan de trabajo establecido.

Con respecto a la organización en el depto. de Servicio, el trabajo se asignaba conforme lo iban dictando las necesidades; esto es, si existía algún problema en alguna de las plantas de los clientes, inmediatamente se le informaba al dueño, quien a su vez, según su propio criterio, enviaba a alguna persona a reparar la falla. Si no existían problemas, él mismo se encargaba de enviar al personal a cada planta. Los técnicos del área tenían la responsabilidad de levantar un reporte en cada visita con las firmas del Depto. de producción de los clientes. La capacitación que dicho personal había recibido era básicamente en la práctica, observando a sus compañeros.

El trabajo en el área de Producción se organizaba de la siguiente forma: la secretaria tomaba un pedido vía telefónica -que frecuentemente era de carácter urgente-, lo pasaba al jefe del depto., quien a su vez preparaba la materia prima, los envases y el día y hora de fabricación, pero si alguno de los anteriores elementos no existía, hacía su pedido, esperaba a que llegara y entonces iniciaba la elaboración. Las fallas comenzaban desde el momento en que el cliente llamaba constantemente con pedidos urgentes, luego la secretaria al recibirlos no los comunicaba inmediatamente y con respecto a Producción, no contaba con un stock de materia prima o no existían envases porque comúnmente no eran devueltos por los clientes.

Por su parte la Administración se manejaba de forma tal que no existían funciones claramente definidas, lo que ocasionaba que nadie se responsabilizara de trabajos en particular, todos debían responder a cada parte del proceso. Además, aunque el sistema contable y financiero se llevaba por medio de un bufete, no existía en *Detergentes Industriales*, una persona plenamente capacitada en el ramo que pudiese interpretar y tomar decisiones basándose en los datos que el bufete le entregaba. Dichos reportes frecuentemente se recibían retrasados, lo que también impedía agilidad en el departamento.

En el área de Manufactura su proceso se llevaba a cabo de la siguiente manera: cuando el vendedor recibía un pedido, daba 15 días para entregar y pedía el 50% de anticipo en el pago. Se dirigía a su área y planeaba una visita a la planta de su cliente para tomar medidas del producto deseado, (la mayoría de las veces no existían planos, ya que cada sistema de envasado variaba de planta en planta y frecuentemente se le hacía modificaciones al sistema). Una vez teniendo las medidas hacia el pedido del material, el cual frecuentemente no se entrega a tiempo. Posteriormente programaba la fabricación requerida. Entre las fallas se observaba inexistencia de planos, inexistencia de un stock de material y se observa lo mismo cuando el personal no toma correctamente las medidas y se da cuenta hasta el momento de instalar las piezas. Posteriormente, el proceso también falla al no programar adecuadamente el día de instalación, ya que para ello se necesita que la línea de producción del cliente se encuentre totalmente parada y esa decisión es exclusiva de ellos.

Las actividades propias de la Administración de Personal se realizaban de la siguiente manera: En cuanto a la selección de personal, se realizaba por el dueño, su esposa o su hijo, cualquiera de los tres que tuviera el tiempo disponible para realizar en esos momentos una entrevista a la persona citada. Durante el proceso se preguntaba sobre áreas como la laboral y metas, con la intención de observar la trayectoria del candidato y las expectativas que este tenía para detectar si estas coincidían con las de la empresa. Una vez contratada la persona, se le integraba a su área de trabajo, en donde tenía que ir aprendiendo las labores que desarrollaría (a través de la inducción y capacitación), observando a sus demás compañeros y preguntando con los mismos.

Otra forma de abordar la capacitación de personal, era mediante la realización de juntas mensuales, a las cuales acudían todos los integrantes -incluyendo los que laboraban en provincia- y en donde el dueño hablaba de cualesquier tópico que los involucrara, como la obtención de un nuevo cliente, el desarrollo de un nuevo equipo dosificador, sus técnicas para vender, etc

En relación a su filosofía y objetivos organizacionales no existían y cada persona se formaba un criterio propio acerca de lo que la empresa esperaba de sus elementos y hacia donde éstos debían dirigirse, por lo que comúnmente se daba incompatibilidad entre lo que la empresa buscaba y lo que el personal hacía (según reportes del personal a Recursos Humanos). Ello repercutía en constante rotación de personal, debido principalmente al despido de las gentes que no llevaban a cabo tareas de la forma en que la gerencia deseaba o por insatisfacción de los trabajadores al existir incertidumbre en sus acciones (aún cuando se deba una gran identificación con el líder de la empresa).

Lo que más se acercaba a su filosofía empresarial era “ser líderes en su ramo”, pero no existían parámetros definidos para ello, como porcentaje de incremento en ventas, producción establecida, número de empleados, fechas para su logro, cómo se alcanzaría, dónde se verificaría, etc.

De esta forma, mi ingreso a “Detergentes Industriales, S.A. de C.V.”, se debió básicamente a la necesidad de cubrir el área de selección de personal, misma que en aquél instante requería de la presencia permanente de una gente.

La primera tarea que llevé a cabo fue la elaboración de perfiles de puesto, en donde se mencionaban los requisitos mínimos de cada vacante a cubrir, se integró una batería con exámenes psicométricos y técnicos con el objeto de tener material más objetivo para los perfiles de cada uno de ellos. Al mismo tiempo que se cubrían las vacantes que en esos momentos eran necesarias se elaboró un manual de inducción en el que se incluyó: una breve historia de la compañía, su filosofía, objetivos, los productos que comercializaba, así como sus diferentes coordinaciones y puestos, con la finalidad de homogenizar la información que el personal manejaba al ingresar, otorgarles seguridad y disminuir la incertidumbre durante su adaptación al puesto.

Respecto a la capacitación, esta se determinó basándose en los análisis de puestos que se llevaron a cabo. Así, al ingresar un nuevo integrante se le otorgaban los diferentes elementos técnicos que requería para el desempeño de sus labores, ya fuera por la exposición de la gente que llevaba más tiempo en el puesto, por la lectura de algún manual que previamente se había elaborado para el área, por la presentación y exposición real de las diversas actividades en el escenario de trabajo o sobre la marcha.

En relación a las personas que ya estaban integradas a la compañía, la capacitación giró en torno a la asistencia de pláticas del área, a la lectura de material existente o a la participación en sesiones especiales de capacitación o adiestramiento.

Uno de los procesos que mayor dificultad presentó durante mi intervención, fue la aceptación de los cambios, ya que como toda persona, los integrantes de *Detergentes Industriales*, estaban acostumbrados a trabajar de la forma en que lo venían haciendo y no estaban dispuestos a recibir supervisión o a que se le dieran unos pasos sistemáticos estándar, con los cuales pudiera llegar a la realización correcta de su trabajo. Para ellos los cambios pretendidos representaban un atentado, pues pensaban que iban a tener constantes evaluaciones y reportes que por la mínima falla ocasionarían su despido. Las labores que al respecto se llevaron a cabo, quizá no puedan explicarse ampliamente porque eran realizadas a cada instante, en cada paso o proceso del sistema partiendo desde las teorías clásicas de la organización, hasta llegar a las teorías modernas, pero se mencionará lo más explícitamente posible.

4.2. PROCEDIMIENTO

FASE 1: SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO

Como se ha señalado, una empresa familiar se caracteriza principalmente por su liderazgo centralizado, por la identificación de sus integrantes con el líder y por su resistencia al cambio. Es entonces de esperarse que ante el intento de llevar a cabo las labores de la empresa de diferente forma, despertara una actitud de rechazo ante las mismas. Por ello y aprovechando las actividades cotidianas de *Detergentes Industriales, S.A. de C.V.*, se introdujeron técnicas encaminadas a proporcionar apertura a los cambios. De este modo, haciendo uso de las juntas mensuales que ya se venían llevando a cabo, se programaban actividades tales como:

- Dinámicas de grupo e integración grupal de sus miembros,
- Exposiciones acerca de la importancia de modificar los procesos, mostrando las ventajas que otras compañías obtenían al hacerlo,
- Proyección de videos en los que se resaltaba el valor de la superación personal y la aplicación de ello en todas las áreas de nuestra vida -incluyendo la laboral-,
- Discusión sobre los objetivos que como empresa debían perseguirse, la manera en que se iban a lograr y el compromiso que cada uno de los integrantes adquiriría,
- Se comenzó a editar un órgano informativo de la compañía, en el cual se trataban temas tales como: logros alcanzados por la empresa, nuevos clientes, fabricación de un nuevo producto, ventas logradas; noticias más sobresalientes del país, se dedicaba una sección a estimular la creatividad del personal, mediante acertijos o preguntas de cultura general; tampoco se pasaban por alto los cumpleaños del mes o las felicitaciones por la realización de alguna actividad en especial y por supuesto también se aprovechaba para hacer hincapié en la importancia de desarrollar sistemas que permitiesen el crecimiento de la empresa.

Las teorías de las que se partió, para implementar tales actividades, fueron las siguientes:

- ↳ **La teoría general de los sistemas**, cuyos principios son:

“Un sistema es un conjunto de partes interdependientes e interactuantes, cuyas relaciones entre sí o entre sus atributos, determinan un todo unitario que realiza determinado efecto, función u objetivo. Se compone por los siguientes axiomas:

A) *Principio de la organización*: un sistema es un todo indisoluble que está integrado por partes interrelacionadas, interactuantes e independientes, de tal manera que ninguna parte puede ser afectada sin afectar a las otras partes.

B) Principio de la subordinación: el todo es primario y las partes son secundarias. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

C) Principio de la dependencia: la naturaleza de la parte y su función, se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo a la parte.

D) Principio de la unidad: el todo se conduce como una unidad, no importando lo complejo que sea.

E) Principio de la estabilidad: la identidad del todo y su unidad se preservan en el tiempo pero las partes cambian.

F) Principio de la organización: el todo es más que la organización de las partes. La organización confiere al agregado las características de los componentes, considerados de forma individual, que a menudo no aparecen en estos últimos.

G) Principio de la jerarquía: las partes de un sistema pueden ellas mismas ser sistemas (subsistemas de un sistema mayor) y las partes de éstos, pueden, asimismo, ser sistemas, constituyendo una jerarquía de sistemas". (Duhalkrauss, 1974)

↳ **Los elementos de la conducta humana** identificados por **Elton Mayo** y la escuela de las relaciones humanas, en donde se observa que:

A) Una empresa es un sistema social además de ser un sistema técnico-económico, el sistema social condiciona el papel que juegan los individuos y establece normas que pueden diferir de la organización formal.

B) El individuo no está motivado solamente por incentivos económicos, sino también por diversos factores sociales y psicológicos.

C) El grupo informal de trabajo es determinante en actitudes y comportamiento individual de los trabajadores.

D) Los patrones de liderazgo basados en la estructura y autoridad formales, deberían modificarse substancialmente tomando en consideración los aspectos psicológicos.

E) El incremento de la satisfacción conduce a un incremento en la productividad.

F) Es importante desarrollar canales eficaces de comunicación entre los distintos niveles de la jerarquía, que permitan el intercambio de información.

G) La gerencia requiere tanto de habilidades sociales y eficaces como de habilidades técnicas.

H) Los participantes en una organización pueden motivarse satisfactoriamente si satisfacen ciertas necesidades psicosociales.

Partiendo de la teoría de las relaciones humanas, se enfocó a la empresa como un sistema social, en el que los grupos informales tuvieron una participación de gran peso, es decir, primero se convencía a los líderes de ciertas actividades en la empresa y éstos a su vez lo hacían con los miembros de su grupo. Por otro lado, para entender el porqué de sus acciones, se partía de las anteriores experiencias que el sujeto había tenido a lo largo de su vida y, si existía algún reporte negativo hacia alguno de los participantes se procedía a tener una charla con el involucrado y remediar poco a poco la falla. Se procuraba estar al tanto de las situaciones familiares de sus integrantes con el objeto de mostrarles el interés que la empresa tenía en cada uno de ellos. Y se implementó hacer de los objetivos de Detergentes Industriales, los suyos también, logrando tener “bien puesta la camiseta”.

↳ Los principios de la **GERENCIA CIENTÍFICA** de *Frederick Taylor*, cuyos valores son:

- a) *El desarrollo de una verdadera ciencia administrativa*
- b) *Una selección científica del trabajador*
- c) *Educación y desenvolvimiento científico del trabajador*
- d) *Cooperación íntima y amistosa entre gerencia y trabajadores*

Al tomar en cuenta los valores de la gerencia científica, se estableció un clima agradable de trabajo, en donde la gente se sentía a gusto con lo que estaba haciendo, esto llegaba a un grado tal que cuando se les preguntaba la razón por la cual permanecían en Detergentes Industriales, aseguraban que era por el agradable ambiente y por su preocupación en capacitar al personal, lo que permitía desarrollarse a la persona, a la organización y al país.

↳ Postulados de la **ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA** por *Henry Fayol*, sus principios -dice- nunca se pueden aplicar en las mismas condiciones ya que es necesario tener en cuenta las diferentes circunstancias que envuelven un fenómeno social determinado, el material humano y todos los elementos variables, estos son:

- A) *Una división del trabajo*
- B) *Una autoridad que manda y se hace obedecer*
- C) *Disciplina*
- D) *Unidad de mando, el agente ejecutor del mando debe recibir órdenes de un solo jefe*
- E) *Unidad de dirección que implica un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin*
- F) *Subordinación del interés particular al interés general*

- G) Remuneración adecuada del personal
- H) Centralización
- I) Cadena escalar, la serie de niveles de autoridad
- J) Orden
- K) Equidad
- L) Estabilidad del personal, no cambiarlos frecuentemente de actividad
- LI.) Iniciativa
- M) Espíritu de grupo

En relación a la administración científica, se partió de un espíritu de grupo que permitiera desarrollar las labores encaminadas a la superación de la empresa, para ello se implementó: una división del trabajo que permitiera obtener el máximo provecho a través de la simplificación de funciones y la separación de actividades -disminuyendo la incertidumbre entre el personal-; el principio del orden, partiendo de que debe existir “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” para evitar la pérdida de tiempo y materiales; estabilidad del personal, a través de evitar el cambio frecuente de actividad y hacerlo responsable de las labores competentes a su puesto.

- ❖ Los indicadores de **salud mental en las organizaciones**, mencionados por Chris Argyris y que son:

- A) Bajo ausentismo
- B) Baja rotación de personal
- C) Bajas quejas
- D) Alta producción

Para lograr los anteriores objetivos, se llevó a cabo una selección sistemática de personal y se elaboraron descripciones y análisis de puestos, en los que se explicaba las labores que correspondían a cada quien, con la intención de disminuir la rotación de personal. En relación al ausentismo se tocaba constantemente el punto de que formábamos un sistema y si alguno de sus elementos fallaba o se ausentaba, el sistema se desequilibraría por faltarle una gente vital. Se elaboraron procedimientos estandarizados, con la finalidad de cumplir con todos los procesos de manera adecuada. Se hizo énfasis en que cada integrante que tuviese contacto con los clientes, estaba obligado a atenderle de la mejor manera y no dejarlo ir con la sensación de que sus comentarios o peticiones serían desechadas.

