



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

ACTIVIDADES DE UN PSICÓLOGO EN UNA
EMPRESA (NOTIMEX S.A.) EN EL
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

REPORTE DE TRABAJO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
IRAM CITLALI GORDILLO RUIZ

COMISIÓN DICTAMINADORA:

LIC. EDY ÁVILA RAMOS
LIC. ÁNGEL ENRIQUE ROJAS SERVÍN
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos.

No encuentro las palabras para expresar lo que representa hoy terminar con el proceso de titulación y agradezco la confianza, la paciencia que han tenido para conmigo, hoy agradezco a mis padres toda la formación no sólo académica sino personal, a las experiencias tan importantes para encontrar la felicidad integral.

Cada uno de ustedes de forma directa o indirecta me han enseñado diferentes cosas con las cuales hoy termino una parte de mi vida académica, la titulación como Licenciada en psicología.

Los esfuerzos de mis padres y hermano hoy tienen una pequeña recompensa, gracias, muchas gracias por su apoyo, su tiempo, sus esfuerzos, su comprensión, pero sobre todo por su amor, por los hermosos momentos que hemos pasado como familia, por todo lo anterior y por todo lo que no he nombrado, GRACIAS.

A mi familia pequeña, a mi esposo que me ha dado todo su ser, el cariño, apoyo y comprensión a lo largo de estos años de vivir juntos, gracias por los momentos hermosos, por la dicha de compartir la vida de dos seres que me han impulsado a terminar una etapa importante para mi formación, gracias a ti José por ser quien eres.

Atzín espero que pronto puedas leer por ti mismo estas palabras para que sepas que eres una gran parte de mi vida, que cada vez que me siento frente a la computadora me acuerdo de cómo te movías en mi vientre queriendo salir de ese espacio, yo se que lucharemos por que un día puedas sentir la emoción que hoy me embarga al escribir esta página. A ti, mi hijo mayor gracias por existir.

¡A!, no se me ha olvidado tu persona, eres la integrante menor de la familia, mi hija Ameyalli, ya tengo la dicha de conocerte y saberte sana, hoy quiero decir que también por ti concluyo este proceso, gracias chiquita por estar aquí compartiendo la vida. Sé que un día

me encontraré viendo los exámenes de mis grandes tesoros Atzín Andrés y Aurora Ameyalli como ahora se encuentran ustedes.

A mis amigos, familiares y profesores que de alguna manera colaboraron con este trabajo, gracias.

A TODOS USTEDES MUCHAS GRACIAS POR TODO, LOS QUIERO MUCHÍSIMO, LOS AMO CON TODO MI SER.



**ACTIVIDADES DE UN PSICÓLOGO EN UNA EMPRESA (NOTIMEX, S.A.)
EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.**

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INDICE

RESUMEN I

INTRODUCCIÓN II

CAPÍTULO 1

La psicología organizacional en México.

1.1 La psicología y recursos humanos. 1

1.2 Seguridad e higiene. 3

1.3 Reclutamiento, evaluación y selección de personal. 9

1.4 Nominas. 15

1.5 Capacitación. 18

CAPÍTULO 2

Capacitación.

2.1 Definición. 20

2.2 Objetivo de la capacitación. 23

2.3 Importancia y contribuciones de la capacitación. 24

2.4 Límites de la capacitación. 25

2.5 Secretaría del Trabajo y Previsión Social y capacitación. 27

2.6 Proceso de capacitación. 34

 2.6.1 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). 35

 2.6.1.1 Técnicas para determinar necesidades de capacitación. 39

 2.6.2 Planeación y Programación. 40

 2.6.3 Organización del evento. 41

 2.6.4 Conducción e instrucción. 42

 2.6.5 Evaluación y retroalimentación. 42

CAPÍTULO 3

La institución: NOTIMEX, S. A.

3.1 Descripción y objeto de NOTIMEX S. A.	45
3.2 Ubicación de departamento de capacitación dentro de NOTIMEX S. A.....	46
3.3 El papel de psicólogo en NOTIMEX, S. A.	48

CAPÍTULO 4

Trabajo realizado en el área de capacitación en NOTIMEX S. A.

4.1 Objetivo de la capacitación en NOTIMEX S. A.	52
4.2 Actividades realizadas en el departamento de capacitación.	52

CAPITULO 5

Conclusiones y propuesta de trabajo...... 66 |

ANEXOS

1 Organigrama de NOTIMEX S. A.	82
2 Cuestionario	89
3 DNC	91

BIBLIOGRAFÍA 133 |

Bibliografía..... .. 149 |

RESUMEN

Dentro del siguiente reporte de trabajo se expondrá la necesidad de un psicólogo dentro de la Agencia Mexicana de Noticias S. A. (NOTIMEX S. A.), teniendo en cuenta las características que tiene la psicología organizacional como una ciencia. Ésta cubre los problemas humanos dentro de las organizaciones, explica de forma científica los acontecimientos que se generan utilizando los conocimientos para el mejor desempeño de los trabajadores, ya que son los que se relacionan con la estructura y función de la organización. También cubre diversos departamentos en la actividad laboral, tal es el caso de la seguridad e higiene, el reclutamiento, evaluación, selección y contratación del personal y, el que hoy nos ocupa, la capacitación.

La capacitación tiene como objetivos la orientación y la enseñanza de políticas dentro de la empresa; crear o desarrollar habilidades y conocimientos que se relacionan con la institución; el mejoramiento y enriquecimiento intelectual del personal, que pueden ser ajenos a los intereses laborales, entre los más importantes. Debido a lo anterior los psicólogos se han inmiscuido con el departamento de capacitación en diferentes rangos o puestos; dentro de NOTIMEX S.A. mi función fue como asistente del departamento, aquí realicé trámites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T y P. S.), colaboré en la aplicación de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), actividades de logística de los cursos de capacitación, entre otras.

Sin embargo la posibilidad de desarrollo en dicha empresa se ve obstaculizada por diferentes mandos directivos, y por supuesto sus actividades se han restringido y no existe credibilidad hacia las actividades del psicólogo; por ello se exponen diferentes argumentos que sustentan lo contrario, y se realiza una propuesta de desarrollo organizacional enfocada a la necesidad de cambio por el contexto tecnológico de nuestros tiempos.

Dicho desarrollo también es una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones para un mejor desempeño laboral y buen crecimiento empresarial.

INTRODUCCIÓN

La psicología es una ciencia que tiene diversas vertientes, es tan extensa que es necesario detallar a cual de ellas nos enfocaremos ahora.

Por lo anterior iniciaré especificando qué es la psicología.

La psicología es el estudio de la especie humana, que trata de forma sistemática de comprender cómo y por qué las personas actúan como lo hacen.

La psicología no es una ciencia fundada en el sentido común; sino, sobre bases científicas, teniendo como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito de aplicación todo lo concerniente al ser humano. La psicología al estudiar al ser humano se ramifica en diferentes áreas, entre ellas podemos encontrar a la psicología clínica, educativa, de rehabilitación, social y la que ahora nos ocupa, la psicología organizacional.

Ésta es definida como la aplicación de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria; en sí, es una disciplina que realiza investigaciones científicas para responder a las interrogantes básicas acerca de las personas con respecto a la motivación, productividad y moral en las organizaciones, al igual que cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales.

La psicología se relaciona con el campo laboral al explicar de manera científica los acontecimientos de una organización, éstos son utilizados para el mejoramiento de los trabajadores, personas que se encuentran en dicha organización y que son los que se relacionan con la estructura y función general de ésta, en la organización son llamados recursos humanos.

La psicología organizacional ha sufrido en los últimos 15 a 20 años cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en la teoría e investigación de los problemas, que van desde la motivación y productividad, hasta aquéllas que tienen que ver con la organización general de una empresa corporativa.

El interés por la psicología organizacional aumentó a medida que las teorías y los métodos permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación.

Los psicólogos trabajan en la industria para desarrollar criterios que midan la realización de metas, es decir, que se puedan usar para evaluar el alcance de las organizaciones hacia estas. Se trata del trabajo más importante y difícil de los psicólogos industriales, ellos deben tener la habilidad y/o entrenamiento especial para afrontar problemas que se presentan con frecuencia en las organizaciones; entre ellas se encuentra el tener habilidades operacionales para escuchar, observar, identificar e informar lo relativo al suceso.

Dentro de la industria un psicólogo puede realizar diferentes actividades, dependiendo del área en que se encuentre, estas áreas o departamentos son: el departamento de seguridad e higiene, el de reclutamiento, selección, evaluación y contratación del personal y el área de capacitación.

El departamento de *seguridad e higiene* es el que se encarga de la salud del trabajador, aunque por muchos años esto no sucedió así. Las primeras disposiciones que se tomaron al respecto tenían en cuenta el interés del patrón y sólo se limitaron al riesgo del trabajo. La influencia de las normas del seguro social alemán y los estudios del derecho fueron la teoría en donde se aseguraba que el patrón es la causa directa del riesgo, aquí es en donde la protección se debe otorgar independientemente de la causa. Es así como se hace famosa la frase de la exposición de motivos de la Ley del Seguro Social: Basta que el riesgo ocurra para que la protección se otorgue.

La Ley Federal del trabajo consagra varios artículos (132, 472,473, 474...) a la atención de las medidas de seguridad e higiene; se establece el riesgo del trabajo y la responsabilidad derivada; al patrón que viola las disposiciones respectivas y no toma en cuenta las medidas que se dicten.

Derivado de lo anterior podemos decir que la seguridad e higiene, es el conjunto de medidas preventivas de accidentes y enfermedades, debe establecerse en todos aquellos locales donde, por motivo del desempeño de su trabajo, el individuo está expuesto a que su salud resulte dañada y aún a sufrir la pérdida de su vida, por lo que las normas jurídicas deben de regir en lo conducente a la instalación y funcionamiento de los centros de trabajo.

Selección de personal: Este departamento exige más precisión que la que pueden proporcionar los juicios de cualquier individuo, debido a esto las primeras aplicaciones de la psicología en la industria se relacionaron con los problemas de personal, éstas fueron resultado natural del desarrollo en los primeros años de la década del siglo XX y de los métodos para medir diferencias individuales en las aptitudes. Estos métodos fueron combinados con procedimientos sistemáticos de análisis de puestos y la evaluación de la ejecución de los empleados en el trabajo para incrementar la exactitud de las decisiones de selección.

Durante los últimos años, las compañías reconocen que su éxito se debe a la calidad y competencia de su personal. Por tal motivo se afanan en atraer, contratar y retener al personal productivo, satisfecho y bien motivado. Esta competitividad provoca que la selección del personal adquiera gran importancia, ya que una mala contratación conlleva a una pérdida económica.

El objetivo del reclutamiento, evaluación y contratación de personal radica en elegir personal calificado (hábil, positivo y que cubra el perfil) con rapidez y de manera competente, sin desperdiciar tiempo en candidatos no viables.

Para realizar el reclutamiento, evaluación y contratación del personal se necesita primero contar con una vacante, es decir, el puesto que no tiene titular o recurso humano para realizar las funciones asignadas a éste, y surge a partir de renunciaciones, liquidaciones, transferencias, promociones, puestos de nueva creación, carga productiva y/o cambios tecnológicos, por mencionar algunos.

El reemplazo o puesto de nueva creación se notifica a través de una requisición de personal, la cual brinda una descripción precisa del puesto a cubrir y los aspectos vacantes de la asignación con la firma del departamento solicitante.

Por lo anterior es importante conocer el análisis de puestos debido a que con esta base no sólo se puede conocer los deberes fundamentales de un puesto para la selección del personal, sino que se pueden desarrollar programas de capacitación y adiestramiento, políticas de recompensa, normas de seguridad y diseños de producción, entre otros.

Seguido de esto, se elabora un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades planteadas en la requisición de personal y se inicia el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento de personal es una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno, además nos sirve para identificar e interesar a los candidatos para ocupar la vacante de la empresa. Este proceso inicia con la búsqueda de personas y termina con la recepción de solicitudes.