↳ La **teoría moderna de la organización** de la que se partió, es la planteada por **Douglas McGregor**, la cual se centra en los empleados que constituyen la empresa, la ve como un reflejo y suma de sus elementos, hace hincapié en:

A) *Enriquecimiento y ampliación de los puestos*

B) *Participación activa del personal en la formulación de políticas a todos los niveles*

C) *Mayor oportunidad de expresión, creatividad y realización personal*

Al tomar en cuenta dicha teoría se llevaron a cabo las siguientes actividades: se hizo énfasis en que la parte más importante de la empresa son sus integrantes, que sin su participación y apoyo, simplemente no tendría razón de ser. Se trabajó en torno de que se sintieran a gusto, motivados y satisfechos en el trabajo, tomando en cuenta sus opiniones sobre el mejoramiento de los procesos y de las políticas, a través de la creación de espacios como la capacitación o sesiones de discusión sobre un área en particular.

FASE 2: ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

A la par de ir implementando la fase de sensibilización al cambio y dadas las necesidades de la empresa, de seleccionar personal, se procedió a identificar las posibles alternativas que pudieran proveernos de la gente adecuada. Entre ellas se pueden citar:

1.- Para nivel de supervisión (coordinadores de área y ventas):

A) Bolsa universitaria de trabajo de la UNAM.

B) Bolsa de trabajo de la Facultad de Química.

Las profesiones solicitadas fueron: Ingeniero Químico, Químico, Químico Farmacéutico Biólogo y Químico en Alimentos.

2.- Para nivel técnico:

A) Bolsa de trabajo del CONALEP Xochimilco, para las carreras de: asistente ejecutivo, químico industrial y electrónico.

B) Bolsa de trabajo del CONALEP Tlalpan II, para la carrera de químico instrumentista.

C) Bolsa de trabajo del CONALEP Milpa Alta, para la carrera de asistente ejecutivo.

D) CETIS No 39 , para la carrera de técnico en máquinas-herramientas y electricista.

3.- Para nivel operativo:

A) Bolsa de trabajo de la delegación Xochimilco, Tlalpan y Coyoacán para los puestos de: chofer repartidor, tornero, auxiliar de tornero y auxiliar en general.

Dos alternativas más fueron las recomendaciones que los trabajadores hicieron de sus conocidos y el periódico; ambas para los tres niveles.

FASE 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Al publicar una vacante en el periódico, se anunciaba con las siguientes características:

- 1.- Puestos vacantes
- 2.- Escolaridad deseada
- 3.- Experiencia en el ramo
- 4.- Edad
- 5.- Sueldo
- 6.- Número telefónico para citas

Al momento de llamar, la secretaria preguntaba a los solicitantes si cubrían los requisitos antes mencionados, además de verificar que tuviesen su documentación en regla. Posteriormente la llamada se trasladaba a Recursos Humanos para sondear un poco más al solicitante. A las personas que cubrían los requisitos, se les otorgaba una cita a la que debían acudir con la documentación señalada, anexando su curriculum o una solicitud. Para los casos de nivel superior las citas se llevaban a cabo de manera individual. En los casos de nivel técnico u oficios se citaba en promedio a 10 gentes al mismo tiempo, se les otorgaba una plática acerca de la empresa y las características generales del puesto; los interesados debían entregar su solicitud debidamente llena con su respectiva documentación y pasar a una entrevista individual de aproximadamente 10 minutos, con el objeto de investigar si el solicitante contaba o no con los requisitos mínimos para ocupar el puesto e investigar si el candidato mismo deseaba o no continuar con el proceso de selección. A la gente que cubría los requisitos se le citaba al día siguiente para la aplicación de pruebas.

La aplicación de pruebas incluía una batería psicológica y un examen técnico de acuerdo al nivel, las baterías se aplicaban de la siguiente forma:

1.- Para nivel de supervisión: Ingeniero químico, Químico, Químico Farmacéutico Biólogo, Químico en Alimentos.

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • OTIS-GAMMA, son tests de inteligencia que proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental del sujeto, de su capacidad para adaptar su pensamiento a nuevas exigencias. Ha sido utilizada con éxito para la selección de vendedores, su tiempo de aplicación es de 30 min., incluye: a) significado de palabras b) analogía verbal c) oraciones desordenadas d) interpretación de proverbios e) razonamiento lógico f) serie de números g) razonamiento aritmético h) asignación de analogías 	<ul style="list-style-type: none"> • T-JTA, nos muestra los sentimientos de las personas hacia sí mismas. Nos proporciona indicaciones de patrones o rasgos extremos que requieren cambios inmediatos. A la palabra rasgo se le utiliza para indicar una constelación de tendencias y pautas conductuales lo suficientemente cohesivas como para considerarlas y medirlas como una unidad. Los 9 rasgos elegidos representan sentimientos y actitudes que juegan un papel significativo en el ajuste personal y en las relaciones interpersonales. Su tiempo de aplicación es indefinido, aunque se le menciona al sujeto que debe responder espontáneamente. Los rasgos son: a) nervioso vs. tranquilo, apacible, sereno b) depresivo vs. alegre, animoso, optimista, jovial c) activo social vs. pasivo, retraído d) expresivo-responsivo vs. inhibido e) empatía vs. indiferencia f) subjetividad vs. objetividad g) dominante vs. sumiso h) hostil vs. tolerante y) autodisciplinado vs. impulsivo 	<ul style="list-style-type: none"> • MOOS, se utiliza para detectar en una persona habilidad para manejar sus relaciones interpersonales a través de los siguientes aspectos: a) habilidad en supervisión b) capacidad de decisión en las relaciones humanas c) capacidad de evaluación de problemas interpersonales d) habilidad para establecer relaciones interpersonales e) sentido común y tacto <p style="text-align: center;">Su tiempo de aplicación es de 30 min.</p>

	<p>j) escala de actitud, es una medida que determina las predisposiciones del sujeto para responder al test.</p> <ul style="list-style-type: none"> • GORDON, Inventario y perfil, señalan características altas y bajas de las siguientes conductas: <ul style="list-style-type: none"> a) cautela b) originalidad c) relaciones personales d) vigor e) ascendencia f) responsabilidad g) estabilidad emocional h) sociabilidad <p>El tiempo promedio es de 25 a 30 min.</p>	
--	---	--

Los niveles aceptados fueron:

- * Coeficiente intelectual superior al término medio

T-JTA	GORDON	MOOS
<p>* Escala de control neutra (lo que nos indicaba respuestas verdaderas) y los siguientes resultados en las escalas: B) Animoso, jovial, optimista. C) Activo social D) Expresivo-responsivo.</p>	<p>* Se aceptaba: ☉ Cautela, término medio. (O) Originalidad, alta (P) Relaciones personales, alta (V) Vigor, alta (A) Ascendencia, alta</p>	<p>* A) Habilidad en supervisión superior . B) Capacidad de decisión en las relaciones humanas, alta. C) Capacidad de evaluación en problemas interpersonales, superior.</p>

E) Empatía F) Objetividad G) Dominante H) Tolerante I) Autodisciplinado	® Responsabilidad, alta (E) Estabilidad emocional, alta (S) Sociabilidad, alta	D) Habilidad para establecer relaciones interpersonales, superior. E) Sentido común y tacto, superior.
---	--	---

2.- Para nivel técnico: secretaria o asistente ejecutivo, químico industrial o químico instrumentista, técnico en máquinas-herramientas o tornero.

A) Para secretarías o asistente ejecutivo:

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
• OTIS-GAMMA, ya explicado	• T-JTA, ya explicado
NIVELES ACEPTADOS	
<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual o superior al término medio * Examen técnico de conocimientos: Ortografía, calificación de 8 o más. Redacción, calificación de 8 o más. Mecanografía, calificación de 8 o más 	<ul style="list-style-type: none"> * Escala de actitud neutra. a) Tranquilo, apacible. b) Animoso, alegre, optimista, jovial. c) Activo social. d) Expresivo-responsivo. e) Empatía. f) Objetividad. g) Sumiso. h) Tolerante. i) Autodisciplinado.

B) Para agente auxiliar de ventas (Químico industrial y Químico instrumentista):

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
• OTIS-GAMMA, ya explicado	• T-JTA, ya explicado
NIVELES ACEPTADOS	
* Coeficiente intelectual igual o superior al término medio. * Examen técnico de conocimientos, con calificación de 8 o más.	Escala de control neutra. d) Expresivo- responsivo. f) Objetividad. h) Tolerante. i)Autodisciplinado.

C) Para tornero (Tornero o Técnico en Máquinas-Herramienta)

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
• OTIS-GAMMA, ya explicado	• T-JTA, ya explicado
NIVELES ACEPTADOS	
* Coeficiente intelectual igual al término medio. * Examen técnico de conocimientos, con calificación de 8 o más.	Escala de control neutra. a) Tranquilo, apacible, sereno. f) Objetividad. g) Sumiso. h) Tolerante. i)Autodisciplinado.

D) Para Técnico de Servicio de Lubricación (técnico electrónico, técnico electricista, electricista)

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
• OTIS-GAMMA, ya explicado	• T-JTA, ya explicado
NIVELES ACEPTADOS	
<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual al término medio. * Examen técnico de conocimientos, con calificación de 8 o más. 	Escala de control neutra. <ul style="list-style-type: none"> a) Tranquilo, apacible, sereno. b) Alegre, animoso, optimista, jovial. c) Activo social. d) Expresivo- responsivo. g) Sumiso. h) Tolerante. i)Autodisciplinado.

3.- Para nivel operativo:

A) Para chofer repartidor

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • BARSIT, es una prueba que permite determinar rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender, mediante la valoración de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico. Se aplica a escolares de hasta 3er año de secundaria y para adultos con educación primaria. Su tiempo de aplicación es de 10 min Incluye: 	T-JTA, ya explicada.

<p>a) Información y conocimientos generales b) Razonamiento verbal y discriminación de palabras c) Comprensión de vocabulario mediante el conocimiento de opuestos d) Razonamiento lógico e) Relación de números</p>	
NIVELES ACEPTADOS	
<p>* Coeficiente intelectual igual al término medio</p>	<p>* Escala de control neutra. a) Tranquilo, apacible, sereno. g) Sumiso h) Tolerante i)Autodisciplinado</p>

B) Para ayudante en general

INTELIGENCIA	PERSONALIDAD
BARSIF, ya explicada	T-JTA, ya explicada.
NIVELES ACEPTADOS	
<p>* Coeficiente intelectual igual al término medio</p>	<p>* Escala de control neutra. g) Sumiso i)Autodisciplinado</p>

Una vez terminada la fase de aplicación de exámenes, se llevaba a cabo la entrevista de selección, en la que se hacía uso de la guía de la entrevista, que es una serie de preguntas encaminadas a indagar sobre las siguientes áreas del solicitante:

- Educacional
- Laboral
- Personal
- Social
- Salud
- Metas

Posteriormente se integraban los resultados de los datos obtenidos a través de la batería psicológica y la entrevista, así como del examen técnico. El escrito contenía la decisión final de contratar o no al solicitante.

Cuando se tomaba la decisión de a quién contratar, se le informaba a la persona vía telefónica, indicándole el día que se presentaría a firmar su contrato de trabajo, además de pedirle hiciese entrega de un certificado médico y dos fotografías tamaño infantil.

FASE 4: INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL

Ya formando parte de la empresa, al nuevo integrante se le otorgaba un manual de bienvenida -previamente elaborado-, en el cual se incluían los siguientes rubros:

- Nombre completo de la empresa
- Breve historia de la misma
- Filosofía y objetivos
- Actividades a las que se dedicaba
- Estructura organizacional, con sus diferentes coordinaciones (incluyendo su organigrama)
- Descripción general de los productos elaborados
- Diferentes espacios físicos como, oficinas, laboratorio, taller de manufactura, planta de productos químicos, etc.

* Ver anexo 2, en donde se incluye el manual general de inducción.

La inducción, presentación y respuesta a los cuestionamientos formaron parte de mis actividades, pero cuando las respuestas ya no estaban a mi alcance se canalizaban a las personas indicadas.

En una segunda etapa, se les entregaba el manual correspondiente a su área. Los manuales aquí elaborados correspondieron a las áreas de ventas y servicio.

Para el área de ventas se incluía:

- Carpeta con todos los productos
- Sus características
- Indicaciones
- Presentaciones
- Precios
- Créditos otorgados
- Las labores correspondientes a su puesto.

* Ver anexo 3, en donde se incluye el programa de capacitación técnica para el área de ventas.

Para el área de servicio se incluía:

- Diagrama del proceso de servicio de lubricación
- Características del proceso
- Diagrama y explicación acerca de los componentes del tablero automatizado de control de dosificación -fabricado por la empresa-
- Productos utilizados en cada tipo de botella
- Rango de consumos
- Block de reportes
- Labores correspondientes a su puesto

* Ver anexo 4, en donde se incluye el programa de capacitación técnica para el área de servicio.

FASE 5: CAPACITACIÓN

Partiendo desde el punto de vista que la capacitación es “el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa”

(UCECA en Calderón, 1990), es que me di a la tarea de cumplir por un lado con los objetivos de la empresa y por otro cooperar en el desarrollo de sus integrantes, ya que tomando en cuenta ambas caras de la moneda el beneficio es de todos, incluso del país.

Para implementar, los elementos de capacitación necesarios, se partió de los siguientes indicadores:

⇒ *Análisis y descripción de puestos*

⇒ *Nuevas contrataciones*

⇒ *Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.*

⇒ *Expansión y crecimiento de la organización*

Las técnicas que sirvieron para la Detección de Necesidades de Capacitación fueron:

◇ Entrevista individual

◇ Aplicación de cuestionarios

* La capacitación, giró en torno de los siguientes rubros:

1.- Capacitación para el trabajo.

A) Capacitación de preingreso

Llevada a cabo por el primer contacto con los solicitantes, al momento de que se les expuso una breve reseña de la empresa, su filosofía, objetivos y diversas actividades a las que se dedica

B) Inducción

Cubierta desde el momento mismo en que un solicitante pasaba a formar parte de la empresa, ya que se le indicaba en un primer momento los requisitos para firmar su solicitud, su primer día de trabajo, la presentación de sus compañeros e instalaciones; así como el otorgamiento del manual de bienvenida y el manual técnico de su Departamento y la correspondiente descripción general de su puesto.

2.- Capacitación en el trabajo

A) Adiestramiento

El adiestramiento era cubierto básicamente por la persona coordinadora del Depto, se llevaba a cabo durante la realización de las labores correspondientes al puesto

* Ver anexos 2, 3 y 4 en donde se incluyen los programas de inducción, capacitación técnica para ventas y capacitación técnica para el servicio.

B) Capacitación específica y humana

Esta giró en torno a la adquisición de conocimientos y actitudes que permitiesen a la empresa convencer a sus integrantes, acerca de la importancia de mejorar sus procesos para el crecimiento de la misma. Los elementos revisados fueron:

- Las reuniones que se llevaban a cabo en cada depto. con la finalidad de homogenizar sus conocimientos, estar a la vanguardia del desarrollo en cada área y cualesquier otra información que permitiese “crecer” a sus integrantes.
- Las diversas actividades mensuales que se llevaban a cabo con el objeto de sensibilizar a los integrantes de “Detergentes Industriales, S.A. de C.V.” hacia el cambio planeado y conjunto.
- El curso de herramientas básicas de calidad total, cuyo objetivo giró en torno de que cada departamento fuese capaz de monitorear sus deficiencias para cambiarlas y posteriormente ir registrando sus avances.

3.- Desarrollo

A) Integración de la personalidad

Basada primordialmente en las actividades mensuales, en donde entre otros puntos, se revisaba la superación personal, qué elementos resultaban importantes, el papel de la familia y los amigos como agentes de ser modificados.

B) Actividades recreativas y culturales

Estas fueron realizadas a través del periódico interno ERSI-NOTAS, en cuyo interior se trataban los siguientes temas:

- México en las historia, con noticias sobresalientes del momento.
- Noticias nuestras, con información relativa a las actividades más importantes que se estaban suscitando en la empresa.
- ¡Queremos pastel!, sección en la que se felicitaba a las personas que cumplirían años durante el mes.
- Conociéndonos, en donde se publicaba una entrevista de algún integrante de la empresa, sus gustos, aficiones, filosofía, el papel que desempeñaba en su equipo de trabajo, metas, etc.
- Acertijos, apartado en el que se preguntaba sobre cultura general, algún problema manual, una noticia o un acertijo. Había ganadores mensuales.

Los objetivos, contenidos y métodos de instrucción en cada curso se pueden consultar en los anexos 6 y 7.

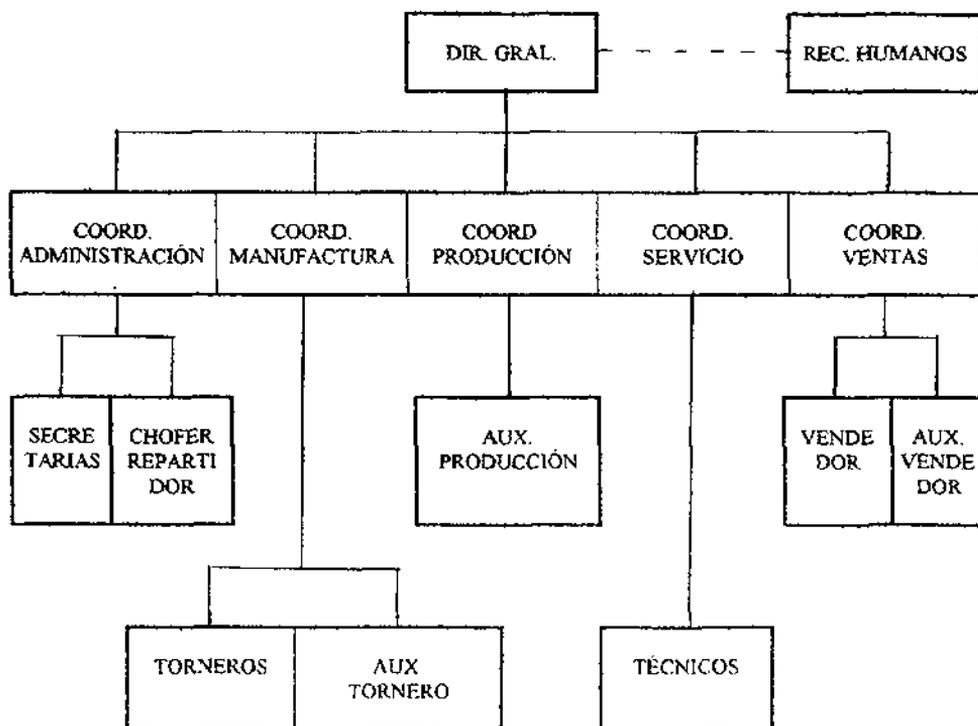
4.3. RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos durante mi intervención, se pueden citar los siguientes:

Se elaboró un organigrama que a continuación se representa, el cual incluye la división de coordinaciones, de tal forma que a cada departamento le corresponde las prácticas correspondientes a una especialización en particular, con el objeto de responsabilizar a cada sección por las actividades específicas de la coordinación.

También es importante señalar que el papel de la Coord. de Recursos Humanos, es el de asesor directo de la Dirección General y su autoridad es de tipo lineal.

Fig. 1 Organigrama de "Detergentes Industriales, S.A. de C.V."



Para continuar otorgándole estructura a la empresa, se procedió a llevar a cabo los análisis de puestos, cuya utilidad en cada una de las áreas en donde se usa es la siguiente:

Cuadro No 1 Utilidad de los análisis de puestos

A LA EMPRESA	AL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Le ayudó a proporcionar estructura y organización de puestos, líneas de autoridad y responsabilización de funciones. - Disminuyó la duplicación de funciones y la incertidumbre, puesto que cada integrante sabía qué hacer y cómo llevarlo a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitió identificar las características generales del puesto y los requerimientos para cubrirlo. - Sirvió de guía para la descripción general del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las características conductuales, de habilidades y conocimientos necesarios para el adecuado desempeño de cada puesto. - Permitió esclarecer el grado de desempeño de las tareas a realizar y por ende su desarrollo correcto.

* Ver anexo 1, en donde se incluye el análisis de puestos utilizado.

Los análisis de puestos que se llevaron a cabo, fueron los relativos a niveles operativos, por ser estos en donde mayor confusión existía (referencias arrojadas en entrevistas individuales) y porque eran en donde se encontraban un mayor número de personal. A continuación se enlistan los puestos analizados:

Cuadro 2 Puestos analizados

Puestos
<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria - Chofer repartidor - Tornero - Aux. Tornero - Aux. Producción - Técnico en servicio de lubricación - Aux. Vendedor

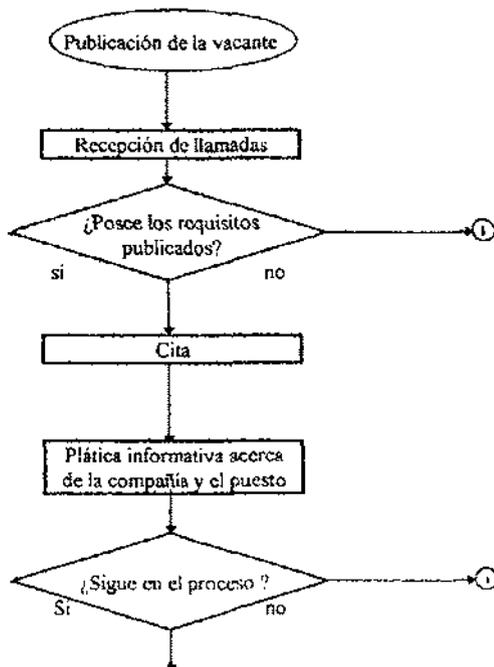
Dado que esta empresa no contaba con un proceso sistemático de reclutamiento que le permitiese abastecerse de los candidatos idóneos para los puestos, se establecieron las siguientes fuentes de reclutamiento, por nivel:

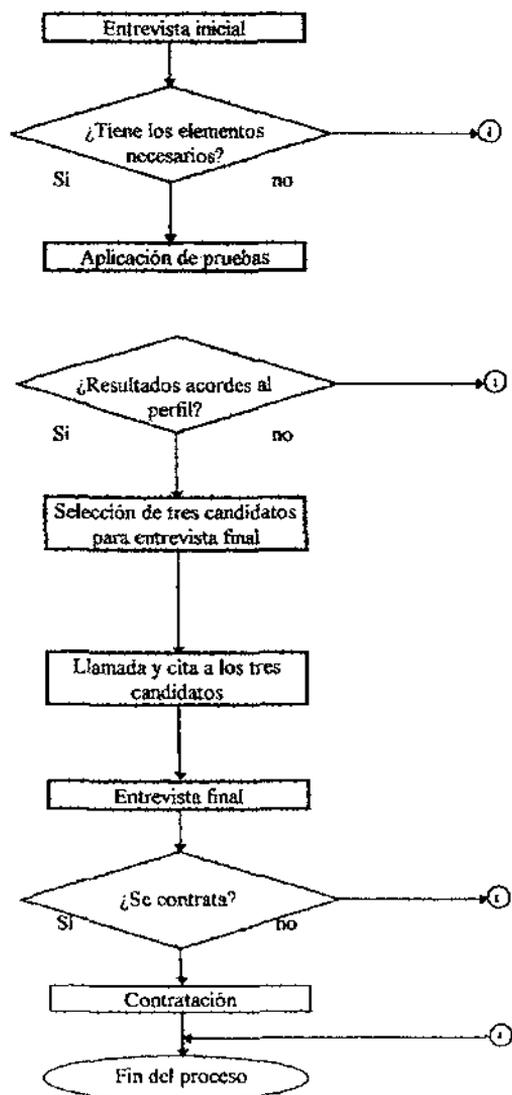
Cuadro 3 Fuentes de reclutamiento por nivel

Nivel Supervisión	Nivel Técnico	Nivel Operativo
- Bolsa Universitaria de Trabajo de la UNAM. - Bolsa de Trabajo de la Facultad de Química, UNAM.	- CONALEP Xochimilco. - CONALEP, Tlalpan II. - CONALEP, Milpa Alta. - CETIS No 39, Xochimilco.	- Bolsa de trabajo, Del. Xochimilco - Bolsa de trabajo, Del. Tlalpan. - Bolsa de trabajo, Del. Coyoacán.

Debido a que “Detergentes Industriales, S.A. de C.V.” carecía de un proceso establecido de reclutamiento y selección de personal, se procedió a implementar el que se adaptara a sus necesidades, y el resultado se ilustra a continuación mediante la fig. 2.

Fig. 2 Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal implementado





Al establecer el proceso de reclutamiento y selección de personal, también se elaboraron los perfiles de cada puesto, con el objeto de estandarizar los requisitos a cubrir en cada uno de ellos. Los perfiles fueron para los puestos de: chofer repartidor, ayudante en general, secretaria o asistente ejecutivo, auxiliar de ventas, tomero, técnico en lubricación, coordinadores y vendedores. A continuación se mencionan cada uno de los perfiles

Cuadro 4 perfiles elaborados por puesto

Nivel operativo

A) Chofer repartidor

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Mínimo secundaria terminada. * Con experiencia mínima de un año. * Sexo masculino. * Edad de 18 a 40 años. * Licencia tipo B. * Horario flexible. * Disponibilidad para viajar. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual al término medio. * Tranquilo, apacible, sereno, sumiso, tolerante, autodisciplinado.

B) Ayudante en general

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Mínimo secundaria terminada. * Con o sin experiencia. * Sexo masculino. * Edad de 18 a 40 años. * Horario flexible. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual al término medio. * Sumiso y autodisciplinado.

Nivel técnico

A) Secretaria o asistente ejecutivo

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN TÉCNICA	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Carrera comercial, secretaria o técnico asistente ejecutivo. * Con o sin experiencia. * Sexo masculino o femenino. * Sin límite de edad. * Viva zona sur. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Examen de conocimientos: Ortografía igual a 8 o más. Redacción igual a 8 o más. Mecanografía igual a 8 o más 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual o superior al término medio. * Animoso, activo social, expresivo-responsivo, empático, objetivo, sumiso, tolerante, autodisciplinado.

B) Auxiliar de ventas

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN TÉCNICA	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Técnico en química industrial o químico instrumentista (pasante o titulado). * Con o sin experiencia. * Sexo masculino. * Sin límite de edad. * Disponibilidad de horario y para viajar.. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Examen de conocimientos igual o superior a 8. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual o superior al término medio. * Expresivo-responsivo, objetivo, tolerante, autodisciplinado.

C) Tornero

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN TÉCNICA	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Técnico en máquinas-herramienta (pasante o titulado) o con experiencia en el ramo de más de 2 años. * Sexo masculino o femenino. * De 18 a 50 años. * Disponibilidad de horario y para viajar ocasionalmente. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Examen de conocimientos igual o superior a 8. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual al término medio. * Sereno, objetivo, sumiso, tolerante, autodisciplinado.

D) Técnico en lubricación

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN TÉCNICA	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Técnico electrónico, técnico electricista o electricista). * Sexo masculino. * Edad de 18 a 40 años. * Disponibilidad de horario y para viajar ocasionalmente. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Examen de conocimientos igual o superior a 8. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual igual al término medio. * Sereno, expresivo-responsivo, optimista, activo social, sumiso, tolerante, autodisciplinado.

Nivel de supervisión

DATOS GENERALES	EVALUACIÓN PSICOLÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> * Ing. Mecánico, Ing. Químico, Químico, Químico Farmacéutico Biólogo, Químico en alimentos (pasante o titulado). * Experiencia mínima de un año. * Manejo de PC. * Preferentemente sexo masculino. * Sin límite de edad. * Estado civil indistinto. * Horario flexible. * Documentación en regla. 	<ul style="list-style-type: none"> * Coeficiente intelectual superior al término medio. * Cautela, Empático, objetivo, dominante, tolerante; autodisciplinado, original, con vigor, ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación en problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto.

Establecido el proceso de reclutamiento y selección a seguir, las vacantes a cubrir fueron las que a continuación se enlistan, así como la permanencia de cada una de las personas seleccionadas.

Cuadro No 5 Número de puestos seleccionados

ÁREAS	PERSONAS SELECCIONADAS	ACTUALMENTE EXISTEN
Administración		
- Secretarías	6	3
- Chofer	2	1
Ventas		
- Vendedor	3	2
- Auxiliar de ventas	1	1
Servicio		
- Técnicos	3	3
Manufactura		
- Tornero	3	1
- Auxiliar tornero	2	1

Si se parte diciendo que una vez contratada una persona para desempeñar algún puesto, necesita adaptarse lo más pronto posible a su ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.; es entonces cuando resulta indispensable una guía que le permita lograr dicho objetivo. Debido a ello se elaboró una guía general de inducción, cuyos contenidos, objetivos y técnicas de instrucción se describen en el anexo 2.