La selección del personal se presenta cuando contamos con candidatos para el puesto vacante y su objetivo radica en tener las expectativas y apreciación del comportamiento de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por consiguiente la evaluación debe realizarse de forma secuencial, clara y objetiva retomando la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Evaluación psicológica: sirve para obtener cualitativamente los atributos o características de un seguimiento de conducta y se considera la etapa más importante de la selección, reúne datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato a través de baterías psicológicas: dos o más pruebas que evalúan diversos aspectos o características de una misma cédula.

Capacitación: Este departamento es muy importante en la industria, pues a través de éste se han logrado grandes avances tecnológicos, sociales y económicos para los trabajadores. Las empresas en general se preocupan por mejorar sus índices de productividad y para ello emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos.

La capacitación puede contribuir a una mejor productividad, pero no sólo eso, sino que engendra una satisfacción en el empleado, disminuye la rotación de personal y contribuye a que existan menos accidentes de trabajo, entre otras cosas.

En la industria el objetivo de los programas de capacitación consiste en crear determinadas cualidades, actitudes y capacidades para un rendimiento óptimo de los integrantes de la empresa. Por ello las oportunidades de capacitación son de gran valor a cualquier nivel en empresa, actualmente la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las empresas se han visto en la necesidad de implantar sistemas de capacitación en una forma más rápida y efectiva. Por lo anterior es importante reconocer la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los constantes cambios tecnológicos y de las modificaciones de los sistemas de capacitación.

La capacitación en la industria debe considerarse como un proceso pragmático, sistemático, estructural, permanente, integral y funcional ligado al proceso de desarrollo de los recursos humanos, a la optimización de resultados e incremento de la productividad.

Por otro lado, el proceso de adiestramiento del personal es el proceso por medio del cual los individuos aprenden habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias

para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se les asignan. El adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal y realizados para servir a las necesidades y objetivos de una organización, en dichos programas se tiene que tomar en cuenta las capacidades y aptitudes de aprendizaje de las personas disponibles para el adiestramiento y los programas de selección deben de diseñarse de modo parcial para promover los candidatos más adecuados.

Aún el mejor programa de adiestramiento se debilita severamente cuando un sistema de selección proporciona alumnos mal calificados. De manera muy semejante, el personal muy calificado no puede ser de gran valor si no se le ayuda a realizar sus grandes potencialidades mediante un buen adiestramiento. De la selección y el adiestramiento, éste tiene el potencial más grande para asegurar la utilización efectiva de los recursos humanos, porque a través del adiestramiento se desarrollan las habilidades y conocimientos modificando así la conducta.

El diseño de eficientes programas de adiestramiento en la industria no es tarea fácil. El sistema típico en la mayoría de las empresas consiste en el adiestramiento durante el trabajo. A los nuevos empleados se les coloca en los puestos y esporádicamente se le da explicaciones e instrucciones y no hay un trato sistemático del proceso de aprendizaje. Aún cuando se hayan desarrollado programas formales, su diseño rara vez se basa en un análisis completo y cuidadoso de los objetivos del adiestramiento, las técnicas y los resultados. El diseño cuidadoso de un buen programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: *qué, quién, cómo, dónde y por qué.*

El proceso de capacitación requiere de una buena organización para que pueda lograr sus objetivos, es decir debe de abarcar todos los niveles y actividades de la institución. De esta manera el proceso de capacitación, es el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la introducción hacia el cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella, este proceso implica:

- 1.- Una detección de necesidades de capacitación (DNC).
- 2.- Una planeación y programación.
- 3.- La organización del evento.
- 4.- Conducción e instrucción.
- 5.- Evaluación y retroalimentación.

Para poder referirse al proceso de capacitación es importante conocer lo que es una necesidad, ésta es la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

La importancia básica de una detección de necesidades radica en el ahorro de tiempo y dinero, en que permite iniciar las actividades de capacitación sobre bases sólidas y realistas, en que desarrolla una actitud favorable del personal hacia la capacitación ya que obedece a los problemas reales y proporciona los antecedentes para la elaboración de los programas de capacitación.

Existen diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación, entre éstas se encuentra la entrevista, la observación, el cuestionario, la encuesta, la lista de verificación, la técnica de tarjetas, etc.

Una vez investigadas y diagnosticadas las áreas que requieren de capacitación, se elabora un plan que contemple el desempeño del trabajador a los estándares del puesto. Un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se dividen en cursos. La elaboración de programas de capacitación es función directa de los resultados obtenidos en la DNC.

Por otra parte es importante que en la organización del evento exista un buen programa de capacitación ya que implica disponer y preparar lo necesario para lograr los objetivos.

Dentro de esta organización la asignación de tiempos específicos para cada actividad y la instrucción es la base para lograr una capacitación eficiente, es decir, que el contenido de un programa determina en gran parte la comprensión, aprovechamiento y aprendizaje.

El departamento de capacitación es un pilar importante para modificar conductas y actitudes, es por ello que en las empresas en donde se insertan programas de calidad y productividad así como programas de desarrollo organizacional utilizan a este departamento como parte impulsora de la industria u organización.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado por la parte directiva, tendiente a aumentar la efectividad y bienestar a través de inversiones planeadas en los procesos de organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento, éste es una compleja estrategia educativa cuyo fin es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

El psicólogo puede obtener un puesto que le permita realizar la dirección del cambio organizacional de la empresa en que se encuentre, para ello es necesario que:

- a) Conozca los conceptos para diagnosticar, lo que implica todo el campo de las ciencias del comportamiento.
- b) Teorías y métodos del cambio organizacional
- c) Conocimientos de fuente de ayuda y
- d) Orientación para las funciones de ética y estimativa del papel agente de cambio.

Además de esta capacidad intelectual, el agente de cambio debe también tener las habilidades operacionales y relacionales para escuchar, observar, identificar e informar; también habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza y un alto grado de flexibilidad en su comportamiento. El agente de cambio debe ser capaz también de servirse de sí mismo, de estar en constante comunicación consigo mismo y reconocer sus propias motivaciones y discordancias para ajustarse hacia el objetivo. El agente de cambio debe en resumen ser sensitivo y maduro, al igual que actuar de modo congruente con sus valores.

En el siguiente reporte de trabajo expondré las actividades realizadas en NOTIMEX, S. A., una agencia mexicana de noticias, la cual cuenta con dos edificios para realizar todas sus actividades laborales, el área de capacitación se encuentra ubicada en el edificio más pequeño (ubicado en Adolfo Prieto 612 col. del valle), depende de una coordinación de capacitación y a su vez esta de la dirección de administración y finanzas.

Durante el tiempo que realicé actividades laborales allí pude observar que existen opiniones divididas con respecto a la colaboración del psicólogo en la empresa y más aún en el área de capacitación. Hay personal que cree que el psicólogo en una empresa no es necesario, y que en particular en NOTIMEX S.A. no se necesita debido a que el personal sabe qué realizar y a su vez es muy rotativo.

Y también hay opiniones de que el psicólogo podría realizar actividades, estudios que mejorarían el nivel de calidad del trabajo y la satisfacción de sus empleados.

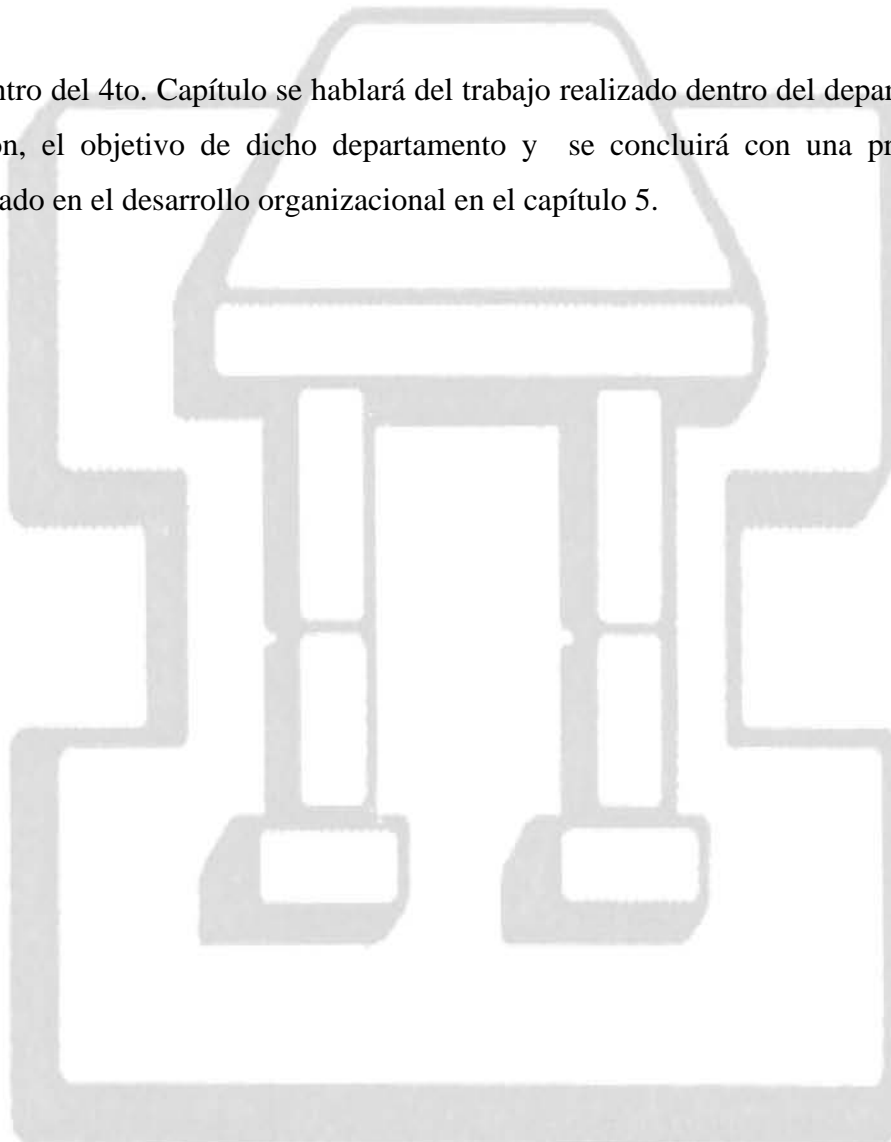
Dentro de las actividades que realicé están las de logística de los cursos de capacitación, generar las constancias de habilidades laborales, realizar trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entre otras; después de detallar las actividades realizadas allí expondré una propuesta para mejorar la actividad del departamento y de la propia empresa.

En este reporte de trabajo se podrá encontrar en el capítulo 1, una panorámica general de la psicología organizacional, de las actividades que se desempeñan actualmente en el área de recursos humanos y por ende de las actividades que un psicólogo debe de conocer para desempeñarse en este departamento.

En el capítulo 2 revisaremos más el papel de la capacitación, sus objetivos, importancia, límites, contribuciones y proceso para desarrollar la detección de necesidades.

En el 3er. Capítulo hablaremos de las características de la institución (NOTIMEX S.A.), su descripción, la ubicación del departamento de capacitación en el organigrama y el papel del psicólogo dentro de la empresa.

Dentro del 4to. Capítulo se hablará del trabajo realizado dentro del departamento de capacitación, el objetivo de dicho departamento y se concluirá con una propuesta de trabajo basado en el desarrollo organizacional en el capítulo 5.



CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO.

1.1 La psicología y los recursos humanos.

Antes de relacionar a la psicología con los recursos humanos es preciso puntualizar estos dos conceptos por separado, primeramente hablaremos de la psicología definida como:

El estudio de la especie humana con ayuda de la metodología científica, que trata de forma sistemática de comprender cómo y por qué las personas actúan como lo hacen (Siegel y Lane, 1980 y Blum y Naylor, 1996).

Para Dunnette y Kirchner (2002) es la ciencia que trata de la conducta humana y animal cuyo propósito se basa en desarrollar conceptos explicativos, exigiendo con ello una identificación, descripción y observación, que constituyen la base para conclusiones científicas.