Ahora bien, si un manual general de inducción es útil a los nuevos integrantes, de igual importancia resulta, uno que se adapte a las características de su puesto. Para lograr esto se crearon los manuales para el área de “servicio técnico en lubricación y el manual técnico de ventas”, cuyos contenidos, objetivos y técnicas de instrucción se incluyen en los anexos 3 y 4.

Tan importante resulta dotar al nuevo integrante de los elementos básicos para el desempeño de su puesto, como el otorgarle los conocimientos, habilidades y el desarrollo de las actitudes que le permitan desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica. Es por esta razón que partiendo de los objetivos de la empresa se elaboraron los siguientes cursos y sus aplicaciones actuales:

Cuadro No 6 Cursos otorgados y aplicaciones actuales

Curso	Áreas de aplicación
Herramientas Básicas del Control Total de la Calidad (H.B.C.T.C.)	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizan las técnicas de lluvias de ideas, diagrama de flujo y diagramas de esqueleto de pescado cuando se aborda un tema a resolver. - La gráfica de control de promedios se utiliza en el área de ventas para obtener una representación gráfica del comportamiento del proceso de lavado con aditivo. * Ver anexo.
Reuniones generales mensuales	<ul style="list-style-type: none"> - A la par que sus elementos se integran, ayudan a fomentar la superación personal mediante la exposición de temas, proyección de películas y pláticas en torno al objetivo general. - Sirve como un medio de información interna, puesto que cada área comenta acerca de sucesos importantes que le acontecieron, avances, información relativa al trato con los clientes.
“ Hablar en público “	<ul style="list-style-type: none"> - Dicho curso ha permitido, a los que participaron, valorar el uso del lenguaje como una excelente forma de comunicación, lo cual influye a que tomen parte de las reuniones mostrando su punto de vista.

Los cursos de capacitación técnica fueron orientados básicamente hacia el área de ventas y al servicio de lubricación.

Para el caso del área de servicio la capacitación otorgada giró en torno del rubro : “Servicio técnico de lubricación”. En el caso del área de ventas la capacitación giró en torno de : “Proceso del lavado de botella : papel del aditivo”.

El número total de integrantes de la Empresa, era de 23 personas y los porcentajes capacitados, se muestran a continuación:

Cuadro No 7 Número de participantes en capacitación y porcentaje total de capacitados

Nombre del curso	Número de participan.	Porcentaje de capacitados
“Servicio técnico de lubricación”	7	30.5 %
“Proceso del lavado de botella : papel del aditivo”	4	17.4 %
Total	11	47.9 %

El curso de Herramientas Básicas para el Control Total de la Calidad (H.B.C.T.C.) fue otorgado a las siguientes áreas :

Cuadro No 8 Áreas y porcentaje de personal capacitado en HBCTC

Áreas participantes	Número de participantes	Porcentaje de capacitados
Servicio técnico de lubricación	7	30.5 %
Ventas	4	17.4 %
Administración	3	13 %
Manufactura y plásticos de ingeniería	4	17.4%
Total	18	78.3 %

Respecto al curso de Hablar en público, las áreas intervenidas y el número de participantes fue el siguiente :

Cuadro No 9 Áreas y porcentaje de personal capacitado en Hablar en Público

Áreas participantes	Número de participantes	Porcentaje de personal capacitado
Administración	1	4.34
Servicio	2	8.69
Manufactura	3	13.04
Producción	1	4.34
Total	7	30.41

Al realizar un análisis de costo/beneficio de la intervención, tomando un período de 24 meses, los resultados fueron los siguientes:

Costos mensuales	Desbeneficios mensuales	Beneficios mensuales
- Sueldos \$1200.00	10 hrs de capacitación \$800.00 mensuales	Incremento de ventas \$92,500.00 a partir del 5o mes
- Transportación \$350.00		
- Costos administrativos \$350.00		
- Equipamiento \$1000.00		

Costos por 24 meses = \$69,600.00

Desbeneficios por 24 meses = \$19,200.00

Incremento de ventas a partir del 5o mes (o durante 20 meses) = \$1,850,000.00

Sustituyendo nos queda;

$$ROI = \frac{69600 + 19200}{1850000} = 20.83$$

Lo que equivale a decir que por cada peso invertido se obtuvieron \$20.83, con la intervención.

4.4. ANÁLISIS

La razón inicial por la que fui contratada en Detergentes Industriales, fue la necesidad de contar con un proceso de selección de personal. Sin embargo, si se parte del concepto de empresa u organización que Parson (1960) nos expresa como: "ordenación, asignación de funciones y toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos", es entonces cuando se hace indispensable otorgarle, si carece de ella, una estructura que la identifique como tal. Debido a esta razón, a la par de proporcionar servicios de reclutamiento y selección de recursos humanos, se procedió a otorgarle tal estructura por medio de una división de funciones. Tal actividad fue recabada inicialmente por análisis de puestos y posteriormente plasmada en un organigrama, que se respetó en la práctica y que permitió asignar funciones, delimitar responsabilidades y descentralizar líneas de autoridad, típicas en una empresa familiar.

Respecto al apartado de selección de personal se puede decir que:

- ☞ Se establecieron 9 fuentes específicas de reclutamiento, que permitieron atraer a candidatos idóneos a los perfiles de los puestos.
- ☞ Se llevó a cabo un proceso sistemático de selección que proporcionó análisis de conocimientos, habilidades, intereses y rasgos conductuales necesarios para el desempeño de cada puesto en particular.
- ☞ Se seleccionaron a 20 personas para los puestos de: secretaria, chofer, vendedor, auxiliar de ventas, técnico electrónico o electricista, tornero y auxiliar de tornero.

En relación a la capacitación implementada, se puede mencionar en dos vertientes:

- ☞ La capacitación para el trabajo.- que incluyó 20 inducciones y capacitaciones de ingreso, con nuevo personal.
- ☞ La capacitación en el trabajo.- dentro del rubro de capacitación específica y humana se trabajó con el 47.9% del total de los integrantes, a través de los cursos de "Servicio técnico de lubricación", "Proceso del lavado de botella: papel del aditivo" y "Herramientas Básicas para el Control Total de la Calidad" con un 78.3%.
- ☞ Se obtuvo una ROI de 20.83 pesos de ganancia por cada peso invertido, durante un período de 18 meses.

Otros resultados, benéficos pero de índole cualitativa, fueron:

- División de funciones, de autoridad y responsabilidad.
- Anticipación a los cambios tecnológicos por área (por ejemplo, elaboración de tableros automatizados y productos inofensivos al ambiente).
- Creación de la Coordinación de Recursos Humanos quien tomó a su cargo y elaboró actividades dirigidas al desarrollo del personal, lo que significó atención para él convirtiéndose -quizá- en motivación.
- Integración entre los miembros de "Detergentes Industriales", disminuyendo la rotación de personal e incrementando la permanencia del mismo.
- Mayor participación del personal en las actividades propias de su Departamento.

Una vez hecho el análisis benéfico que tuvo la Empresa, es honesto también señalar los errores, problemas y limitaciones de la presente intervención, entre ellos estuvieron:

- Falta de mayor información cuantitativa que avalara categóricamente, todas las actividades propuestas para la intervención.
- Falta de controles cuantitativos detallados, como incremento en la productividad, porcentaje de rotación antes y durante la intervención o efecto medible de las actividades de capacitación otorgadas.
- Evaluación y seguimiento periódicos de las actividades implementadas.
- Escaso convencimiento e involucramiento de la Dirección General durante la intervención.
- Uso exclusivo de pruebas psicológicas con las que contaba la empresa (aún cuando su validez, confiabilidad y sensibilidad fue mayor a 70, en una escala de 100 puntos).

Para contrarrestar los anteriores puntos descritos se considera que es importante tener, cuantificar, seguir y evaluar a detalle cada paso de una intervención; con el objeto de mostrar con exactitud, en qué magnitud se obtienen resultados positivos.

Aplicar técnicas, (como por ejemplo de reforzamiento o de formación técnica) encaminadas a obtener e incrementar conductas en los dirigentes dentro del área de dominio de la organización, administración, métodos a largo plazo de comercialización y mejor administración de sus utilidades; son otras sugerencias para futuros trabajos, que permitirán involucrar en mayor medida al dueño-director-líder de una empresa familiar; al mismo tiempo que le ayudarán a tomar decisiones sin partir de su experiencia empírica o su sentido común.

Dentro del área de selección de personal para predecir en mayor medida, el desempeño laboral que tendrá la persona se puede hacer uso futuro de técnicas más confiables (aunque también más costosas por el tiempo, espacio, formación y número de personas involucradas) como la selección por objetivos o la de *assessment center*.

Un punto más, susceptible de modificarse en un trabajo como este, es el uso -antes de iniciar la intervención-, del análisis costo-beneficio, “como herramienta auxiliar en la toma de decisiones”, (Patiño, 1989) porque permite analizar “las diferentes alternativas que pueden solucionar un determinado problema que se presenta en la empresa” (op. Cit.).

Por otro lado, es importante señalar la participación incuestionable que tienen las empresas familiares, que de acuerdo a NAFIN corresponde el 98% (1993) ya que fomenta el desarrollo de nuestro país y la creación de empleos, pese a la escasa información que existe en el tema. Es por esta razón que resulta indispensable la inclusión de profesionales como el Psicólogo, quien por su formación en manejo de personal, programación de ambientes laborales y liderazgo, que combinados con pensamientos económicos permiten planear, desarrollar, controlar y evaluar el desenvolvimiento de una empresa.

Finalmente, estoy firmemente convencida que colaborar con empresas de este tipo, permiten hacer uso y evaluación de toda una formación profesional, que considero es incomparable al obtenido en una empresa institucional en donde ya existen objetivos, roles, funciones y líneas de autoridad. No es lo mismo, comenzar en cero, que iniciar en cinco, por ejemplo.

REFERENCIAS

- Ábrego, E. (1978), Financiamiento a la pequeña y mediana industria en ejecutivos de finanzas, México, vol. VIII, Instituto Nacional de Finanzas: editor.
- Arias, G. F. (1990), Administración de recursos humanos, México, edit. trillas.
- Arias, G. F. (1988), Capacitación para la excelencia, México, edit. argus.
- Ávila, S. L. M. (1995), Importancia de la selección y capacitación en la reducción de rotación de personal sindicalizado, en una planta ensambladora en los periodos de 1990 a 1993, México, UNAM-Psicología, tesis de licenciatura.
- Barragán L., Benavides J., Brugman A.M. y Lucio E. (1993), El uso del WAIS y del WISC en Psicología clínica, México, UNAM-Psicología, programa de publicaciones de material didáctico.
- Calderón, C. H. (1990), Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, México, edit. limusa.
- Cantú M. A., Morfín H. J. y Safont T. M. (1991), Organización y desarrollo, México, edit. limusa
- Dessler, G. (1991), Administración de personal, México, edit. prentice-hall.
- Grabinsky, S. (1987), Perfil del pequeño empresario, México, edit. del verbo emprender.
- Grabinsky, S. (1994), Las empresas familiares, México, edit. del verbo emprender.
- Grados, E. J. (1990), Inducción, reclutamiento y selección, México, edit. manual moderno.
- Hernández, R. S. (1986), Administración de personal, México, edit. iberoamericana.

- Jiménez, O. A. (1991), Programación de ambientes laborales: eventos B, C y D, México, México, UNAM-Psicología, programa de publicaciones de material didáctico.
- Mendoza, N. A. (1986), Manual para determinar necesidades de capacitación, México, edit. Trillas.
- Nacional Financiera (1993), La micro, pequeña y mediana empresa: principales características (Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa), México, NAFIN: editor.
- Patiño Peregrina Humberto (1989), Resultados de la evaluación costo-beneficio (Investigación en una empresa transnacional), Conferencias del 1er. Encuentro panamericano y 11o. congreso nacional de capacitación.
- Reyes, P. A. (1992), Administración moderna, México, edit. Limusa.
- Rodríguez, V. J. (1988), Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, México, edit. ECASA.
- Siliceu, A. A. (1992), Capacitación y desarrollo de personal, México, edit. Limusa.
- Villegas M. E. (1993), Inventario de personalidad, análisis del temperamento de Taylor y Johnson (T-JTA), México, UNAM-Psicología, programa de publicaciones de material didáctico.
- Vite, S. S. G. (1995), Apuntes de la materia reclutamiento y selección de personal, México, UNAM-Psicología.
- Zamorano, E. (1964), Algunos comentarios sobre el fracaso de los negocios: el sentido contable actual, México, UNAM-Escuela Superior de Comercio y Administración, tesis licenciatura.
- Zamorano, P. Y. (1987), Perfil de las empresas familiares y sus directivos en México, México, ANAHUAC-Escuela de Psicología, tesis licenciatura.

ANEXO 1

FORMATO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.- Nombre de la institución: DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.

2.- Ramo o giro:

- a) bancaria
- b) industrial
- c) comercial
- d) servicios
- e) sector público
- f) pesquera
- g) agrícola
- h) otra (especifique)

3. Actividad: Venta de servicio de lubricantes, así como venta de refacciones y servicio de refacciones para la industria embotelladora

4.- Domicilio: en planta: Guadalupe Victoria 5 Miguel Hidalgo

Oficina: Juárez No. 1

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

5.- Nombre del puesto: Tornero

- a) Clave _____
- b) Nivel jerárquico o escalafonario _____
- c) Secretaría _____
- d) Subsecretaría _____
- e) Dirección o Gerencia _____
- f) División Manufactura y Plásticos de Ingeniería
- g) Departamento _____
- h) Sección _____
- i) Mesa _____
- j) Coordinación y/o staff _____

6.- Nombre completo de la unidad de adscripción: _____

División de Manufactura y Elásticos de Ingeniería

7.- Sueldo mensual: N\$ 1120.00 a 1200.00

8.- Compensaciones: N\$ 25-30.00

ayudas para pasajes semanales

Vales de desayuno (N\$ 50.00) mensuales

9.- ¿Suele darse otros nombres a ese puesto?

*Si _____ No X

*En caso afirmativo:

a) En la empresa: _____

b) Fuera de ella: _____

10.- El puesto es:

a) _____ de confianza

b) _____ sindicalizado

c) X otro (especifique) por tiempo indeterminado

11.- Tipo de puesto:

a) _____ de oficina

b) X mantenimiento

c) X especializado

d) _____ de supervisión

e) _____ operativo

f) _____ ejecutivo

g) _____ semiejecutivo

h) _____ secretarial

i) _____ otro (especifique) _____

12.- Número de empleados en el puesto:

2 hombres

_____ mujeres

13.- ¿Realiza cada uno de ellos el mismo trabajo?

_____ Si *No X

* De no ser así, dé una breve explicación de las funciones de cada uno de los otros empleados:

Nombre del empleado

Funciones diferentes

Javier Mendoza Infante

~~Encargado de guardar los materiales y herramientas que a veces se utilizan, así mismo se prestarlos por medio de vales.~~

14.- Localización física (señalar edificio, piso, planta, etc., donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%):

Avenida Juárez No 3, Bo el Rosario Xochimilco centro, planta baja

15.- Jornada laboral de trabajo:

a) Días: de lunes a sábado
b) Horas de 8:00 a 17:00 y de 8:00 a 12:00

16.- Horas extra por semana:

a) Días en que regularmente ocurren esas horas: sábado

b) Cantidad máxima de horas por día: 5 horas a 15 horas

17.- Puestos inmediatos inferiores:

a) _____
b) _____
c) _____

18.- Puesto del jefe inmediato superior: _____

Coordinador de Manufactura

19.- Sus reportes los dirige a:

Puestos

Para (asunto)

Coordinador de Manufactura

Checar el estado de las piezas elaboradas

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

20.- En general, ¿en qué consiste el trabajo?

En elaborar piezas y refacciones para la Industria Embotelladora de acuerdo a las especificaciones marcadas por el cliente. Así como instalar las mismas en su planta, dejándolas funcionando como ellos lo marquen.

21.- Describa el Objetivo General del puesto en términos de lo que se espera que el ejecutante realice. Mencione las condiciones de realización (equipo, herramientas, lugar, a partir de qué información). Indique los niveles de eficiencia aceptados en términos de exactitud, tiempo //o número de errores aceptables, ejemplo: "Que el empleado realice todas las actividades del puesto de Secretaria de Compras, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la Descripción Específica":

Que el tornero realice todas las actividades del puesto, de acuerdo con los lineamientos marcados por el mismo, por el cliente y en los tiempos que el coordinador se haya comprometido, bajo las normas de calidad marcadas tanto por el área como del cliente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

22.- Describa a continuación las Actividades Diarias, periódicas y Ocasionales en términos de antecedente, (¿qué es lo que origina el inicio de una tarea?), conducta (¿qué se hace?) y consecuente (¿qué consecuencias tiene la tarea realizada?). Ejemplo:

TAREA I	NOMBRE: Elaboración de cheque	TIEMPO APROX. 5'
ANTECEDENTE: Vencimiento de una factura a pagar		
CONDUCTA: Se toma un formato de cheque del cajón superior izquierdo del escritorio. Se introduce en la máquina de escribir, y se escriben en él los siguientes datos: fecha de emisión, nombre de la persona o empresa a quien va dirigido el pago, cantidad a pagar (con número y letra), dejando en blanco únicamente el espacio para la firma de autorización. El cheque se saca de la máquina y se lleva con el jefe inmediato.		
CONSECUENTE: Que el cheque sea firmado por el jefe inmediato superior.		

A. ACTIVIDADES DIARIAS:

Describa todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondientes) y señalando el tiempo aproximado de ejecución:

TAREA 1	NOMBRE: Vestir el uniforme de trabajo y el equipo de seguridad
ANTECEDENTE: Llegar a su lugar de trabajo a las 8:00 a.m.	
CONDUCTA: Vestir el pantalón y la camiseta de trabajo, calzar los zapatos de trabajo. Posteriormente colocar los lentes y protectores auditivos en sus respectivos sitios. Quitarse relojes, anillos, esclavias, camisas de manga larga y en general todo tipo de accesorios que impidan el adecuado desenvolvimiento del trabajo.	
CONSECUENTE: Estar en condiciones adecuadas de trabajo	

TAREA:2	NOMBRE: Revisar el buen estado de la maquinaria
ANTECEDENTE:	Estar vestido con el uniforme y equipo de seguridad
CONDUCTA:	Una vez con el equipo de seguridad, verificar el estado general de la máquina que cada quien va a utilizar; que se encuentre en las condiciones adecuadas, que esté aceitada, si existe alguna falla que ésta se arregle.
CONSECUENCIA:	prevenir retraso en el trabajo o algún accidente

TAREA:3:	NOMBRE: Revisar que exista el material adecuado de trabajo
ANTECEDENTE:	Que las condiciones de la maquinaria estén bien
CONDUCTA:	Revisar en la gaveta de materiales que el material a utilizar se encuentre tanto en existencia como en las condiciones de cantidad y calidad necesarias.
CONSECUENCIA:	prevenir algún retraso en el trabajo

B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS:

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo cada tres días, cada semana, cada mes, cada semestre, cada año, etc., indicando la periodicidad de cada tarea. La numeración de las tareas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

TAREA 4:	NOMBRE: Dar mantenimiento a la maquinaria
ANTECEDENTE:	Disponer de por lo menos 1:30 horas de trabajo hasta 5 horas.
CONDUCTA:	Revisar la caja merton, la caja del torno, la lima, los automáticos, el motor y el taladro.
CONSECUENCIA:	prevenir algún retraso en la entrega del trabajo

C. ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES

Enumere las tareas que rara vez le encomiendan, o aquéllas que son propias de puestos ejecutivos y que no están sujetas a una periodicidad fija:

TARSA 1, NOMBRE: Salir a comprar alguna pieza o herramienta necesaria
ANTECEDENTE: que no exista el material o herramienta necesario
CONDUCTA: Checar que en realidad no se encuentra en existencia lo que se necesita, pedir en la caja de administración el dinero necesario para la compra, salir al lugar encargado de tener lo que se necesita (tlapalería, tienda, etc)
CONSECUENTE: continuar con el trabajo pendiente

23.- Indique los Objetivos Específicos para cada una de las tareas diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto. Ejemplos:

TAREA 1: Elaboración de cheque

OBJETIVO: Que las facturas autorizadas para el pago del material, equipo, materia prima, etc., se encuentren al día.

TAREA 2: archivo de pólizas

OBJETIVO: Contar con un archivo alfabético de las pólizas para que, en el momento en que se requieran, se localicen en el expediente correspondiente.

TAREA 1: Vestir el uniforme de trabajo y el equipo de seguridad

OBJETIVO: Prevenir algún tipo de accidente, y en caso de que exista no cause daños en la persona.

TAREA 2: Revisar el buen estado de la maquinaria

OBJETIVO: Evitar la descompostura mientras se está trabajando y por lo tanto pérdida de tiempo.

TAREA 3: Revisar que exista el material adecuado de trabajo

OBJETIVO: Evitar cometer errores en el maquinado de las piezas, así como en la presentación y tiempo de entrega.

TAREA 4: Dar mantenimiento a la maquinaria

OBJETIVO: Prevenir algún tipo de descompostura y por lo tanto retraso en la entrega de las piezas a los clientes.

TAREA 5: Salir a comprar alguna pieza o herramienta necesaria

OBJETIVO: Poder maquinar las piezas necesarias que el cliente haya pedido para una fecha determinada.

24.- Información recibida en el puesto:

Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o trámite que se les da.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVÍA	PERSONA (PUESTO) QUE LO ENVÍA	USO O TRÁMITE

25.- Información emitida en el puesto:

Enumere los documentos que elabora y/o que envía a otros puestos:

DOCUMENTO: DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVÍA	PERSONA Y/O PUESTO AL QUE SE ENVÍA

CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

26.- ¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para realizar las tareas de su puesto? Mencione el nombre indique -marcando con una X- cuál es el grado de dominio necesario, así como el porcentaje de tiempo que usa cada uno en una semana de trabajo (48 horas). Ejemplo:

TAREA 1: Elaboración de cheque

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.
Máquina de escribir eléctrica			

TAREA 1: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Torno	X			

TAREA 2: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Alcorno frezador	X			

TAREA 3: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Depilador de pelo	X			

CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

26.- ¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para realizar las tareas de su puesto? Mencione el nombre indique -marcando con una X- cuál es el grado de dominio necesario, así como el porcentaje de tiempo que usa cada uno en una semana de trabajo (48 horas). Ejemplo:

TAREA 1: Elaboración de cheque

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.
Máquina de escribir eléctrica			

TAREA 1: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Torno	X			

TAREA 2: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Palanero fresador	X			

TAREA 3: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Depallido de soldo	X			

TAREA 4: Maquinado de piezas

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Formas paralelas	X			

TAREA 5: Instalar alguna pieza

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Herramientas de montaje	X			

TAREA 6: Afilar buriles, brocas, cortadores

APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROXIMADO
Esmeril	X			

27.- En el mismo orden en que enlistó las actividades diarias, periódicas y eventuales, detalle los conocimientos necesarios para la realización de cada una de ellas. Considere únicamente los conocimientos que considere indispensables para el desempeño de las tareas, más no aquéllas que pudieran ser descables. Mencione las fuentes (escritas) de información. Ejemplo:

TAREA 1: Elaboración de cheque	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
-Escritura de letras y número en máquina de escribir. -Uso de márgenes y tabuladores en máquina de escribir. -Elaboración de formas comerciales.	-Cacho, José P. sistemas de mecanografía (Catálogos B al F). Ediciones ECA: México, 1982. -Educational Services, Comercial Correspondence, McGraw-Hill Book Co, New York, 1954, pp. 85-87. -Manual de operaciones de la empresa, pp. 31-33

TAREA 1: Maquinado de piezas en tornos paralelos

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
Manejo de torno (bancada, caja norton, caja de transmisiones)	Anexo 1 de manuales de procedimientos para el manejo de torno para el puesto de tornero

TAREA 2: Maquinado de piezas en el taladro fresador

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
Manejo de taladro fresador (carros transversales, anillos micrométricos, velocidades, cortadores, boquillas)	Bibliografía: ALBERTO C. y L. GONZALEZ (1978), <u>Tecnología aplicada en la capacitación de Máquinas-Herramientas</u> , México, edit. Hago y Aguilar, págs. 197 a 228.

TAREA 3: Maquinado de piezas con el cepillo de coco

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
Cepillo de coco (velocidades, avances del cabezal, automáticos, mecánicos en general.	Bibliografía: ALBERTO C. y GONZALEZ M. (1978), <u>Tecnología aplicada en la capacitación de Máquinas-Herramientas</u> , México, edit. Hago y Aguilar, págs. 181 a 196.

28.- Marque los conocimientos teóricos necesarios o indispensables (no los que sean deseables) para desempeñar su puesto, los cuales son equivalentes a:

- a) Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6
 b) Primaria completa
 c) Secundaria incompleta: grado 1 2 3
 d) Secundaria completa
 e) Preparatoria, vocacional o equivalente incompleta: grado 1 2 3
 f) Preparatoria, vocacional o equivalente completa Técnico Máquinas-Herramienta
 g) Profesional incompleta (especifique carrera y nivel):
-

h) Profesional completa (especifique):

i) Postgrado (especifique):

- j) Comercio
 k) Taquigrafía
 l) Mecanografía
 m) Secretaría
 n) Cursos especiales (especifique).
-

ñ) Otra (especifique):

o) Idioma (marque con una "X" el grado de dominio requerido):

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO
español	X	X	X	X	

TAREA 1: Instalación de piezas

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
Herramientas de montaje (llave espada, llave mixta, pinzas de presión, pinzas de chofer, llaves allen, martillo, martillo de bola, desarmadores de cruz y plano, llave stilson, perica).	Anexo 4 de manuales de procedimientos para el manejo de herramientas de montaje para el puesto de tornero. Bibliografía: ALMONTA C. y GONZALEZ M. (1978), <u>Tecnología aplicada en la capacitación de máquinas-herramientas</u> , págs. 1 a 15, México, edit. Razo y Aguilar.

TAREA 2: Afilar buriles, brocas y portabrocas

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?
Esmeril (su manejo general)	Anexo 5 de manuales de procedimientos para el manejo de esmeril para el puesto de tornero Bibliografía: ALMONTA C. y GONZALEZ M. (1978), <u>Tecnología aplicada en la capacitación de máquinas-herramientas</u> , págs 289 a 294, México, edit. Razo y Aguilar.

TAREA 3:

CONOCIMIENTOS EN:	¿DÓNDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACIÓN?

34.- Indique los puestos que usted supervisa, marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo -dentro de una jornada de trabajo- que dedica usted a esta supervisión:

PUESTO	No DE PERSONAS	SUPERV. COMPLETA	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIFICACIÓN	% DE TIEMPO
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					

35.- En el mismo orden a anterior, explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto:

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

36.- Marque con una "X" el grado de supervisión que recibe usted:

- a) _____ Ninguna
- b) _____ Muy poca
- c) X Poca
- d) _____ Mucha

37.- ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo?

* Sí _____ No X *En caso afirmativo:

Nombre: _____

Puesto: _____

¿Con qué frecuencia? _____

38.- El trabajo que se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X"):

- a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- d) Sólo lo relativo políticas y a métodos generales de supervisado.

RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES

39.- En el puesto que usted desempeña, ¿tiene acceso a datos confidenciales?

*Si No *En caso afirmativo

a) ¿A cuáles? en cuanto al maquinado de piezas, las maniobras para hacerlas
la maquinaria que se maneja, etc.

b) Su trabajo lo realiza:

- 1) Normalmente con datos confidenciales
- 2) Ocasionalmente con datos confidenciales

c) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

Modificación de la imagen que se tiene del área de Manufactura tanto por los
clientes como por la competencia.

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO

40.- En el desempeño de su puesto, ¿tiene contacto con el público?

*Si No *En caso afirmativo:

ocasional

a) Tipo de contacto:

- 1) Personal
- 2) Telefónico
- 3) Por correspondencia

b) ¿Que daño podría causar un mal trato a estas personas?

Que no searian a gusto con la fabricación o la instalación de las piezas
ada cuando se estuviera dentro de norma*

RESPONSABILIDAD SOBRE MÉTODOS DE TRABAJO

41.- ¿Cuáles son los errores más frecuentes que se podrían cometer en el desempeño de las actividades de su puesto?

CAUSA	TIPO DE ERROR	EFECTOS
Actitudes personales negativas	Mal trazo	Pérdida de material, gasto en mano de obra
Actitudes personales negativas	Maquinado inadecuado	Pérdida de material, gasto en mano de obra.