De otra manera Harrsch (1986) indica que la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis.

A partir de las definiciones anteriores, se puede argumentar que la psicología no es una ciencia fundada en el sentido común sino sobre bases científicas, teniendo como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito de aplicación todo lo concerniente al ser humano. La psicología al estudiar al humano se ramifica en diferentes áreas, entre ellas se encuentran la psicología clínica, educativa, de rehabilitación, social y en la que se basa el presente trabajo, la psicología industrial u organizacional.

La psicología industrial es definida como la aplicación o la extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, 1996).

Para Dunnette y Kirchner (2002), la psicología industrial estudia lo referente a la conducta del trabajador, las relaciones entre los individuos y los grupos y las relaciones de todos ellos con la estructura y función general de las organizaciones, en la que trabajan.

Shultz (2000), la describe como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la conducta humana.

La psicología industrial y organizacional puede entenderse como la disciplina que realiza ciertas investigaciones científicas para responder a las interrogantes básicas acerca de las personas con respecto a la motivación, productividad y moral en las organizaciones, también acerca de como organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos inter organizacionales (Howel, 1979; Shein, 2001).

La psicología organizacional cubre los problemas humanos de las organizaciones gubernamentales, militares y comunitarias; incluye la psicología industrial en su aspecto social, se ocupa de problemas de personal y, últimamente, se ha encargado así mismo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas (Glimer, H., 1976).

La psicología organizacional tiene como objeto de estudio el comportamiento humano en el trabajo y cuyo fin es el mejoramiento de dicho proceso, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y útil para la sociedad (Martínez, 1991).

Por lo tanto el recurso humano es aquél que va a utilizar los demás recursos (materiales, tecnológicos, etc.) de la organización para cumplir con su cometido; la administración de estos recursos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección, y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número,

perfil, conocimientos y actitudes que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización (Clorio, 1992).

Para que la administración sea eficaz se deben tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales. Siliceo (2002), menciona que ésta debe responder de manera oportuna y prudente a los requerimientos psicológicos que dan las bases para un trabajo que además de ser productivo sea creador y significativo, dicha administración tiene como objetivo optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan los recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Como hemos visto a través de las definiciones anteriores, la psicología se relaciona con el campo laboral, al explicar de manera científica los acontecimientos de una organización, estos conocimientos son utilizados para el mejoramiento de los trabajadores, personas que se encuentran en dicha organización y que son los que se relacionan con la estructura y función general de ésta.

1.2 Seguridad e higiene.

El departamento de seguridad e higiene es el que se encarga de la salud del trabajador, aunque por muchos años esto no sucedió. Las primeras disposiciones a este respecto, tomaron en cuenta el interés del patrón y sólo se limitaron al riesgo del trabajo. La influencia de las normas del seguro social en Alemania y los estudios del derecho, fueron la teoría subjetiva del riesgo, en la que el patrón es la causa directa, donde la protección se debía de otorgar independientemente de la causa. Es así como las Leyes y las instituciones del Seguro Social cubren los riesgos. Se hace famosa la frase de la exposición de motivos de la Ley del Seguro Social: Basta que el riesgo ocurra, para que la protección se otorgue (Briseño, 1985).

Es por ello que el objetivo de la seguridad industrial es evitar las lesiones de personas o su muerte, pero no sólo hay un interés humanitario sino que también es

monetario, éste consiste en evitar o reducir los costos de producción u operación, la reducción de estos costos se ve orientada a las pérdidas ocasionadas por los daños a la propiedad y las dificultades de producción, así como a los gastos ocasionados por la lesión misma (Grimaldi, 2001).

Debido a esto, la Ley Federal del Trabajo consagra varios artículos a la atención de medidas preventivas; es obligación patronal la adopción de medidas de seguridad e higiene; se establece el riesgo de trabajo y la responsabilidad derivada; se sanciona al patrón que viola las disposiciones respectivas o no toma en cuenta las medidas que se dicten.

Los riesgos laborales se encuentran regulados tanto por el derecho del trabajo como por el de la seguridad social, La Ley Federal del Trabajo vigente contiene disposiciones que protegen a todos los trabajadores asegurados, autónomos e independientes, y determinan las disposiciones en especie y dinero que se deben otorgar a los trabajadores que se incapacitan, por accidentes y enfermedades del trabajo.

Las prestaciones en especie tienen por objeto lograr la recuperación de la salud y de la capacidad de trabajo. Las prestaciones de dinero llevan la intención de sustituir la pérdida de la capacidad de ganancia.

La Ley Federal del Trabajo reglamenta, en las fracciones I, II, III, IV, XVI, XVII, XVIII, y XIX del artículo 132, la obligación patronal relacionada con la prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, por lo que establece ordenamientos sobre seguridad e higiene, dando cumplimiento al mandato constitucional en estas materias.

Las obligaciones que en esta materia tiene el patrón son (Ley Federal del Trabajo, 1996):

“I Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimiento;

II Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en las normas en la empresa o establecimiento;

III Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hallan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo;

IV Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que deban permanecer en el lugar en que se prestan los servicios, sin que sea lícito al patrón, retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El registro de los instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que el trabajador los solicite;

XVI Instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y prejuicios del trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades;

XVII Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y, en general, en los lugares que deban ejecutarse las labores; y; disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar; desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra;

XVIII Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene;

XIX Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria, en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia.”

Un programa de seguridad industrial debe contener por lo menos tres elementos. Dicho programa debe comprender medios para (1) la determinación y corrección de las prácticas y condiciones laborales que no sean seguras, (2) la especificación de las características requeridas por el empleado para la ejecución segura de ciertas labores y la consiguiente instrumentación de dichas especificaciones por medio de los procedimientos adecuados de selección y (3) un programa continuo de instrumentación previa y durante el servicio del personal (Siegel, 1980).

Para contribuir a las disposiciones de seguridad e higiene en una empresa es necesario que los encargados de este departamento se coordinen para realizar actividades que ayuden a prever o evitar enfermedades o riesgos de trabajo. La colocación de extinguidores de incendios y las inspecciones obligatorias de los ascensores y otros equipos móviles sean una muestra de control sobre las fuentes de accidentes, el programa de seguridad debe prever el estudio sistemático de los reportes de accidentes, inspecciones regulares para determinar los procedimientos inseguros y eliminarlos.

Las enfermedades de trabajo en el Derecho Mexicano se pueden dividir en tres grupos (Briseño, 1985):

- a) Las enfermedades propias de cada profesión u oficio, consignadas en la tabla en razón de la relación de causa efecto.
- b) Las enfermedades propias de cada profesión u oficio, que la ciencia médica descubra en el futuro y no estén contenidas en la tabla.
- c) Las enfermedades de trabajo, que son todos los padecimientos que pueden sobre venir, a consecuencia del medio físico, químico o biológico en que se vea obligado a prestar servicios el trabajador.

La Ley Federal del Trabajo establece que cuando los riesgos se realizan pueden producir:

I Incapacidad temporal (es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo).

II Incapacidad parcial permanente (disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar).

III Incapacidad total permanente (Pérdida de facultades o aptitudes de una persona que lo imposibilita para desempeñar cualquier tipo de trabajo por el resto de su vida).

IV La muerte

La reparación que recibe el trabajador víctima de un accidente o enfermedad de trabajo se encuentra fijada en la Ley del Seguro Social; es una indemnización tarifada de acuerdo a la calificación y valuación de la incapacidad sufrida por el trabajador y el salario diario que percibe. Estas indemnizaciones se pagan directamente al trabajador.

El patrón queda exceptuado de las obligaciones que fija la ley en los casos siguientes:

I Si el accidente ocurre cuando el trabajador se encuentra en estado de embriaguez.

II Si el accidente ocurre cuando el trabajador se encuentre bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica y que el trabajador hubiera puesto de manifiesto el hecho al patrón.

III Si el trabajador se ocasiona intencionalmente una lesión por sí solo o de acuerdo con otra persona, y

IV Si la incapacidad es el resultado de alguna riña o intento de suicidio.

Por lo tanto la seguridad e higiene, es el conjunto de medidas preventivas de accidentes y enfermedades. Debe establecerse en todos aquellos locales donde, con motivo del desempeño de su trabajo, el individuo está expuesto a que su salud resulte dañada o a sufrir la pérdida de su vida, por lo que las normas jurídicas deben regir en lo conducente la instalación y funcionamiento de los centros de trabajo (Reglamento general de seguridad e higiene en el trabajo, S. T. y P. S.).

Pero no sólo al empleado le trae consecuencias el accidente de trabajo, las repercusiones que tiene en éste son un factor negativo para la empresa, para el empleado y para la sociedad, los compañeros de trabajo que presencian el accidente, pueden presentar consecuencias tales como ausentismo, decaimiento del estado de ánimo, tensión y preocupación porque el accidente le puede suceder a él mismo, etc.

Dentro de las causas que pueden provocar los accidentes laborales se encuentran (Grimaldi y Simonds, 2001; Schultz, 2000 y Siegel y Lane, 1980):

El ambiente físico: cuando más expuesto esté el empleado a equipos y/o circunstancias de trabajo desfavorables tanto mayor será el peligro de padecer un accidente. Un ambiente laboral que es desfavorable o desagradable puede provocar que disminuya la productividad y haya una desmotivación.

Factores:

- *Un equipo sujetado in apropiadamente.
- *Baja o alta temperatura.
- *Falta o exceso de iluminación.
- *Ruido.

La persona.

- *Salud del trabajador e incapacidad física.
- *La edad y la experiencia.
- *La fatiga.
- *El aburrimiento

Actitudes de los empleados con respecto a la seguridad: si su actitud habitual es de imprudencia o falta de cooperación puede sufrir un accidente y esto se puede deber a diferentes factores como:

- *Inestabilidad emocional.
- *Depresión.
- *Agresividad.

1.3 Reclutamiento, evaluación y selección de personal.

Durante los últimos años, las compañías reconocen que su éxito se debe a la calidad del personal y competencia del ramo. Por tal motivo se afanan en atraer, contratar y retener al personal productivo y satisfecho.

El objetivo del reclutamiento, evaluación y contratación de personal radica en ejecutar y elegir personal calificado (hábil, positivo y que cubra el perfil del puesto) con rapidez y de manera competente, sin desperdiciar tiempo en candidatos no viables.

Para realizar el reclutamiento, evaluación y contratación de personal se necesita primero contar con una vacante, es decir, que el puesto no tiene titular o recurso humano para realizar las funciones asignadas a éste y surge a partir de renunciadas, liquidaciones, transferencias, promociones, puestos de nueva creación, carga productiva y/o cambios tecnológicos por mencionar algunos (Arias, 1999).

El reemplazo o puesto de nueva creación se notifica a través de una requisición de personal, la cual brinda una descripción precisa del puesto a cubrir y los aspectos vacantes de la asignación con la firma del departamento solicitante de la vacante.

Se elabora un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades planteadas en la requisición de personal y se inicia el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento de personal: es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno, además nos sirve para identificar e interesar candidatos para ocupar la vacante de la empresa. Este proceso inicia con la búsqueda y termina con la recepción de solicitudes (Grados, 2001; Werther y Davis, 2002).

Las fuentes del reclutamiento se dividen en dos:

1) INTERNAS. Donde no se necesita recurrir a lugares o personas fuera de la empresa para tener candidatos, pues son proporcionadas en el momento necesario por:

- * Sindicatos
- * Archivo o cartera personal
- * Familiares, recomendados y
- * Promociones o transferencias internas de personal

2) EXTERNAS: Son ajenas a la empresa y se recurre cuando las características del puesto piden aspectos profesionales, educativos o técnicos que no se pueden cubrir con la fuente interna, estas son:

- * Escuelas
- * Asociaciones profesionales
- * Bolsas de Trabajo
- * Agencias de colocación
- * La puerta de la calle

Los medios de reclutamiento, dan a conocer las vacantes de las empresas a diferentes ambientes y estos pueden ser:

- * Periódico
- * Radio y televisión
- * Grupos de intercambio y
- * Boletines

Es importante remarcar que el reclutamiento se rige acorde a las condiciones de la empresa en cuanto a salarios, mercado de trabajo y giro comercial o industrial.