42.- Los resultados de su trabajo afectan:

- a) Parcialmente a personas de su nivel.
- b) El servicio al público.
- c) El trabajo de su unidad.
- d) El desarrollo de su departamento.
- e) Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

43.- Marque con una "X" las condiciones en que realiza su trabajo:

ASPECTO	NIVEL			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
ILUMINACIÓN		X		
VENTILACIÓN		X		
LIMPIEZA		X		

44.- Especifique si tiene que soportar en su trabajo:

- 1 Olores _____
- 2 Emanaciones _____
- 3 Humedad _____
- 4 Resequedad _____

- 5 Corrientes de aire _____
- 6 Frio _____
- 7 Calor _____
- 8 Ruido Debido a la maquinaria que se utiliza
- 9 Cambios bruscos de temperatura _____
- 10 Espacios reducidos Los reducidos y aparte por el espacio de maquinaria
- 11 Una temperatura de ... _____
- 12 Materiales químicos _____
- 13 Ácidos _____
- 14 Humos Cuando se solda alguna pieza
- 15 Grasas _____
- 16 Aceites _____
- 17 Vapor _____
- 18 Lugares altos _____
- 19 Objetos móviles _____
- 20 Otros (especifique) _____

45.- Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X" el porcentaje correspondiente, por jornada de trabajo):

LUGAR	75% - 100%	50% - 74%	25% - 49%	MENOS DE 25%
INTERIOR	X			
EXTERIOR				
ENTRA Y SALE EN VEHICULO (AUTOBÚS, AUTOMÓVIL, ETC.)				

46.- En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X" el porcentaje correspondiente por jornada de trabajo):

POSICIÓN	75% - 100%	50% - 74%	25% - 49%	MENOS DE 25%
AGACHADO (A) DE RODILLAS				
VOLTEADO				
PARADO (A) ARRASTRÁNDOSE	X			
SUBIENDO				
BALANCEÁNDOSE				
CORRIENDO				
EMPUJANDO				
JALANDO				
TRABAJANDO CON LOS DEDOS			X	
SENTADO (A)				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

47.- En su trabajo está expuesto a:

(Marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)

ACCIDENTE	ELEVADA 75% - 100%	CONSIDERABLE 50% - 74%	ESCASA 25% - 49%	REMOTA MENOS DE 25%
CAÍDAS		X		
CHOQUES ELEC.				X
MUTILACIONES			X	
ENVENENAMIENTO				
QUEMADURAS				
GOLPES		X		
RASPADURAS				
OTROS rebabas (ESPECIFIQUE)		X		

48.- Enfermedades a las que está expuesto (a) en su trabajo:

(Marque con una "X" la posibilidad de contraerlas)

ACCIDENTE	ELEVADA 75% - 100%	CONSIDERABLE 50% - 74%	ESCASA 25% - 49%	REMOTA MENOS DE 25%
ALERGIAS				
OIDO	X			
VISTA	X			
APARATO RESPIRATORIO				
APARATO DIGESTIVO				
SISTEMA NERVIOSO			X	
SATURNISMO				
OTRAS (ESPECIFIQUE)				

POLÍTICAS DE LA EMPRESA

(Éstas preguntas sólo se le harán al patrón o a su representante).

49.- Conocimientos mínimos para el puesto:

Manejo de tornos paralelos, taladro freador, cepillo de todo, afilado de herramientas, herramientas de montaje, trazo, medidas, conversiones, maquinado de piezas, calidad de materiales

50.- Experiencia mínima (tiempo): 1 año

52.- Estado civil: _____

53.- Idioma (grado de dominio): español

54.- Escolaridad mínima: técnico en Máquinas-Herramientas

55.- Nacionalidad: mexicana

56.- Edad mínima: 18 años Edad máxima: 39 años

57.- Sueldo mínimo: N 200.00 Sueldo máximo: N 300.00

58.- Documentos requeridos.

Acta de nacimiento, comprobante de estudios, comprobante de domicilio, cartilla liberada, IMSS, SARH, RFC, 2 fotos infantil, constancia médica

59.- Radicar en:

a) Definitivamente _____

b) Temporalmente (¿cuánto tiempo?) _____

60.- Viajar:

a) Nivel nacional (¿dónde?) Occidente, Toluca, Izcalli, Puebla, etc.

b) Nivel internacional (¿dónde?) _____

61.- Horario:

a) Matutino De 8:00 a 12:00 y de 8:00 a 12:00

b) Vespertino De _____ a _____ y de _____ a _____

c) Nocturno De _____ a _____ y de _____ a _____

d) Rolado (especifique) _____

62.- Tipo de contrato:

a) Por obra determinada en el primer mes a prueba

b) Por tiempo determinado -eventual en el primer mes a prueba

c) Por tiempo indeterminado del segundo mes en adelante

d) Otro (especifique) _____

63.- Fecha para ser contratado. 15 días después de la entrevista

ANEXO 2

CARTA DESCRIPTIVA

PROGRAMA GENERAL DE INDUCCIÓN

“ DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V. “

Nivel: Todos los niveles

CENTRO EN QUE SE IMPARTE: Oficinas administrativas, 2o piso, sala de juntas de DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V.; Av. Juárez No 3 Bo el Rosario, Xochimilco.

NÚMERO DE HORAS: 6

HORARIO: lunes y martes de 9 a 12 hrs.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

ELABORADO POR: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

PROPÓSITO GENERAL:

Al finalizar el programa de inducción, el nuevo integrante describirá la historia, filosofía, estructura, productos, servicios y su puesto correctamente con el objeto de desempeñar eficientemente las labores que le competen.

OBJETIVOS TERMINALES:

1. Al finalizar el curso, el personal de reciente ingreso expondrá correctamente, con sus propias palabras, las características de Detergentes Industriales.
2. El personal de reciente ingreso describirá detalladamente las actividades correspondientes a su puesto, al finalizar el curso.

CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. Detergentes Industriales S.A. de C.V.	2. Descripción de su puesto
A) Giro. B) Su filosofía. C) Sus objetivos D) Sus departamentos y actividades. E) Principales productos y características. F) Mercados principales. G) Sus instalaciones, ubicación.	A) Departamento al que pertenece. B) Jefe inmediato. C) Derechos y obligaciones. D) Actividades que le corresponden y forma de llevarlas a cabo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.1. Al término de la primera unidad, el personal de reciente ingreso, mencionará con exactitud, a qué se dedica la empresa.
- 1.2. Al finalizar la primera unidad, el personal de reciente ingreso, describirá de manera adecuada cuál es la filosofía de Detergentes Industriales.
- 1.3. El personal de reciente ingreso, al término de la primera unidad, enlistará todos los objetivos de la empresa.
- 1.4. El personal de reciente ingreso, al término de la primera unidad, enlistará los 6 departamentos de Detergentes Industriales y sus actividades.
- 1.5. Al concluir la primera unidad, el personal de reciente ingreso, mencionará los 3 principales productos que se elaboran y su gama de usos.
- 1.6. Al concluir la primera unidad, el personal de reciente ingreso, enlistará los mercados principales de trabajo de la empresa.
- 1.7. Al concluir la primera unidad, describirá la localización exacta de las principales instalaciones, el personal de reciente ingreso.
- 2.1. Cuando se concluya la segunda unidad, el personal de reciente ingreso, ubicará correctamente su puesto, el en depto. que le corresponde.
- 2.2. El personal de reciente ingreso, al concluir la segunda unidad, identificará correctamente a su jefe inmediato.
- 2.3. El personal de reciente ingreso, al concluir la segunda unidad, mencionará verbalmente sus derechos y obligaciones.
- 2.4. El personal de reciente ingreso, al concluir la segunda unidad, enlistará detalladamente las actividades que le corresponden y la forma de llevarlas a cabo.

ELEMENTOS DE OPERACIÓN

Cronograma

TEMA	ACTIVIDAD	TIEM	MATERIALES
1a sesión			
Introducción	Presentación formal con el personal. Breve historia e importancia de los productos que se elaboran en detergentes industriales.	20 ' 10 '	Manual de inducción, pizarrón, gis, borrador.
Giro y mercado de Detergentes Industriales.	Mostrar láminas de los mercados en donde se puede hacer uso de los productos que se fabrican.	20 '	Láminas de empresas embotelladoras: refresqueras, cerveceras, lecherías, envasadoras de agua, etc. y lugares de uso de los detergentes.
Filosofía.	Exposición de "la forma básica de ser" de la empresa.	10 '	Manual de inducción, pizarrón, gis, borrador.
Objetivos.	Exposición de los objetivos que se persiguen a corto, mediano y largo plazo.	10 '	Manual de inducción, pizarrón gis, borrador.
Departamentos y sus actividades.	Explicación de las áreas que la conforman y a qué se dedica cada una de ellas.	20 '	Organigrama.
Productos y sus características.	Lista de los principales productos y uso de cada uno.	20 '	Boletines técnicos.
	Recorrido de las oficinas Administrativas.	20 '	Vestimenta formal.
Descripción general de su puesto.	Entrega y explicación de su puesto y diagrama de flujo del mismo.	30 '	Formato del puesto en cuestión, diagrama de flujo, pizarrón, gis, borrador.
2a sesión			
	Visita al taller de Manufactura y a la Planta de fabricación.	120 '	Lentes y casco de protección.
	Visita a la Planta de un cliente, en donde observe el proceso de embotellado y el uso de nuestros productos.	40 '	Lentes, casco de protección, identificación de la empresa, ropa cómoda y zapatos de piso.
	Preguntas y respuestas.	20 '	

CRITERIOS Y MEDIOS PARA EVALUAR

Para el primer tema se le pedirá al nuevo integrante que presente una exposición que permita conocer a Detergentes Industriales, qué es, a qué se dedica, cuáles son sus principios. La calificación irá en torno del número de elementos que toque, en relación al temario (el total son 7 puntos).

En el segundo tema, se le pedirá que explique detalladamente, mediante un diagrama de flujo, las actividades y grado de ejecución que le corresponden a cada una.

ANEXO 3

CARTA DESCRIPTIVA

PROGRAMA TÉCNICO DE LAVADO (MONITOREO DE ADITIVO)

“DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.”

NIVEL: Agente de Monitoreo en aditivo

CENTRO EN QUE SE IMPARTE: Oficinas administrativas 2o. piso, sala de juntas de DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.

NÚMERO DE HORAS: 6

HORARIO: miércoles, jueves y viernes de 9-11 hrs.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

ELABORADO POR: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

PROPÓSITO GENERAL:

Al término de la fase de capacitación, el nuevo integrante describirá detalladamente, mediante un diagrama de flujo el sistema de monitoreo, en el proceso de lavado de botella, y los factores que intervienen en dicho proceso.

OBJETIVOS TERMINALES:

1. Al finalizar el curso, el participante, mostrará, de acuerdo a la introducción del manual, la importancia de un sistema de lavado.
2. Al finalizar el curso, el participante listará los principios básicos del lavado de botellas.
3. Al finalizar el curso, el participante listará correctamente los componentes de un aditivo.
4. Al finalizar el curso, el participante mostrará detalladamente, mediante una serie de diagramas, el proceso de monitoreo.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

1. Introducción
2. Principios básicos del lavado de botellas.
 - A) Diseño y condiciones de la lavadora.
 - B) Estado de las botellas retornadas.
 - C) Composición y concentración del cáustico.
 - D) Tiempo de contacto.
 - E) Calidad del agua.
 - F) Soluciones de lavado.
3. El aditivo.
 - A) Secuestrantes.
 - B) Humectantes.
 - C) Detergentes.
 - D) Normas especificadas.
4. Proceso de monitoreo (eficiencia de lavado).
 - A) Presencia de materia orgánica.
 - B) Arrastre de sosa.
 - C) Apariencia de la botella en el proceso.
 - D) Rechazo en lámpara de vacío.
 - E) Espumeo en llenadora.
 - F) Escurrimiento dentro de la botella.
 - G) Arrastre de etiqueta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.1. Al término de la introducción, el participante expondrá verbalmente la importancia de un sistema de lavado de botellas.
- 2.1. Al término de la segunda unidad, el participante expondrá verbalmente cuáles son las condiciones correctas de trabajo en una lavadora.
- 2.2. Al término de la segunda unidad, el participante expondrá verbalmente cuál debe ser el estado de las botellas retornadas, antes del lavado.
- 2.3. Al término de segunda unidad, el participante expondrá verbalmente cuál debe ser la composición y concentración del cáustico utilizado para el lavado de botellas.
- 2.4. Al término de la segunda unidad, el participante expondrá verbalmente cuáles deben ser los tiempos de contacto de las botellas en el lavado.
- 2.5. Al término de la segunda unidad, el participante expondrá verbalmente cuál debe ser

la calidad del agua utilizada durante el lavado .

2.6. Al término de la segunda unidad, el participante expondrá verbalmente qué es una solución de lavado.

3.1. Al término de la tercera unidad, el participante expondrá verbalmente cuál es el papel de los secuestrantes en el aditivo.

3.2. Al término de la tercera unidad, el participante expondrá verbalmente cuál es el papel de los humectantes en el aditivo.

3.3. Al término de la tercera unidad, el participante expondrá verbalmente cuál es el papel de los detergentes en el aditivo.

3.4. Al término de la tercera unidad, el participante expondrá verbalmente cuáles son las normas especificadas en un aditivo.

4.1. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel de la presencia de materia orgánica en el proceso de monitoreo.

4.2. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel del arrastre de sosa en el proceso de monitoreo.

4.3. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel de la apariencia de la botella, en el proceso de monitoreo.

4.4. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel del rechazo de botella en lámpara de vacío, en el proceso de monitoreo.

4.5. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel del espumeo en llenadora, en el proceso de monitoreo.

4.6. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel del escurrimiento dentro de la botella, en el proceso de monitoreo.

4.7. Al término de la cuarta unidad, el participante explicará verbalmente, el papel del arrastre de etiqueta en el proceso de monitoreo.

ELEMENTOS DE OPERACIÓN

Cronograma

TEMA	ACTIVIDAD	TIEM	MATERIALES
Ia.sesión			
1. Introducción	Explicación verbal de la importancia de un sistema de lavado de botellas.	20´	Manual técnico de lavado, pizarrón, gis, borrador.
2. Principios básicos del lavado.	Listar cuáles son los principios básicos del lavado de botellas.	10´	Manual.
A. Diseño y condiciones de la lavadora.	Utilizando el diagrama de una lavadora se ilustrarán sus partes principales y las condiciones en las que debe trabajar.	70´	Diagrama de una lavadora de botellas
	Resolución de dudas.	20´	

<p>2a sesión. B) Estado de las botellas retornadas, C) Composición y concentración del cáustico, D)Tiempo de contacto, E)Calidad del agua. F)Soluciones de lavado.</p>	<p>Haciendo uso de una botella de vidrio y otra de plástico se ilustran los papeles de cada uno de los principios de lavado.</p>	<p>60 ´</p>	<p>Dos botellas: una de vidrio y otra de plástico.</p>
<p>3. El aditivo</p>	<p>Usando las botellas se explica el papel de los secuestrantes, humectantes y detergentes en el aditivo.</p>	<p>40 ´</p>	<p>Ya descrito.</p>
<p>3a. Sesión 4. Proceso de monitoreo.</p>	<p>Haciendo uso de un diagrama de flujo del proceso de monitoreo, de un diagrama de una lavadora y de uno de una línea de embotellado, se mostrarán cada uno de los pasos de este proceso.</p>	<p>80 ´</p>	<p>Diagrama de flujo del proceso de monitoreo, diagrama de una lavadora de botellas y diagrama de una línea de embotellado.</p>
	<p>Resolución de dudas. Comentarios finales y clausura.</p>	<p>20 ´ 20 ´</p>	

CRITERIOS Y MEDIOS PARA EVALUAR

Al finalizar el curso el nuevo integrante mostrará correctamente, los principios básicos del lavado de botellas y el proceso de monitoreo que le corresponderá realizar, en los diagramas utilizados durante el curso.

ANEXO 4

CARTA DESCRIPTIVA

PROGRAMA TÉCNICO DE LUBRICACIÓN

" DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V. "

NIVEL: Agente Técnico de lubricación

CENTRO EN QUE SE IMPARTE: Oficinas administrativas, 2o piso, sala de juntas de DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V.

NÚMERO DE HORAS: 6

HORARIO: miércoles, jueves y viernes de 9-11 hrs.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

ELABORADO POR: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

PROPÓSITO GENERAL:

Al término de la fase de capacitación, el nuevo integrante describirá detalladamente, mediante un diagrama de flujo el sistema de servicio técnico de lubricación y los factores que intervienen en dicho proceso.

OBJETIVOS TERMINALES:

1. Al finalizar el curso, el participante, mostrará, de acuerdo a la introducción del manual, la importancia de un sistema de lubricación.
2. Al finalizar el curso, el participante listará todas las características de un sistema de lubricación.
3. Al finalizar el curso, el participante, identificará cuál es la lubricación que se requiere en cada transportador, de acuerdo al tipo de cadena, velocidad, sección, etc.
4. Al finalizar el curso, el participante, mencionará correctamente los tipos de lubricantes que ofrece la empresa y sus características.
5. Al finalizar el curso, el participante, identificará, mediante un esquema, los componentes de un sistema de lubricación.
6. Al finalizar el curso, el participante realizará correctamente cada uno de los cálculos para la eficiencia, productividad y consumo de lubricante.
7. Al finalizar el curso, el participante describirá correctamente cada una de las etapas correspondientes a su puesto.

CONTENIDOS TEMÁTICOS:

1. Introducción.
2. Características de un sistema de lubricación.
 - A) Reducción de fricción.
 - B) Incremento en la vida de los transportadores.
 - C) Lubricidad.
 - D) Control de espuma.
 - E) Detergencia/limpieza.
 - F) Control de corrosión.
 - G) Solubilidad.
 - H) Resistencia al agua dura.
 - I) Biodegradabilidad.
 - J) Biocida.
 - K) Inoloro.
 - L) Estabilidad.
 - LL) Calidad estándar.
 - M) Consumos bajos.
3. Lubricación requerida por los transportadores.
4. Tipos de lubricantes.
5. Componentes del sistema técnico de lubricación.
 - A) Unidad centralizada de control de dosificación (tablero de control).
 - B) Unidad hidráulica de control de dosificación.
6. Cálculos del lubricante.
 - A) Eficiencia.
 - B) Productividad.
 - C) Consumo de lubricante en línea.

- D) Consumo de lubricante en contenedor.
- 7. Etapas del servicio técnico de lubricación.
 - A) Descripción de actividades correspondientes al puesto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.1. Al término de la introducción, el participante expondrá la importancia de un sistema de lubricación.
- 2.1. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente a qué se refiere la reducción en la fricción.
- 2.2. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente a qué se refiere el incremento en la vida de los transportadores.
- 2.3. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente a qué se refiere el aspecto de lubricidad.
- 2.4. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué se requiere de un control de espuma.
- 2.5. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué se requiere de detergencia/limpieza en un sistema de lubricación.
- 2.6. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué debe existir un control de corrosión.
- 2.7. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué un lubricante debe ser soluble en agua.
- 2.8. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué un lubricante debe ser resistente al agua dura.
- 2.9. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué un lubricante debe ser biodegradable.
- 2.1.0. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué un lubricante debe ser biocida.
- 2.1.1. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué un lubricante debe ser inoloro.
- 2.1.2. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente a qué se refiere la estabilidad en un lubricante.
- 2.1.3. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué es importante la calidad estándar en un lubricante.
- 2.14. Al término del segundo tema, el participante expondrá verbalmente porqué se deben obtener bajos consumos con un lubricante.
- 3.1. Al finalizar el tercer tema, el participante identificará la lubricación adecuada requerida por los transportadores de acuerdo al tipo, velocidad del mismo, carga, longitud y camino del transportador, tipo y cantidad de suciedad, así como material transportado.
- 4.1. Al término de la cuarta unidad, el participante identificará qué tipos de lubricantes se requieren para una línea que embotella vidrio.
- 4.2. Al término de la cuarta unidad, el participante identificará qué lubricantes se requieren en una línea que embotella plástico.
- 4.3. Al término de la cuarta unidad, el participante identificará qué lubricantes se

requieren en una línea que embotella lata.

5.1. Al finalizar la quinta unidad, el participante señalará cuál es la unidad centralizada de control de dosificación y sus componentes.

5.2. Al finalizar la quinta unidad, el participante señalará cuál es la unidad hidráulica de control de dosificación y sus componentes.

6.1. Al finalizar la sexta unidad, el participante calculará la eficiencia del lubricante en 6 reportes diarios.

6.2. Al finalizar la sexta unidad, el participante calculará la productividad del lubricante basándose en 6 reportes diarios.

6.3. Al finalizar la sexta unidad, el participante calculará el consumo de lubricante en línea basándose en 6 reportes diarios.

6.4. Al finalizar la sexta unidad, el participante calculará el consumo de lubricante en contenedor basándose en 6 reportes diarios.

7.1. Al finalizar la séptima unidad, el participante mostrará mediante un diagrama de flujo, cada una de las actividades que le competen a su puesto.

ELEMENTOS DE OPERACIÓN

Cronograma

TEMA	ACTIVIDAD	TIEM.	MATERIALES
1a sesión			
1. Introducción	Explicación verbal de la importancia de un sistema de lubricación.	10 ´	Manual técnico de lubricación,
2. Características de un sistema de lubricación.	Utilizando un diagrama de una línea tradicional de embotellado, se mostrarán cada una de las características.	50 ´	pizarrón, gis, borrador. Diagrama tradicional de embotellado.
3. Lubricación requerida por los transportadores.	Haciendo uso del manual, se explicarán los tipos de lubricación que se requiere de acuerdo a la zona, la velocidad, la carga colocada, etc. Resolución de dudas.	40 ´ 20 ´	Manual de lubricación.
2a sesión			
4. Tipos de lubricantes.	Mostrando los boletines técnicos de los lubricantes, se explica la utilidad de cada uno de ellos.	30 ´	Boletines técnicos de lubricantes.
5. Componentes del sistema de lubricación.	Utilizando fotografías del sistema general de lubricación, se mostrarán cada uno de sus subsistemas y la	70 ´	Manual de lubricación, fotografías del

A)Unidad centralizada de control de dosificación. B)Unidad hidráulica de control de dosificación.	utilidad de los mismos. Resolución de dudas.	20 '	sistema general de lubricación.
3a sesión 6. Cálculos del lubricante A)Eficiencia. B)Productividad. C)Consumo en línea. D)Consumo en contenedor. 7. Etapas del servicio técnico de lubricación.	Haciendo uso de 6 de reportes diarios, ya llenos, se mostrarán los cálculos para el consumo de lubricante. Utilizando un diagrama de flujo del servicio de lubricación, se mostrarán cada una de las tareas a realizar en el puesto. Resolución de dudas. Comentarios finales y clausura	40 ' 60 ' 10 ' 10 '	6 reportes de lubricación de algún cliente. Diagrama de flujo de las etapas del servicio técnico de lubricación.

CRITERIOS Y MEDIOS PARA EVALUAR

Para la evaluación final del curso, el instruido deberá elaborar un diagrama de flujo de todo el sistema de embotellado, identificando detalladamente las labores concernientes al servicio técnico de lubricación.

También elaborará una lista de los lubricantes que ofrece Detergentes Industriales y el uso de cada uno de ellos.

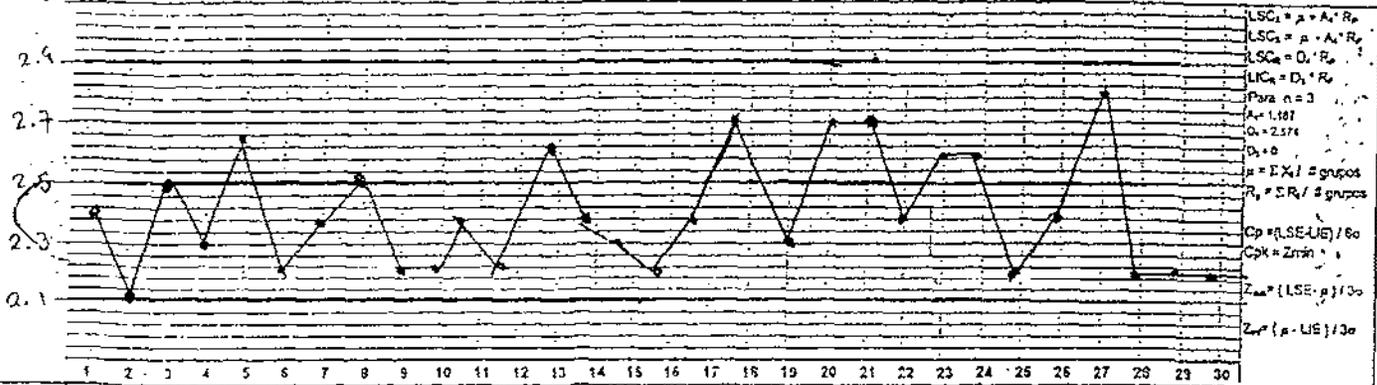
ANEXO 5

Carta de control de Medianas y Rangos

DEPARTAMENTO: SERVICIO TECNICO
 CARACTERISTICA: CONSULTO EN CASA
 LUGAR DE PARTE: _____
 OPERACION: INDICACION
 UNIDAD/MAQUINA: L-4 DRB EXHUSA (PEPSI-ITALIA)

FECHA DE INICIO GRAFICA Y TERMINO: 10 SEP. 95
 UNIDAD DE MEDICION: U.L/CASA
 ESPECIFICACION NOMINAL: 2.4
 LIMITE SUP. ESPECIFICADO: 2.9
 LIMITE INF. ESPECIFICADO: 2.1

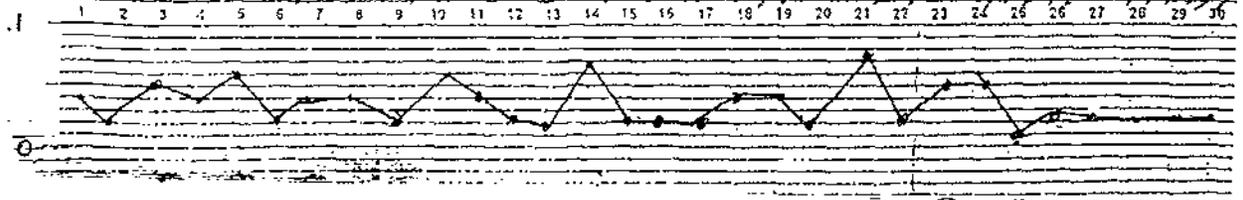
Gráfica de Medianas



$LSC_1 = \mu + A_2 \cdot R_p$
 $LSC_2 = \mu + A_1 \cdot R_p$
 $LSC_3 = 0 \cdot R_p$
 $LIC_1 = D_4 \cdot R_p$
 $LIC_2 = D_3 \cdot R_p$
 Para $n=3$
 $A_1 = 1.88$
 $A_2 = 2.574$
 $D_3 = 0$
 $D_4 = 0$
 $\mu = \sum X_i / \# \text{grupos}$
 $R_p = \sum R_i / \# \text{grupos}$
 $C_p = (LSE - UE) / 6\sigma$
 $C_{pk} = \min \{ \dots \}$
 $Z_{LSE} = (LSE - \mu) / 3\sigma$
 $Z_{UE} = (\mu - UE) / 3\sigma$

X_1	2.3	2.1	2.5	2.1	2.7	2.4	2.8	2.2	2.1	2.1	2.3	2.5	2.8	2.2	2.3	2.4	2.7	2.5	2.6	2.1	2.8	2.1	2.7	2.2	2.8	2.2	2.4	2.1		
X_2	2.4	2.3	2.2	2.3	2.6	2.3	2.5	2.7	2.1	2.7	2.9	2.7	2.6	2.1	2.7	2.2	2.5	2.8	2.2	2.7	2.4	2.9	2.8	2.2	2.6	2.8	2.2	2.1	2.2	
X_3	2.7	2.1	2.2	2.5	2.7	2.1	2.7	2.8	2.7	2.7	2.5	2.3	2.7	2.1	2.9	2.1	2.6	2.4	2.1	2.8	2.4	2.5	2.6	2.6	2.7	2.4	2.4	2.2	2.2	
MECIANA	2.4	2.1	2.2	2.3	2.6	2.2	2.4	2.5	2.7	2.2	2.4	2.3	2.7	2.2	2.4	2.4	2.3	2.2	2.4	2.4	2.4	2.6	2.2	2.6	2.2	2.5	2.8	2.2	2.2	
RANGO	0.4	0.2	0.5	0.4	0.6	0.2	0.3	0.4	0.2	0.6	0.4	0.2	0.7	0.2	0.7	0.4	0.2	0.8	0.2	0.5	0.5	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	
FECHA	SEPTIEMBRE																													
ORA	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
OTRO	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	

$\mu =$ _____
 $LSC =$ _____
 $LIC =$ _____
 $C_p =$ _____
 $C_{pk} =$ _____
 $\sigma =$ _____
 $3\sigma =$ _____
 $1\sigma =$ _____



ANEXO 6

CARTA DESCRIPTIVA

HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD (HBCTC)

DETERGENTES INDUSTRIALES S.A. de C.V.

NIVEL: Todos los niveles

CENTRO EN QUE SE IMPARTE: Oficinas administrativas, 2o piso, sala de juntas de Detergentes Industriales, S.A. de C.V

NÚMERO DE HORAS: 10 **HORARIO:** lunes a viernes de 16 a 18 hrs.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA: Ma. Elena Jiménez Ballesteros.