La selección de personal se presenta cuando se cuenta con candidatos para el puesto vacante y su objetivo radica en tener mejores expectativas y apreciación del

comportamiento de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por consiguiente la evaluación debe realizarse de forma secuencial y precisa retomando la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos, los pasos a seguir son los siguientes: (Martínez, 1991; Mascorro, 1992 y Morales, 1993).

A) Elaboración del perfil: Con los datos proporcionados por la requisición se estructura el Perfil psicológico para el puesto vacante y se conforma la batería psicológica basada en el área intelectual (factor de capacidad, análisis, pensamiento, etc.), de personalidad (actor interno, motivación, interés, estabilidad emocional) y habilidad (condiciones técnicas o determinadas por el tipo de labor).

B) Presolicitud: se utiliza cuando existe una gran afluencia de candidatos permitiendo apreciar rápidamente si el personal cuenta con los requisitos del puesto. Los datos que presentan son muy generales.

C) Solicitud: es un cuestionario estructurado que contiene los siguientes rubros:

- * Datos generales tales como, nombre, edad, estado civil y dirección, etc.
- * Datos escolares: primaria, secundaria, preparatoria, técnica y profesional.
- * Experiencia ocupacional: tipo de actividades, tiempo de desempeño, causas de baja, etc.
- * Datos familiares: número de hermanos, sus actividades y escolaridad.
- * Datos generales: referente a la empresa, acorde a las políticas y necesidades.

D) Entrevista inicial

“La entrevista es la forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar una decisión benéfica para ambas partes” (Grados, 2001)

En la entrevista inicial se corroboran los datos de la solicitud, permite el contacto visual con el candidato y se realiza un registro de observación de sus conductas. Durante su desarrollo se brinda información sobre la vacante, condiciones de trabajo y sueldo. Si es necesario verificar documentos como cartilla, título profesional o carta de pasante es el momento oportuno para hacerlo.

E) Evaluación técnica: se valoran los conocimientos adquiridos en la institución, plantel educativo o empleos anteriores, entendidos como experiencia.

F) Evaluación psicológica: sirve para obtener cuantitativamente los atributos o características de un segmento de conducta del individuo y se considera la etapa más importante de la selección de personal y reúne datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato a través de baterías psicológicas: dos o más pruebas que evalúan diversos aspectos o características de una misma cédula.

- * Nivel de aplicación
- * Características del perfil
- * Tiempo de aplicación y
- * Costo

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos:

INTELIGENCIA: Medición de la capacidad intelectual a través del factor general de inteligencia (factor G); Factor específico de inteligencia: análisis y síntesis, pensamiento, etc.

HABILIDAD: Medición de la aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

PERSONALIDAD: Aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente. (motivación, estabilidad emocional y juicio social entre otros).

Es importante indicar que antes de cualquier aplicación, el psicólogo debe elegir el lugar de la evaluación, el material y tiempo requerido, para un manejo secuencial de los instrumentos.

G) Encuesta Socioeconómica: Consiste en confrontar los datos de la solicitud y de la entrevista inicial a través de una entrevista domiciliaria en la cual se observan condiciones habitacionales, mobiliario, personas dependientes, etc. y de una investigación de referencias ocupacionales en las empresas donde laboró; su desempeño, sueldo, hostilidad y puntualidad entre otros.

Dicha encuesta puede ser realizada por una agencia especializada o por el encargado de selección.

H) Encuesta profunda: valora y enfatiza de forma ordenada y jerarquizada los datos obtenidos anteriormente y los aspectos relevantes del puesto. Se evalúa el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione dentro de las condiciones relevantes al puesto. Las etapas en que se divide este tipo de encuesta son:

* Apertura: es la recepción formal del candidato.

* Rapport: se utiliza para disminuir la ansiedad del solicitante, crear un ambiente de confianza, espontaneidad y naturalidad; esta se conforma de:

Approach, la cual se entiende por la distancia social acorde al objetivo y tipo de entrevista y Empatía, la cual es la capacidad de ubicarse en el lugar del otro para comprenderlo.

* Desarrollo: esta etapa es la parte central de la entrevista, aquí se obtiene información cuantitativa como son los datos generales y escolaridad por medio de preguntas directas (el entrevistador utiliza un formato para cuestionar, sin permitir otras interrogantes).

* Clima: brinda datos cualitativos del candidato, se investiga sobre el concepto de sí mismo y sus metas, a través de preguntas indirectas (el psicólogo hace preguntas indefinidas

y explorativas para que el solicitante tenga mayor aportación y pueda observar sus gestos, tono de voz, etc.)

* Cierre: anuncia el término de la entrevista, se añade por ambas partes (entrevistado y entrevistador) información olvidada y se hace sentir al candidato que la entrevista valió la pena.

En la entrevista profunda se deben obtener datos específicos del comportamiento del individuo, para ello hay áreas de base como los son: los datos generales (nombre, edad, y dirección, etc.), la escolaridad (potencial de desarrollo, calidad de la enseñanza y nivel de eficiencia), su ocupación (desempeño, nivel de logro, experiencia adquirida, puesto, sueldo y ascensos entre otros), el concepto de sí mismo (confrontación entre la descripción y los datos de la entrevista), sus metas (proyectos a corto, mediano y largo plazo, que hace para alcanzarlos, etc.), pasatiempos (como utiliza el tiempo libre, sus actividades grupales o individuales y la coherencia con sus metas) y la salud del solicitante (aquí se verifican las enfermedades que ha padecido y en qué etapas, estado de salud familiar, y enfermedades vigentes).

El entrevistador debe tener disponibilidad para aceptar al entrevistado y también para comprender sus problemas. Una disponibilidad de este género conduce a lo que los psicólogos llaman EMPATIA, es decir, la disponibilidad de asimilar la persona del otro, de penetrar en su afectividad, de sentir con él.

I) Examen médico: el aspirante es explorado para averiguar si tiene capacidad física para desempeñar el trabajo.

J) Conclusión: es la integración de los datos obtenidos durante el proceso, analizando las características del candidato y comparando con el perfil del puesto a emitir un juicio. Ésta puede conformarse de tres formas diferentes:

ABIERTA: es un informe escrito con el nombre del solicitante y puesto a cubrir con la descripción de los resultados arrojados por las baterías psicológicas y la entrevista, un diagnóstico y pronóstico.

CERRADA: el resultado es a través de rangos numéricos en forma porcentual, presentando el nombre del candidato y el puesto a cubrir.

MIXTA: es la fusión de las anteriores, con un gráfico y la descripción de los resultados obtenidos en las evaluaciones y entrevista.

K) Decisión: es la aceptación o rechazo del candidato por medio del jefe inmediato que solicitó la vacante.

L) Contratación: Es la etapa en que se formaliza la aceptación del candidato bajo las condiciones a laborar establecidas por la empresa.

Hasta aquí se ha descrito el proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación del personal que consiste en diferentes pasos que funcionan como filtros que permiten dejar al final a los candidatos que cubren mejor el perfil del puesto vacante de una forma rápida y eficaz, evitando cuantiosos gastos.

Es importante destacar que cada empresa realiza su propio proceso de reclutamiento, evaluación y selección de personal acorde a sus necesidades, sin embargo la mayoría tiene como base los pasos antes descritos.

1.4 Nominas.

En un momento u otro, todos tenemos que representar el rol de analista financiero, nos guste o no. Nadie puede evitar pensar en las consideraciones financieras de la vida

cotidiana, ya sea que luchemos, hagamos frente o nos hagamos responsables, no podemos evitar preocuparnos por las finanzas. Por supuesto, esto es cierto no sólo en nuestra vida personal, sino también en nuestra vida profesional.

Goald Tom (1992), reconoce que el rol financiero es relativamente nuevo en el área de recursos humanos, pero es probable que cada vez sea más importante para la práctica. Debido a esto, cada vez más profesionales que normalmente no contribuyen directamente a las utilidades de una empresa, como lo es el caso de la mayoría de profesionales del desarrollo de recursos humanos, necesita prepararse para probar su valor en la organización. El profesional del área que presta atención a los aspectos financieros de la empresa, y que funciona como analista financiero, tiene mayores probabilidades de éxito y de progreso.

El profesional debe tratar de hacer todo en el departamento de recursos humanos como si tuviera un efecto en la salud financiera de la organización, debido a que como analista financiero tiene un rol que se puede presentar de forma indirecta o directa.

Cuando se presenta de manera directa el rol implica realizar las mismas actividades que un miembro del grupo de finanzas de la organización, desarrollar un presupuesto, calcular el costo de un taller de trabajo para enseñar al personal habilidades para la comunicación, así como la implantación de un programa para llevar a cabo círculos de calidad con el fin de incrementar la productividad, etc. Algunos ejemplos de la implicación indirecta son los de llevar a cabo un curso de capacitación para los recién asignados administradores, implantación de un nuevo programa de seguros médicos en un esfuerzo por reducir gastos generales, etc.

En algunas situaciones el profesional encargado del departamento de recursos humanos está encargado de los sueldos y salarios del personal (Graham, 1982).

Un salario es el pago que se hace a los trabajadores manuales. Se expresa casi siempre como una retribución por hora. La base fundamental de estos ingresos es un salario

de tiempo base, que está fijado a veces mediante la valuación del puesto, pero que se halla sujeto en la mayor parte de los sectores a tipos mínimos acordados en negociación colectiva a nivel nacional o establecido por consejos salariales. Se paga la remuneración horaria por todas las horas que trabaja, aunque suelen sancionarse los retrasos; por ejemplo, por un retraso de cinco minutos se pierde la retribución de un cuarto de hora. Además de la retribución básica el trabajador recibe otros pagos, siendo los ejemplos más comunes:

- * *Horas extraordinarias.*
- * *Retribución por turnos.*
- * *Complementos especiales.*
- * *Complementos por méritos o por tiempo de servicio.*
- * *Los complementos por costos de vida*
- * *Los complementos por las políticas de la empresa.*

Los sueldos son un pago periódico fijo a un empleado no manual. Los trabajadores a sueldo suelen estar contratados para determinados periodos. El sueldo a diferencia del salario:

- * Suele incluir todos los pagos; no incluyen pagos adicionales de peligrosidad o de productividad;
- * Los salarios son progresivos, aumentando en muchos casos anualmente, mientras que los sueldos, una vez alcanzado el nivel de retribución para el puesto, no tienen aumentos anuales
- * El sueldo suele ser personal para el individuo, mientras que el salario es la suma que se paga a todos los trabajadores en un determinado puesto.
- * Los sueldos a menudo son confidenciales.
- * En el sector privado, los sueldos suelen ser con menos frecuencia objeto de negociación por parte de los sindicatos.

1.5 Capacitación.

La mejora de la productividad de un negocio no puede evadir a la capacitación permanente del personal, sobre todo si incorpora nueva tecnología; el problema es que en muchas ocasiones las empresas no capacitan adecuadamente, lo que se hace es que un trabajador instruya a otro transmitiéndole sus conocimientos, pero también sus errores y sus vicios (Camarena y Granados, 1997).

La capacitación puede contribuir a una mejora de la productividad, pero no solo eso, si no que engendra una satisfacción completa en el empleado, disminuye la rotación de personal y contribuye a que existan menos accidentes de trabajo.

Un programa de capacitación (para Siegel, 1980), abarca todos los niveles y actividades de una organización, su impacto afecta a los trabajadores en distintos grados debido a su experiencia, conocimientos y diversos niveles de clasificación. Actualmente la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las empresas se han visto en la necesidad de implantar sistemas de capacitación en una forma rápida y efectiva.

Los objetivos de la capacitación son una lista exhaustiva, sin embargo entre los más comunes se encuentran: 1 *la orientación y enseñanza* la cual tiene como objetivo exponer las políticas y procedimientos de la empresa y desarrollar el sentimiento de orgullo para con la empresa; 2 *habilidades y conocimientos* relacionados con el trabajo; 3 *mejoramiento y enriquecimiento intelectual del personal*, esta es la instrucción con fines más allá del empleo; 4 *Desarrollo de la administración*, que van dirigidas a las habilidades ejecutivas administrativas y relaciones humanas de niveles directivos y 5 *Información técnica y científica* destinada a mantener a los empleados debidamente informados sobre los últimos adelantos.

Por lo anterior es importante reconocer la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los constantes cambios tecnológicos y de las modificaciones de los sistemas de capacitación (Camarena y Granados, 2001).

El diseño de eficientes programas de adiestramiento industrial no es tarea fácil. Regularmente comienzan con una revisión de toda la empresa, intentando determinar las áreas de operación relativamente deficientes; se pueden consultar los análisis de empleos existentes o ejecutar algunos propios. En algunas ocasiones se empieza con preguntas relacionadas con la necesidad, ¿En qué campos (seguridad, supervisión, etc.) se necesita la instrucción?, ¿Cuáles son los trabajos que necesitan instrucción?, ¿Cuáles son las necesidades específicas de enseñanza de estos trabajadores?, no es, sino después de contestar esta clase de preguntas que la empresa puede comenzar a pensar en la clase de programas que requieren sus necesidades (Siegel, 1980).

Aún cuando se hayan desarrollado programas formales, su diseño rara vez se basa en un análisis completo y cuidadoso de los objetivos del adiestramiento, las técnicas y los resultados. El diseño cuidadoso de un buen programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: qué, quién, cómo, donde y por qué.

El proceso de capacitación requiere de una buena organización para que pueda lograr sus objetivos. De esta manera el proceso de capacitación según lo menciona Becerril (1984), es el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participen en ella, este proceso implica:

1. Una detección de necesidades de capacitación.
2. Una planeación y programación.
3. La organización del evento.
4. Conducción e instrucción.
5. Evaluación y retroalimentación.

El siguiente capítulo tiene como fin ampliar la información respecto al área de capacitación.

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN

Actualmente la situación mundial exige que las organizaciones se actualicen y mantengan en condiciones de competitividad que les permita afrontar adecuadamente los mercados internacionales, en los cuales impera la calidad en la administración de la compañía, elaboración de los productos y la prestación del servicio; con ello cada organización se ve obligada a desarrollar diversas estrategias que lo llevan a afrontar estos retos.

En el terreno de la capacitación existen conceptos que en ocasiones se utilizan indistintamente, en este capítulo se tratará de explicar de manera clara y concisa los diferentes conceptos vinculados con la capacitación, de igual manera se explicará ésta y sus implicaciones.

2.1 Definición.

Primeramente mencionaré al DESARROLLO, éste es derivado de *rollo*, indica el proceso de desplegar algo que está arrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud, se basa en las potencialidades de los sujetos (Rodríguez, 1997).

ENTRENAMIENTO: significa preparar o prepararse para un esfuerzo físico o mental (French, 1995).

ADIESTRAMIENTO, se le ha definido como “conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidades de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio” (Marroquín, 1978 pág. 13)

Adiestramiento (del adjetivo diestro, y éste a su vez de la palabra latina *dexter* = derecho), es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin que lo desempeñe en forma más efectiva (Rodríguez, 1997 y Mendoza, 1994). Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz (French, 1995).

La CAPACITACIÓN se define como “una actitud planeada y basada en necesidades reales de una empresa o institución y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, se caracteriza por la búsqueda del desarrollo integral del individuo “(Siliceo 2002).

La capacitación (del adjetivo capaz, proviene del adverbio latino *cápere* = dar cabida), es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para desempeñar mejor su trabajo (Rodríguez, 1997).

“Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal” (Mendoza, 2002).

Es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y/o administrativo. (French, 1995).

La capacitación es toda aquella actividad que se realiza en una determinada organización con tendencia a provocar un cambio positivo en la actividad mental, los conocimientos y habilidades de su personal. Teniendo en cuenta que el cambio positivo es definido por la propia organización, como meta operativa de la acción a realizar. El objeto de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo; de esta manera la capacitación es una acción organizada y evaluable que

se desarrolla en la empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para producir un cambio positivo en el desempeño de sus tareas (Aquino y cols., 2000).

La capacitación se considera una modalidad educativa dentro de toda empresa o institución, que requiere de metodología e instrumentos didácticos que hagan de esas acciones beneficios efectivos en beneficio del trabajador y de la empresa, por tal motivo se puede decir que los programas de capacitación proporcionan conocimientos y estimulan las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para la buena realización de las tareas que deben cumplir éstos, cabe mencionar que se requieren conocimientos con carácter principalmente técnico, científico y administrativo.

De estas definiciones se derivan tres conceptos (conocimientos, habilidades y aptitudes) que en ocasiones son confundidos, a continuación se explica en qué consiste cada uno.

Los **conocimientos** son todas aquellas ideas, principios, técnicas, métodos y sistemas derivados de la experiencia directa que constituyen generalmente los contenidos de cursos, libros, películas, etc. de unas personas a otras (Aquino, 2000).

Para Mendoza (1994), la **aptitud** es la “potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad”.

De acuerdo con Howard (1979), la **habilidad** es la “aptitud para la reacción de tipo simple o complejo, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y esmero”.

Aquino y cols. (2000), mencionan que habilidad es “la facilidad para realizar una tarea u operación (física o mental) dentro de ciertos o determinados estándares de eficiencia (tiempo, calidad, ritmo) y con el mínimo de energía necesario”.

2.2 Objetivo de la capacitación.

Las oportunidades de capacitación son de gran valor a cualquier nivel de la empresa, actualmente la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las empresas se han visto en la necesidad de implantar sistemas de capacitación en una forma rápida y efectiva. Por lo anterior es importante reconocer la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los constantes cambios tecnológicos y de las modificaciones de los sistemas de capacitación, de igual manera la capacitación busca conseguir que el trabajo se realice en la mejor forma posible, para que el trabajador, tenga mayor satisfacción personal (Camarena y Granados, 1997).

En la industria el objetivo de los programas de capacitación consiste en crear determinadas cualidades y actitudes para que el rendimiento sea óptimo. No se debe permitir que el adiestramiento o la educación se desarrollen fortuitamente, ambos deben planearse cuidadosamente y con eficacia para permitir que el aprendiz alcance los objetivos que se desean (Siegel, 1980).

La capacitación puede contribuir a una mejor productividad, pero no sólo eso, si no que engendra una satisfacción más completa en el empleado, disminuye la rotación de personal, y ayuda a evitar accidentes de trabajo, etc. (Camarena y Granados, 1997).

Para Siegel (1980) un programa de instrucción adecuadamente concebido abarca todos los niveles y actividades de una organización y sus objetivos buscarán uno o más de las siguientes clasificaciones:

- ◆ Orientación y enseñanza. El cual incluye el exponer las políticas y prácticas de la empresa y desarrollar un sentimiento de orgullo para con la empresa, así como que el empleado se sienta identificado con ella.
- ◆ Habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, ya sea para adquirirlos o bien para elevar los niveles de ejecución ya existentes de los empleados.

- ◆ Mejoramiento y enriquecimiento intelectual del personal. Esta categoría cubre la instrucción de aquellos elementos que no son parte del trabajo propiamente. “Está basado en la suposición de que los empleados que poseen una cultura amplia, realizan su trabajo con mayor eficacia”.
- ◆ Desarrollo de la administración. Se cubre a todo el personal que necesita las habilidades administrativas y de relaciones humanas que no se adquieren en virtud de una antigüedad o de la ejecución del trabajo.
- ◆ Información técnica y científica. El objetivo de esta categoría está destinada a mantener a los empleados debidamente informados con referencia a los últimos adelantos, en un ambiente de competencia es indispensable que se conozcan los adelantos tecnológicos, pero más importante es aprovecharlos adecuadamente.

Los objetivos de la capacitación son (Artículo 153-F de la ley federal del trabajo, 1996):

“I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en una actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III Prevenir riesgos de trabajo;

IV Incrementar la productividad; y

V En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

2.3 Importancia y contribuciones de la capacitación.

El departamento de capacitación es importante en la industria, pues a través de éste se han logrado grandes avances tecnológicos, sociales y económicos para los trabajadores. Las empresas en general se preocupan por mejorar sus índices de productividad y para ello emplean diversas estrategias para alcanzar sus objetivos (Camarena y Granados, 1997).

La mejora de la productividad de un negocio no puede evadir a la capacitación permanente del personal sobre todo si se incorpora nueva tecnología; el problema es que en muchas ocasiones las empresas no capacitan adecuadamente, lo que se hace es que un trabajador capacite a otro transmitiéndole sus conocimientos, pero también sus errores y vicios (Camarena y Granados, 1997).

La capacitación también es utilizada por las empresas para crear conciencia acerca de la seguridad laboral, creando programas que incluyen el uso de carteles, señales de advertencia, charlas o películas acerca del tema, además instruyen y motivan al personal para trabajar con seguridad (Chiavenato, 2001).

2.4 Límites de la capacitación.

Aunque parezca irónico la capacitación soluciona problemas de capacitación, pero no todos los problemas de la empresa son de ésta, es decir en la organización existirán diferencias entre lo que se proyectó y lo que se está realizando, las metas u objetivos no se llegan a realizar, quizá la solución más sencilla o económica no es la formación (puede ser la automatización, eliminación de tareas, etc.) y en estos casos deberán de preferirse estas opciones. Sin embargo el análisis sobre los problemas de la empresa debe considerar la responsabilidad social de quienes tienen la conducción de una empresa.

Aquino y cols. (2000), mencionan que no podemos decir que la capacitación del personal es responsabilidad del área de recursos humanos. A ésta se le dará la función de auxiliar y sugerir alternativas de implementación. Pero la responsabilidad por definir las necesidades de capacitación y decidir el encubrimiento de éstas es responsabilidad de cada gerente de línea, además hay que tener en cuenta que no se puede obligar a alguien a hacer un curso o anotarse a un programa master, cada empleado es responsable, también por su capacitación.

Siegel (1980) menciona que el papel del departamento de capacitación es proporcionar las habilidades al instructor o jefe inmediato del área a capacitar, como enseñar y consultar con él, el objeto de desarrollar, evaluar y mejorar la calidad de los programas de instrucción que se realizan.

Lo anterior se sustenta debido a que un capacitador no tiene todos los conocimientos necesarios de todos los puestos y niveles que es necesario capacitar, no podrá saber de cómo se ensambla un motor, del manejo adecuado de un torno y de las finanzas sanas de la compañía y muchas otras cosas más; por lo anterior tendría que capacitarse en todos los aspectos a capacitar en la empresa antes de que él los pudiera impartir lo que representaría en tiempo y dinero mucho más del necesario; sin embargo, sí tiene las habilidades y conocimientos de cómo se deben impartir los cursos de capacitación, la dirección frente a grupo, técnicas y dinámicas, etc. que pueden apoyar al personal que tiene ya los conocimientos y habilidades necesarias a impartir al personal.

Es necesario mencionar que no todos los problemas se resuelven con la capacitación, existen necesidades dentro de la empresa que no son de capacitación, a continuación veremos la diferencia entre ellas.

¿QUÉ SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

- ★ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las necesidades de capacitación.
- ★ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para planear el desarrollo del personal.
- ★ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- ★ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- ★ El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de capacitación, ya que constituye el criterio orientador más importante.
- ★ El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- ★ El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que deben de participar todos los miembros de la organización.

¿QUÉ NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

- ⊗ Las peticiones de los jefes de área y supervisores para resolver sus problemas y sobre todo los de manejo de personal.
- ⊗ Las solicitudes de directivo, jefes y supervisores para que el personal sea el responsable y se interese por su trabajo.
- ⊗ La lista de temas que entregan los jefes de área y supervisores para que impartan cursos.
- ⊗ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales de debe asistir o enviar algún subordinado.
- ⊗ La garantía de que la capacitación será un éxito.
- ⊗ Demorar innecesariamente la iniciación de cursos.
- ⊗ La aplicación de teorías y modelos de “moda” en las organizaciones.
- ⊗ La manifestación de ineptitud de los jefes y supervisores.