ELABORADO POR: Ma. Elena Jiménez Ballesteros.

PROPÓSITOS GENERALES:

Al finalizar el presente programa, los participantes monitorearán las actividades relativas a su puesto, utilizando las Herramientas Básicas del Control Total de la Calidad con el objeto de eficientar sus procesos que le permitan ganar el premio Nacional de Calidad año 2000.

OBJETIVOS TERMINALES:

- 1.1. Que los participantes identifiquen, al finalizar el curso, la importancia de las HBCTC a partir de su origen y repercusión en la industria actual.
- 2.1. Al finalizar el curso el participante repetirá verbalmente todos los pasos de las HBCTC no estadísticas.
- 3.1. Al finalizar el curso, el participante mostrará con ejemplos concretos, todos los pasos de las HBCTC estadísticas.

CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. Origen de las Herramientas Básicas para el Control Total de la Calidad (HBCTC).
2. Herramientas no estadísticas.
 - A) Lluvia de ideas.
 - B) Diagramas de flujo.
 - C) Diagramas de esqueleto de pescado.
 - D) Hojas de datos.
3. Herramientas estadísticas.
 - A) Análisis de Pareto.
 - B) Gráficas de control de promedios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 2.1. Al conocer cómo se desarrolla una lluvia de ideas, el participante utilizará tal técnica para elegir un proceso de trabajo de Detergentes Industriales y analizarlo posteriormente.
- 2.2. Al finalizar el tema de diagrama de flujo, el participante elaborará detalladamente el diagrama de su puesto.
- 2.3. Al finalizar el tema de diagrama de pescado, el participante elaborará un ejemplo de su área de trabajo utilizando dicha herramienta.
- 2.4. Al finalizar el tema de hojas de datos, el participante elaborará un ejemplo de su área de trabajo, utilizando dicha herramienta.
- 3.1. Al concluir el tema de diagrama de Pareto, el participante expondrá claramente un ejemplo en donde haga uso de tal herramienta.
- 3.2. Al término del tema gráficas de control de promedios, el participante expondrá claramente un ejemplo en donde haga uso de tal herramienta para hablar en público en donde se discute.

ELEMENTOS DE OPERACIÓN

Cronograma

TEMA	ACTIVIDAD	TIEM.	MATERIALES
1a sesión Introducción	Explicación verbal del origen e importancia de las HBCTC.	10 '	Manual del curso, pizarrón, gis, borrador.
1.Herramientas no estadísticas	Listar cuáles son las HBCTC no estadísticas	10 '	Manual
A) Lluvia de ideas	Explicar cada uno de los pasos del desarrollo de una lluvia de ideas.	20 '	Manual
B) Diagrama de flujo	Mostrar la simbología de un diagrama de flujo.	20 '	Manual.
	Llevar a cabo una lluvia de ideas para elegir un proceso que se pueda ilustrar mediante un diagrama de flujo.	10 '	Pizarrón, gis, borrador.
	Una vez elegido el proceso, ilustrar mediante esta técnica en el pizarrón.	40 '	El mismo.
	Resolución de dudas.	10 '	
2a sesión	Los participantes desarrollarán el diagrama de flujo de su puesto. Exposición y retroalimentación de tres diagramas de flujo.	60 ' 60 '	Manual del curso. Hojas blancas, lápices y colores. Diagramas que cada quien elaboró.
3a sesión C) Diagrama de esqueleto de pescado.	Explicación en pizarrón de la forma en como se elabora un diagrama de pescado. Discusión por medio del diagrama de pescado el problema detectado en la primera sesión. Discusión de otro problema a elección de los participantes. Resolución de dudas. Tarea: cada participante elaborará una hoja de datos, basándose en el manual técnico.	20 ' 40 ' 60 '	Manual, pizarrón, gis, borrador. El mismo. Pizarrón, gis, borrador

<p>4a sesión E)Hoja de datos</p> <p>3.Herramientas estadísticas A)Diagrama de pareto.</p>	<p>Resolución de dudas para la elaboración de una hoja de datos. Exposición de tres ejemplos en donde se haya utilizado esta herramienta por los participantes. Explicación en pizarrón de este diagrama resaltando la importancia, utilidad y el procedimiento. Resolución de dudas. Tarea: elaborar un diagrama de pareto que se relacione con su área de trabajo.</p>	<p>20 ´</p> <p>40 ´</p> <p>50 ´</p> <p>10 ´</p>	<p>Manual.</p> <p>Pizarrón, gis, borrador. Manual.</p>
<p>5a sesión</p> <p>B)Gráficas de control de promedios.</p>	<p>Resolución de dudas para la elaboración del diagrama de pareto. Exposición de tres diagramas por tres participantes. Explicación de esta herramienta enfatizando su definición, importancia y procedimiento, utilizando un ejemplo. Elaboración y exposición de dos gráficas de control de promedios por dos participantes. Resolución de dudas. Comentarios finales y clausura.</p>	<p>20 ´</p> <p>40 ´</p> <p>20 ´</p> <p>20 ´</p> <p>10 ´</p> <p>10 ´</p>	<p>Manual.</p> <p>Diagramas que cada quien elaboró. Manual.</p> <p>Gráficas elaboradas por los participantes.</p>

CRITERIOS Y MEDIOS PARA EVALUAR

Los criterios para evaluar a los participantes girarán en torno a la elaboración correcta de todos los ejercicios que se realicen durante las sesiones o con tareas extraclase.

ANEXO 7

CARTA DESCRIPTIVA

***HABLAR EN PÚBLICO**

“ DETERGENTES INDUSTRIALES, S.A. de C.V.

NIVEL: Todos los niveles

CENTRO EN QUE SE IMPARTE: Oficinas Administrativas, sala de juntas 2o
piso de DETERGENTES INDUSTRIALES,
S.A. de C.V.

NÚMERO DE HORAS: 12

HORARIO: 16 A 17:30 hrs.

RESPONSABLE DEL PROGRAMA: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

ELABORADO POR: Ma. Elena Jiménez Ballesteros

PROPÓSITO GENERAL:

Al finalizar el curso, el participante adquirirá las técnicas que le permitirán expresar sus opiniones frente al público.

* Basado en el manual de Santana E. Amelia (1992), Hablar en público, UNAM-CCH plantel sur.

OBJETIVOS TERMINALES:

1. Al finalizar el curso, los participantes enlistarán correctamente el proceso de la comunicación y sus elementos.
2. Al finalizar el curso, los participantes identificarán en un discurso elaborado y expuesto por ellos, los elementos fundamentales de la comunicación oral.
3. Al finalizar el curso, los participantes poseerán las herramientas para el manejo de un auditorio.
4. Al finalizar el curso, los participantes enlistarán correctamente cuáles son los foros para hablar en público.

CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. El proceso de la comunicación	2. Elementos fundamentales de la comunicación oral	3. Manejo del auditorio	4. Foros para hablar en público
1.1. Importancia de la comunicación	2.1. El contenido de lo que se va a decir	3.1. Diálogo	4.1. Donde se expone
1.2. El proceso de la comunicación	2.1.1. Introducción	3.2. Grupos pequeños	4.2. Donde se discute
1.2.1. Emisor	2.1.2. Desarrollo	3.3. Grupos grandes	
1.2.2. Receptor	2.1.3. Conclusiones		
1.2.3. Mensaje	2.2. La voz y la resonancia		
1.2.4. Código	2.2.1. La dicción		
1.2.5. Canal	2.2.2. La respiración		
1.2.6. Retroalimentación	2.3. El lenguaje del cuerpo		
1.2.7. Interferencias	2.4. El estado psicológico		

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.1. Al término de la primera unidad, los participantes mencionarán la importancia de la comunicación.
- 1.2. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de emisor.
- 1.3. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de receptor.
- 1.4. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de mensaje.
- 1.5. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de código
- 1.6. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de canal
- 1.7. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de retroalimentación.
- 1.8. Al término de la primera unidad, los participantes definirán el concepto de

interferencia.

2.1. Al término de la segunda unidad, el participante identificará correctamente en un texto la introducción.

2.2. Al término de la segunda unidad, el participante identificará correctamente en un texto el desarrollo.

2.3. Al término de la segunda unidad, el participante identificará correctamente en un texto las conclusiones.

2.4. Al término de la segunda unidad, el participante realizará ejercicios de dicción.

2.5. Al término de la segunda unidad, el participante realizará ejercicios de respiración.

2.6. Al término de la segunda unidad, el participante identificará su lenguaje corporal frente a un espejo.

2.7. Al término de la segunda unidad el participante, identificará el estado psicológico del expositor frente al público.

3.1. Al término de la tercera unidad el participante, poseerá un manejo adecuado del auditorio al entablar un diálogo.

3.2. Al término de la tercera unidad el participante, poseerá un manejo adecuado del auditorio al conversar en pequeños grupos.

3.3. Al término de la tercera unidad el participante, poseerá un manejo adecuado del auditorio al conversar en grandes grupos.

4.1. Al término de la cuarta unidad, el participante enlistará cuáles son los foros para hablar en público donde se expone.

4.2. Al término de la cuarta unidad, el participante enlistará cuáles son los foros para hablar en público en donde se discute.

ELEMENTOS DE OPERACIÓN

Cronograma

TEMA	ACTIVIDAD	TIEM	MATERIALES
1a sesión	Presentación, dinámica de integración.	20'	Cuestionario diagnóstico.
	Cuestionario de necesidades. Aplicación.	10'	
	Comentarios y conclusiones por lluvia de ideas.	30'	
	Retroalimentación por la coordinación.	10'	Manual del curso.
	Presentación del programa. Metodología: ¿porqué es un curso-taller?.	20'	
	Temario: ¿qué aportarán durante el curso?.	20'	
	Evaluación: comparación entre sus primeros y últimos discursos	5'	

	de cada uno. Constancia: con todas las asistencias y participación. Tarea: traer un audiocassette la próxima sesión.	5´	
2a sesión	Los participantes elaborarán la exposición de un tema de aproximadamente 5 min. Cada integrante expondrá su tema, el cual será grabado en su audiocassette. Retroalimentación para cada integrante por todo el grupo, escuchando también la grabación. Haciendo uso de láminas del proceso de la comunicación se explicará cada elemento.	15´ 50´ 20´ 15´	Hojas blancas y plumas. Grabadora y audiocassettes.
1.Importancia de la comunicación. 1.2.El proceso de la comunicación. 1.2.1. Emisor 1.2.2.Receptor 1.2.3. Mensaje 1.2.4. Código 1.2.5. Canal 1.2.6.Retroalimentación 1.2.7.Interferencias 2.Elementos fundamentales de la comunicación oral 2.1.El contenido 2.1.1.Introducción 2.1.2.Desarrollo 2.1.3.Conclusiones	Haciendo uso de un texto previamente seleccionado se señalarán cada uno de los elementos. Tarea: Los participantes elaborarán un discurso de 3 min. tomando en cuenta el tema del "contenido".	15´ 10´	Láminas del proceso de la comunicación, pizarrón, gis y borrador. Texto previamente seleccionado.
3a sesión	Exposición del discurso que se dejó la sesión anterior. Los participantes otorgarán retroalimentación a los expositores, tomando en cuenta el "contenido" Identificación del proceso del	30´ 10´ 10´	Grabadora, audiocassette.

<p>2.2.La voz y la resonancia 2.2.1.La dicción 2.2.2.La respiración 2.3.El lenguaje corporal 2.4.El estado psicológico</p>	<p>“contenido” en 3 ejemplos. Los temas serán explicados en el pizarrón.</p> <p>Los participantes realizarán los ejercicios, previamente seleccionados por el autor, de respiración, dicción, lenguaje del cuerpo y para mejorar la voz</p>	<p>20 ´</p> <p>50 ´</p>	<p>Manual del participante.</p> <p>Ejercicios.</p>
<p>4a sesión</p>	<p>Los participantes elaborarán un discurso de 3 min. Exposición del discurso. Evaluación de los siguientes puntos: el contenido, voz y resonancia, lenguaje del cuerpo. Los participantes se colocarán de pie. Se decidirá quién es la persona que comenzará el ejercicio, el cual consiste en hacer sentadillas durante 3 min., al terminar leerá en voz alta un texto -previamente seleccionado- mientras la siguiente persona hace sentadillas en el tiempo que la primera se encuentra leyendo y así sucesivamente con todos los participantes.</p>	<p>10 ´</p> <p>50 ´</p> <p>30 ´</p> <p>30 ´</p>	<p>Hojas blancas y plumas. Discurso de cada quien.</p> <p>Texto de lectura.</p>
<p>5a sesión 3. Manejo del auditorio 3.1. Diálogo 3.2. Grupos pequeños 3.3. Grupos grandes</p>	<p>Explicación del tema por medio de lluvia de ideas.</p> <p>Los participantes prepararán un discurso de 3 min. Exposición del discurso frente a un espejo, tomando en cuenta los elementos ya revisados.</p>	<p>30 ´</p> <p>10 ´</p> <p>50 ´</p>	<p>Manual.</p> <p>Hojas blancas, plumas. Espejo, grabadora, audiocassette. Grabadora,</p>

	Evaluación de cada participante por el grupo.	30´	audiocassette, pizarrón, gis, borrador.
6a sesión	Con la retroalimentación dada la sesión anterior, los participantes expondrán nuevamente su discurso. Autoretroalimentación.	40´	Manual, pizarrón, gis y borrador.
4. Foros para hablar en público	Los temas se explicarán en el pizarrón.	10´	
4.1. Donde se expone		20´	
4.2. Donde se discute	Se llevará a cabo una asamblea con el tema "superación personal", nombrando un secretario que comunicará los acuerdos que se tomen. Exposición de acuerdos.	40´	
		10´	
7a sesión	La coordinación otorgará retroalimentación del "lenguaje no verbal" manifestado en la asamblea de la sesión anterior. Proyección del video "El lenguaje no verbal". Comentarios.	30´	Videocassette "El lenguaje o verbal", televisión y videoreproductora
	Elaboración de un discurso de 5 min. Tomando en cuenta todos los temas revisados.	30´	
		20´	
		40´	
8a sesión	Exposición de los discursos ya elaborados.	70´	Audiocassette, grabadora, espejo.
	Evaluación del grupo para cada discurso.	30´	
	Evaluación del curso.	10´	
	Clausura del curso.	10´	

CRITERIOS Y MEDIOS PARA EVALUAR

La evaluación de los participantes girará en torno de los siguientes puntos:

- * Asistencia y participación al 100%
- * Trabajos en clase y extraclase al 100%.