2.5 Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la capacitación.

En México se institucionaliza la capacitación en 1970, estableciéndose las primeras normas jurídicas y disposiciones legales al respecto en la Ley Federal del Trabajo, que por primera vez se considera la capacitación como un derecho. Se puede notar que la capacitación tiene una gran importancia en el desarrollo industrial para el logro de la calidad de sus productos o del servicio (Briseño, 1985).

El proceso de aprendizaje en sus primeros intentos fue el enseñar e intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocieron desde 2000 años a.C., y la estructura de las asociaciones constituyen un antecedente de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial (en la primera mitad del siglo XVIII) aparecieron innumerables escuelas industriales cuyas metas eran el lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos del trabajo en el menor tiempo posible.

En el siglo XX el entrenamiento causó un gran desarrollo, por ejemplo en 1915 en Estados Unidos apareció un sistema de enseñanza que se conocía como “Método de 4 pasos Mostrar – Decir – Hacer – Comprobar”, el cual fue utilizado en la milicia.

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

Aproximadamente en 1985, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de las empresas públicas y privadas pero es adecuado decir que la misma función no ha tenido hasta el momento un desarrollo como el que debiera de tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados, también llamada capacitación (Siliceo, 2002).

La Ley Federal del Trabajo contempla a la capacitación y el adiestramiento desde el inciso A hasta el X, del artículo 153.

A continuación se especifica cada uno de los incisos del artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

a) Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, en común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

b) Para dar cumplimiento a las obligaciones que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por el conducto del

personal propio, instructores especialmente contratados, instructores, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuatas respectivas.

c) Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

d) Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse con respecto a cada establecimiento, una empresa, o varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

e) La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153- A, deberá impartirse al trabajador en las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que se desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

f) (ver objetivo de la capacitación pág. 23)

g) Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales en que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

h) Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o el adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

i) En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, los cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a mejorarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

j) Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

k) La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán facultades para:

I Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo de existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV Formular recomendaciones específicas para los planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

VI Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

l) La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

m) En los contratos colectivos deberán de incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse a los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso la cláusula de admisión.

n) Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo los patrones deberán de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con la aprobación de la autoridad laboral.

o) Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán de someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo los trabajadores hayan decidido implantar. Igualmente deberán de informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

p) El registro de que trata el artículo 153- C se otorgará a las personas o instituciones que satisfaga los siguientes requisitos:

- 1 Comprobar que quienes capaciten o adiestren a los trabajadores, estén preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- 2 Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- 3 No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar a lo que su derecho convenga.

q) Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III Precisar las etapas en las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

r) Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

s) Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas Pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Cabe mencionar que dicho lapso de respuesta de la secretaría del Trabajo y Previsión Social ya no es tal, esto es, debido a que se modificó el planteamiento de los formatos de presentación de dichos planes y programas, de igual manera la simplificación administrativa que sufrió la Secretaría se agilizó la respuesta a las empresas. El tiempo de espera es de unas horas ya que en la misma Secretaría se maneja la información por computadora y se analiza rápidamente.

t) Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por el conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de los trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

u) Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

v) La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa de que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

w) Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o particulares con reconocimiento de validez oficial de estudio, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

x) Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

2.6 Proceso de capacitación.

A medida que México se ha industrializado, se introdujo una capacitación empírica que daban los patrones a los trabajadores con el único fin de mejorar la ejecución. Sin embargo, la tecnología llegó a avanzar de manera tan rápida, que ya no fue suficiente este tipo de capacitación. Se hizo necesaria una planeación completa y un estudio de necesidades en las organizaciones. (Carapia y Ortíz, 1982)

El proceso de capacitación y desarrollo es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos y personas para contribuir al logro de objetivos organizacionales (French, 1995).

Éste requiere de una buena organización para que pueda lograr sus objetivos. De esta manera el proceso de capacitación según lo menciona Becerril (1984), es el conjunto de actividades dirigidas al establecimiento de una dinámica particular que se caracteriza por la introducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella, este proceso implica:

- 1.- Una detección de necesidades de capacitación (D. N. C.)
- 2.- Una planeación y programación de la capacitación.
- 3.- La organización del evento.
- 4.- Conducción e instrucción.
- 5.- Evaluación y retroalimentación.

Los anteriores puntos se desarrollan a continuación.

2.6.1 Detección de necesidades de capacitación (DNC).

Se entiende por necesidades de capacitación (Mendoza, 1996), la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podrá existir una necesidad de tipo educativo.

2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

La capacitación implica; adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos), y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

Es importante determinar necesidades de capacitación debido a que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Eliminar la tendencia de capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es preparar al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.
4. Asegura, en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, despidos, etc.

El análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras. Dicho análisis generalmente está basado en (Arias, 1999):

* INDICES DE EFICIENCIA PARA LA ORGANIZACIÓN.

Que se expresa en términos de contabilidad, costos rendimiento sobre la ideal, etc. se puede incluir los siguientes factores.

- a) Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.
- d) Utilización de las máquinas y equipos.
- e) Costos de distribución.
- f) Cantidad y costos de los desperdicios, etc.

* ANÁLISIS DE OPERACIONES.

Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para el desempeño de una manera efectiva; se requiere entonces desmenuzar el puesto en varias partes. Estos análisis no deben hacerse pensando en las personas que ejecutan el trabajo, si no en las acciones que se ejecutan para cumplir con la labor.

* ANÁLISIS HUMANO.

Se realiza fundamentalmente tomando en cuenta dos elementos:

1> Inventario de recursos humanos, el cual nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro; entre los datos que puede contener figuran los siguientes:

- a) Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate.
- b) Número de empleados que se necesitan por cada categoría.
- c) Edad de cada empleado.
- d) Nivel de habilidad individual.
- e) Nivel de conocimientos individuales

- f) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente cada empresario
- g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- i) Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la compañía.
- j) Posibles sustituciones para ese puesto fuera de la compañía.
- k) Tiempo de capacitación requerido dentro de la compañía.
- l) Tipo de capacitación requerido para un principiante.
- m) Faltas de asistencia, etc.

2>Moral de trabajo de la organización. Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio de satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutuas.

Mendoza, (2002) menciona que la DNC es la primera actividad del proceso de capacitación, y proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes; por tanto, conviene precisar los resultados a los que se desea llegar con la misma. Obviamente, si la determinación de necesidades de capacitación se realiza metódicamente implica un proceso de investigación relacionando con algunas variables de la empresa y de los trabajadores, por ello se debe elaborar un informe.

Dicho informe es flexible y puede contener los siguientes elementos:

- a) Datos de identificación: Nombre de la empresa, fechas de iniciación y terminación de la DNC, ubicación del área y puesto (s) investigado (s), Nombre del analista.
- b) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de la información.
- c) Técnicas: formas particulares de recabar la información.
- d) Actitud de trabajadores y supervisores: forma en que reaccionaron ante la DNC y ante la capacitación.
- e) Análisis de la información recabada: interpretación de los datos y análisis estadístico.

- f) Resultados de la DNC: trabajadores, características de ellos, tareas con necesidades de capacitación y justificación.
- g) Problemas que requieran soluciones diferentes de la capacitación: otros problemas que no requieran capacitación y posibles propuestas.
- h) Observaciones.

2.6.1.1 Técnicas para determinar necesidades de capacitación.

Existen diferentes técnicas para determinar necesidades de capacitación, entre éstas se encuentran (Mendoza, 1984 y Mendoza, 2002):

La ENTREVISTA. Es un interrogatorio dirigido a una persona (entrevistado) con el fin de obtener información de un aspecto en específico, se aplica a nivel individual y para ello se prepara el material requerido, tal puede ser el caso del guión de entrevista o/y una grabadora (si no existiese inconveniente por parte del sujeto entrevistado para usarla).

Existen diferentes tipos de entrevista, entre ellas están las entrevistas *dirigidas* en las cuales el entrevistador planea, elabora y plantea una serie de preguntas que requieren respuestas breves, en este tipo de entrevista generalmente el entrevistador registra las respuestas por escrito junto con las preguntas elaboradas. Otro tipo de entrevista es la *semidirigida* que incluye preguntas de carácter más general que las usadas en las de tipo dirigido, en esta entrevista se busca obtener una mayor información y participación por parte del entrevistado.

En la *entrevista abierta* se plantean algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede ampliar la información de modo que el entrevistado es el que habla la mayor parte de la sesión.

La OBSERVACIÓN en la cual un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos; dentro de la observación hay diferentes tipos, por ejemplo se encuentra la

observación sistemática que se define con precisión el hecho de observar, el lugar, la hora, y se elabora una guía; y la causal, ésta se refiere a un sujeto, en cuyo caso el registro de información, es relativamente sencilla, pero puede incluir a un grupo.

El CUESTIONARIO, en este caso un sujeto o grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o que marquen algún signo convencional en alguna opción (cruz, punto, letra, etc.).

Una ENCUESTA recaba la información en un formulario que se le proporciona al sujeto, en torno a algunas cuestiones que se le van planteando de manera organizada.

LISTA DE VERIFICACIÓN, aquí uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica.

TÉCNICA DE LAS TARJETAS, en esta técnica a los sujetos investigados se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de reconocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista; se puede pedir a los trabajadores que las ordenen según sus prioridades.

2.6.2 Planeación y programación.

Una vez que se ha investigado y diagnosticado las áreas que requieren capacitación, se procede a elaborar un plan que contemple el desempeño del trabajador a los estándares del puesto. Un plan de capacitación se integra por una serie de programas que a su vez se dividen en cursos. La elaboración de programas de capacitación es función directa de los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación (Camarena y Granados, 1997).

El diseño cuidadoso de un programa de adiestramiento exige respuestas a las preguntas: *qué, quién, cómo, dónde y por qué*.

Con base a las necesidades detectadas y recursos predestinados para la elaboración de cursos, se redactan objetivos, se estructuran contenidos temáticos y se selecciona la metodología pertinente. La implementación de los programas de capacitación se realiza con base a las políticas y procedimientos organizacionales de la empresa, con una designación previa de instructores.

La planeación y programación de la capacitación debe de incluir que cursos se realizarán, con qué instructor, cuáles serán los tiempos para la difusión del curso, aplicación de cursos, temática del mismo, instructor, número de participantes, técnicas a realizar, etc.

2.6.3 La organización del evento.

Es importante que en la organización del evento exista un programa de capacitación, ya que implica disponer y preparar lo necesario para lograr los objetivos (Camarena y Granados, 1997).

Un aspecto muy importante es la asignación de tiempos específicos para cada actividad. De igual manera la instrucción es la base más importante, ya que a través de ésta la capacitación puede lograr ser más eficiente, es decir, que el contenido de un programa determina en gran parte la comprensión, aprovechamiento y el aprendizaje (Camarena y Granados, 1997).

La organización de un curso no sólo es invitar a los trabajadores a asistir a tal, antes de ello, es necesario que se planten preguntas como quién impartirá el curso, si es un instructor externo o interno, si es externo, se deben cotizar con diferentes instituciones las características del curso que se requiere y las condiciones en que se impartirán; si es interno, se debe de saber en qué lugar se impartirán los cursos quiénes lo harán, qué

materiales se necesitarán, cuántos participantes serán y qué características deben de tener, de qué departamentos deben de ser, etc. La organización es un elemento importante para que los cursos de capacitación se lleven a cabo en tiempo y forma.

2.6.4 Conducción e instrucción.

La conducción y la introducción deben de cumplir con dos elementos importantes.

Uniforme, es decir, que debemos asegurarnos que la transmisión se haga, en su contenido, de forma uniforme. Debemos de evitar las contradicciones, las distintas interpretaciones que los profesores den a los temas que se presentan. Para lo anterior se recomienda realizar una carpeta máster para guía del profesor/ instructor con el mayor grado de detalle posible (Aquino, 2000).

Planificada, La acción debe responder a necesidades de operación de la empresa, para ello debe de existir un plan lo más concreto posible, que asegure continuidad a la acción, secuencia correcta y sobre todo, que sea funcional (Aquino, 2000).

Por último, otra forma de planificación necesaria, es que la acción se desarrolle en un marco general de necesidades de la empresa y procurando que los conocimientos se difundan a la mayor cantidad de áreas posibles.

2.6.5 Evaluación y retroalimentación.

“La evaluación es un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficiencia de la técnica empleada, la práctica profesional del instructor, la calidad de los planes y programas de capacitación y todo lo relativo al proceso de enseñanza - aprendizaje” (Carapia y Ortíz, 1982, pág. 30).

En la evaluación, se espera que el empleado que recibió capacitación, es decir conocimientos, habilidades y/o actitudes nuevas, las traslade a su puesto de trabajo y que con ello mejore su desempeño. A través de las conductas en el puesto es como se evalúa el resultado de las actividades de capacitación. (Aquino, 2000)

Las conductas es la forma de actuar de las personas. Se trata de los modos en que las personas se relacionan con los demás y con las cosas que los rodean. La conducta podrá estar internamente condicionada pero es actuar en un espacio y tiempo determinado. (Aquino, 2000)

La evaluación de las acciones de capacitación se desarrollan en varios niveles, a continuación se presenta un esquema que responde a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién? y ¿dónde?.

EVALUAMOS

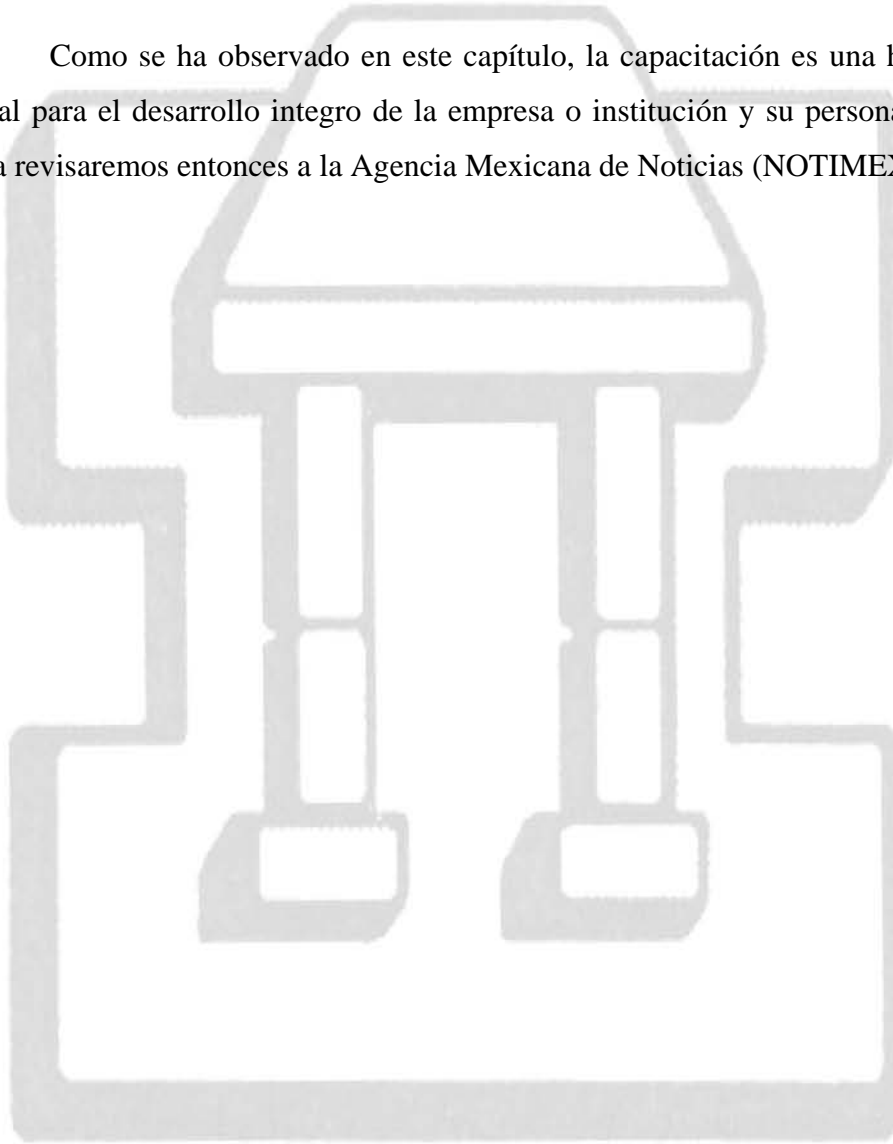
QUÉ	CÓMO	QUIÉN	DÓNDE
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación Guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Efectos Económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

Otro elemento para reflexionar acerca de la capacitación como parte del área de recursos humanos es que se relaciona con otras áreas de este mismo.

Aún el mejor programa de adiestramiento se debilita severamente cuando un sistema de selección proporciona alumnos mal calificados. De manera muy semejante la selección de personas muy calificadas pueden ser de poco valor si no se les ayuda a realizar

sus grandes potencialidades mediante un buen adiestramiento. De la selección y el adiestramiento, éste último tiene el potencial más grande para asegurar la realización efectiva del recurso humano, porque a través del adiestramiento se desarrollan las habilidades y conocimientos y se modifica la conducta (Barrios 1983).

Como se ha observado en este capítulo, la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo íntegro de la empresa o institución y su personal, con esta perspectiva revisaremos entonces a la Agencia Mexicana de Noticias (NOTIMEX S.A.).



CAPÍTULO 3

LA INSTITUCIÓN: NOTIMEX, S.A.

3.1 Descripción y objeto de NOTIMEX, S.A.

NOTIMEX, S.A. es una Agencia Mexicana de Noticias, creada el 20 de agosto de 1968 como sociedad mercantil. Actualmente cuenta con 407 trabajadores en dos edificios, el primero de ellos se encuentra en la calle de Morena No. 110 en la colonia del valle, delegación Benito Juárez, en este edificio se encuentran las oficinas generales de la agencia, aquí están las áreas de operaciones nacionales, operaciones internacionales, el departamento de presupuestos, deportes, entre otras. El segundo edificio está ubicado en la calle de Adolfo Prieto No. 612 de la misma colonia, aquí se encuentra el departamento jurídico, cobranzas y capacitación.

La sociedad tiene por objeto (apunto del acta constitutiva):

- 1.- El establecimiento o manejo de agencias informativas o de noticias por cualquier medio de comunicación;
- 2.- Toda clase de actividades relacionadas con la prensa, publicidad, editoriales, periódicos, revistas, folletos, libros y cualquier efecto de comercio relacionado permitido por las leyes;
- 3.- La instalación u operación de radiodifusoras comerciales, de estaciones transmisoras de televisión o de otros tipos de transmisión conocidos o por conocer, previa autorización que en cada caso obtenga de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes;
- 4.- La adquisición de equipos, instalaciones, muebles y enseres necesarios para los fines anteriores;
- 5.- Dar o recibir dinero en préstamo, emitir o suscribir títulos de crédito;

6.- Emitir cédulas, obligaciones o documentos bancarios similares con intervención de las instituciones que señalan las leyes;

7.- Establecer, adquirir, poseer o administrar negociaciones industriales o mercantiles relacionadas con su objeto;

8.- Adquirir, poseer o administrar bienes raíces urbanos o industriales para sus establecimientos; y

9.- Ejecutar los actos y celebrar los contratos civiles o mercantiles relacionados con su objeto.

3.2 Ubicación del departamento de capacitación dentro del organigrama de NOTIMEX. S.A.

Antes de indicar donde se encuentra capacitación describiré el organigrama general (anexo 1) de NOTIMEX, S.A.:

Se encuentra en primer lugar la dirección general, posteriormente las direcciones de:

* Radio y televisión, (aquí se encuentra la subdirección de producción, su coordinación y los departamentos de radio y televisión);

* Operaciones internacionales (depende de esta dirección; las subdirecciones de información, edición y redacción y la subdirección de operaciones especiales; cada una con sus coordinaciones. Cada coordinación tiene diferentes departamentos de la misma área.)

* Comercialización (dentro de la cual se encuentran las subdirecciones de ventas nacionales y ventas internacionales, cada una cuenta con el departamento de ventas, dentro de esta área

se encuentra la coordinación de programas especiales y de ésta depende el departamento de análisis y mercado);

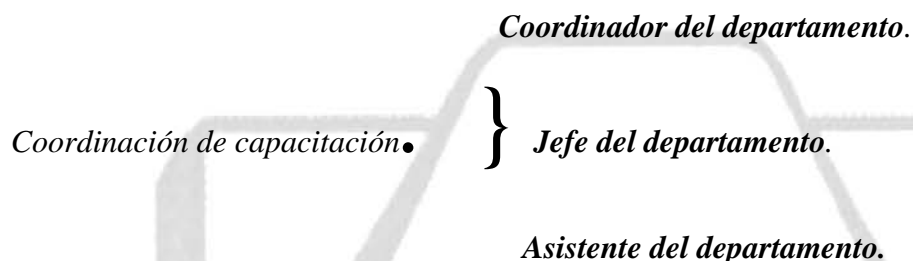
* Operaciones nacionales (Esta es una de las áreas más amplias que tiene NOTIMEX. S.A., está la subdirección de edición y redacción, su coordinación y los respectivos departamentos; también está la subdirección de información general, aquí se encuentran las coordinaciones de deportes, economía y finanzas, y la de cultura y espectáculos, cada uno con su respectivo departamento, se encuentra así mismo la subdirección de corresponsales, ésta cuenta con cuatro diferentes coordinaciones dependiendo de las zonas en donde se encuentran los corresponsales, estas diferentes coordinaciones cuentan con el departamento de información y administración en la cual se recibe la información de las regionales (áreas en el interior de la república));

* Técnica e informática (esta área cuenta con tres subdirecciones a mencionar, la de telecomunicaciones con su departamento, la subdirección de sistemas, con el departamento de sistemas y la subdirección jurídica con el departamento consultivo y laboral).

* Administración y finanzas; para la subdirección de finanzas, se tienen contemplados los departamentos de asignación y recursos; control presupuestal, contabilidad y el de cobranzas. la subcoordinación de administración cuenta además con los puestos que se describen a continuación, los departamentos de adquisición, servicios generales y recursos humanos.

Dirección de administración y finanzas.

Subdirección de administración



3.3 El papel del psicólogo en NOTIMEX, S.A.

A través del tiempo, la psicología ha incursionado en diferentes campos, en el que ahora nos compete se ha desarrollado a pasos agigantados, sin embargo, en algunas ocasiones existe la resistencia al cambio en las empresas.

En el caso de NOTIMEX, S.A. se puede observar que las personas a cargo de las diferentes áreas tienen opiniones divididas con respecto a la colaboración con el psicólogo.

Para determinar la información abajo descrita fue necesario un cuestionario (ver anexo 2) y una pequeña entrevista con cada una de las personas involucradas con el departamento de capacitación incluyendo el área de administración y finanzas.

En primer lugar hablaremos del director del área de administración y finanzas. Esta área se encarga de los recursos financieros de NOTIMEX, S. A. y por tanto del área de capacitación, es decir, es la encargada de autorizar o rechazar las propuestas del departamento de capacitación en cotizaciones de cursos - hora - hombre.

Para el director de dicha área no es necesaria la participación del psicólogo en la empresa, ya sea en el área a la que él pertenece o a cualquier otra área o departamento.

Considera que un psicólogo no puede realizar ninguna actividad que ayude a evitar la rotación del personal, a la satisfacción laboral, a una detección de necesidades tanto de capacitación como de cualquier otro tipo de necesidades del personal, ni de cualquier actividad que ayude a la superación del personal, y por tanto de la empresa.

Reitera que no es necesaria la colaboración de un psicólogo y por ello no realiza ninguna actividad en favor del psicólogo o de su trabajo en dicha empresa.

Entre las actividades que no se ha podido realizar en el departamento de capacitación, como consecuencia de las actitudes arriba descritas se encuentran los proyectos de “Instructores internos”, “Análisis de puestos” y el de reclutamiento y selección de personal”.

Es necesario decir que en el organigrama aparece el puesto de subdirector del área de administración, sin embargo no concedió la entrevista ni resolvió el cuestionario, es por ello que se omite dicha información, pero al platicar con el personal de capacitación, comentaron que la actitud de dicha persona frente al psicólogo sería muy similar al del director del área.

El área que debería estar relacionada con capacitación es la de Recursos Humanos, sin embargo no podemos decir que así sea, debido a que se dedica únicamente a la elaboración de organigramas y a nóminas; dicho departamento está desligado de las actividades y decisiones que se realizan en el departamento de capacitación. Dentro del organigrama no hay relación directa con capacitación. Además no hay un departamento de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización de NOTIMEX, S. A. Pero al contrario de lo que se pudiera esperar el jefe del departamento está convencido que las actividades de un psicólogo en la empresa serían de mucha utilidad debido a que considera que podría realizar los programas de incentivos, compensaciones, satisfacción laboral y además crear el departamento de reclutamiento, evaluación y selección de personal, entre otras actividades.

Dentro del departamento de capacitación, las personas involucradas mencionan que sí es necesaria la colaboración de un psicólogo en ésta y en otras áreas. Por ejemplo podemos decir, que el coordinador del área menciona que sería de gran utilidad contar con los servicios de un psicólogo debido a que sus conocimientos ayudarían en la detección de necesidades de capacitación, además podría realizar actividades tales como elaborar programas de satisfacción laboral para los trabajadores de la agencia o la creación y aplicación de técnicas para reclutar, evaluar y seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La jefa del departamento menciona que el psicólogo podría aplicar instrumentos y baterías para la detección de necesidades de capacitación, coordinaría el DNC y les daría un seguimiento a los programas de capacitación, además desarrollaría el proyecto de instructores internos.

Ella misma piensa que el psicólogo puede realizar dentro de la agencia (anexo a lo anteriormente mencionado), actividades para elaborar programas de satisfacción laboral, para evitar la rotación de personal, cursos de capacitación (elaborarlos e impartirlos), además de crear y aplicar técnicas para reclutar, evaluar y seleccionar personal según las necesidades de la empresa y realizar programas de incentivos. Indica que los recursos humanos son el elemento más importante de una empresa.

Es necesario mencionar que las personas de este departamento piensan que el psicólogo no sólo puede colaborar en la empresa en el área de capacitación, sino también en otras áreas.

Como podemos observar la participación del psicólogo es importante para la realización de diversas actividades mencionadas por el personal del área de capacitación, sin embargo no es posible que se realicen porque el personal de mandos medios son incrédulos ante la capacidad y necesidad de un psicólogo para realizar estas actividades.

El psicólogo es capaz de realizar programas de incentivos, de satisfacción laboral, investigar causas sobre la rotación de personal y presentar alternativas para que no suceda dicho fenómeno, puede realizar también talleres de asertividad, liderazgo, comunicación, entre otros.

El psicólogo en la industria realiza diversas actividades, en el área de capacitación, sus conocimientos son importantes para la planeación e impartición de cursos y programas, en la sensibilización del personal al cambio de actitudes, conductas, etc.; de la importancia de los cursos de capacitación y/o actualización, entre otras actividades.

En el caso de NOTIMEX y sus directivos es necesario recalcar que no hay aceptación del trabajo del psicólogo, este debe de implementar las medidas necesarias con el recurso humano, tecnológico y material con que cuenta y realizar actividades que sustenten el puesto y título de psicólogo, para así convencer con trabajo a los directivos de la necesidad de él y las actividades que realiza para el crecimiento conjunto de la empresa.

Sin embargo la resistencia al cambio o alternativas nuevas se expresan en diferentes formas y se ha intentado realizar, se ha fracasado, el psicólogo debe lograr un conocimiento conceptual global del comportamiento humano y tener un renombre para poder ejercer fuerza en el cambio de la empresa. En la Agencia se basan muchas decisiones de capacitación en el nombre del instructor o institución es por ello que no se pueden iniciar proyectos si solo es una parte de la empresa y no es recomendado por otra persona o institución.

CAPÍTULO 4

TRABAJO REALIZADO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN EN NOTIMEX S.A.

4.1 Objetivo de la capacitación en NOTIMEX S.A.

Es necesario mencionar el objetivo de la creación del departamento de capacitación de NOTIMEX S.A., éste es de contribuir al logro de resultados de la Agencia, mediante la planeación, diseño y aplicación de programas de capacitación y desarrollo, dirigidos a perfeccionar las habilidades, conocimientos y actitudes del recurso humano, para lograr un incremento en los índices de productividad, calidad y eficiencia.

La creación de dicho departamento se deriva de la necesidad de promover un desarrollo integral del personal y por consecuencia el de la empresa misma, vinculando las políticas y procedimientos de la organización para que los objetivos individuales y actitudes positivas coadyuven a mejorar el clima organizacional.

4.2 Actividades realizadas en el departamento de capacitación.

Dentro de las actividades que realicé en dicha institución se encuentra el colaborar con el departamento para actualizar la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, dicha comisión estaba obsoleta debido a que algunos de sus miembros ya no laboraban, así mismo me encargué de realizar los trámites correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 – I, es decir presentar documentos que hacen constar que la comisión es bipartita y paritaria (que es representada la empresa y los trabajadores con igual número de representantes), la forma DC-1A es la adecuada para informar a la Secretaría la actualización de las comisiones mixtas.

La detección de necesidades de capacitación que la empresa realizó en 1995 arrojó cursos a impartir en las diferentes áreas, dicho análisis se empezó a llevar a cabo pero no se concluyó, debido a lo anterior se realizó una modificación del plan original presentado a la S.T. y P.S. con la forma DC-2A, la comisión mixta de capacitación y adiestramiento se dio a la tarea de realizar el nuevo plan de capacitación y adiestramiento de la empresa, para ello la parte representante de la empresa formó una propuesta de trabajo de capacitación, en ella sugería alternativas de instructores internos, así como algunos de los cursos posibles para su impartición, en el transcurso del tiempo que colaboré con dicha empresa se terminó un ciclo del programa de capacitación y adiestramiento de los cursos que se impartieron fue necesario presentar las Constancias de Habilidades Laborales de cada uno de los trabajadores que se capacitaron a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), aquí fue necesario (aparte de elaborar las constancias de cada trabajador), recolectar las firmas de los trabajadores, la comisión mixta y de los instructores, al finalizar la elaboración de todas las constancias completas fue necesario presentarlas a dicha secretaría en las formas DC-4 (Expedición de constancias de Habilidades Laborales) y DC-5 (Registro de Listas de Constancias de Habilidades Laborales).

El plan que fue aprobado por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa se remitió a la STPS para su aprobación, de esta manera y con la aceptación de la propia secretaría la Agencia Mexicana de Noticias (NOTIMEX, S. A.), quedó regularizada en la parte administrativa y legal de la capacitación.

Una parte que influye en la realización de la capacitación en NOTIMEX S.A. es la cotización de cada uno de los cursos que se acordó impartir, debido a que es necesario contactar a diversas empresas especializadas para dichas cotizaciones. La manera en que se decide quien es la persona o institución que se encargará de proporcionar capacitación es mediante dichas cotizaciones, se busca que la institución o el instructor sea reconocido y a su vez que el precio no sea tan elevado. Después de que se tiene el curso e instructor que va a impartir dicho curso, es importante la elaboración y difusión de las convocatorias, éstas regularmente son abiertas, es decir, elaboradas para todo aquel personal que desee participar.

En NOTIMEX S.A. las personas interesadas realizan la inscripción al curso, en ella es necesario que informen diversos aspectos del puesto que ocupan, el porqué del interés del curso, nombre y extensión en donde se les puede localizar, etc. En algunos casos la inscripción es ilimitada y posteriormente se selecciona a las personas que van a recibir el curso, esto ocurre cuando se busca personal que cuente con determinadas habilidades y además el puesto requiera de la información de la capacitación (por ejemplo con los cursos de internet).

Dentro de las actividades que realicé, se encuentra el apoyo logístico de los cursos, esto va desde reproducir los materiales didácticos, coordinar la inauguración, realizar fichas de registro, listas de asistencia, elaborar y archivar expedientes de los participantes, entregar diplomas, verificar que entreguen evaluaciones tanto los participantes como el instructor, hasta supervisar el servicio de café.

El número de cursos que se impartieron en el tiempo que estuve en la empresa es de 22 cursos en diversos temas, por citar algunos cursos: word, internet, redacción, motivación laboral, mercadotecnia, géneros periodísticos, investigación periodística, etc., en ellos se capacitaron a 262 trabajadores, algunos de ellos estuvieron en 2 o más cursos diferentes por lo que el total de empleados capacitados disminuye considerablemente

A continuación se presenta una tabla que reseña los cursos, fechas y empleados que se capacitaron.

<i>FECHA</i>	<i>NOMBRE DEL CURSO</i>	<i>DIRIGIDO A:</i>	<i>CAPACITADOS</i>
07/96	Word	Personal administrativo	8
08, 09 y 10/96 08 y 09/97	Actualización en técnicas de redacción y ortografía	Personal periodístico (editores, reporteros y redactores)	94
08 y 09/96	Internet	Personal periodístico.	26
09/96	Mercadotecnia	Personal de ventas	20
09/96	Edición para T.V.	Personal del área de T. V.	6
10/96	Géneros periodísticos	Personal periodístico	28
11/96 y 09/97	Investigación periodística	Personal periodístico	48
09/97	Inglés	Personal de todas las áreas.	32
			262

Sin embargo no todo lo que se realiza en el departamento de capacitación tiene esta aceptación, hay actividades como el análisis de puestos, que no tienen el éxito que uno puede esperar debido a que existe resistencia a los proyectos del departamento. También falta aceptación de la capacitación por parte de algunos sectores de la empresa, que en algunos casos se debe al horario en el cual se imparte la capacitación; a la falta de comunicación de los jefes de cada área a los trabajadores de ellas y a la falta de crédito que tiene el escalafón dentro de la empresa.

Es necesario explicar que los cursos de capacitación que se impartieron fueron parte de la conclusión del DNC de 1995. Ha sido el 1º y el único DNC que se ha aprobado en la empresa, éste fue elaborado con el objetivo de señalar los siguientes puntos:

A) Definir metas de capacitación a corto mediano y largo plazo.

A corto plazo tenemos:

- ◆ Modificar actitudes de los integrantes de la institución, con respecto a los cursos de capacitación.
- ◆ Generar un sentido de pertenencia a la empresa, en todo el personal, mediante un programa de inducción (el cual no se realizó).
- ◆ Desarrollar una actitud de servicio en los miembros de la organización.
- ◆ Promover la integración de equipos de trabajo, para efficientar las actividades en todas las áreas.
- ◆ Perfeccionar y mantener en los jefes de departamento habilidades de supervisión y tacto en las relaciones interpersonales.
- ◆ Adquirir habilidades de planeación y organización de los recursos humanos y materiales.
- ◆ Modificar patrones de comunicación al interior y exterior de las áreas.
- ◆ Actualizar conocimientos administrativos, contables y financieros.
- ◆ Modificar las habilidades y/o conocimientos en redactores, editores, analistas de información y jefes de departamento en: edición, redacción sintaxis, ortografía, contextualización y corrección de estilo.
- ◆ Capacitar en el dominio de un idioma diferente a su lengua materna (inglés y/o francés) a los reporteros y corresponsales.
- ◆ Especializar en: economía y finanzas, política, géneros periodísticos, manejo de base de datos, geopolítica, relaciones interpersonales, historia contemporánea de México y el mundo y archivonomía.
- ◆ Es de vital importancia, que el personal aprenda a manejar adecuadamente los diferentes programas de cómputo.
- ◆ Actualizar en: redes, telecomunicaciones, equipo satelital y antena parabólica.

- ◆ Adiestrar en el manejo de equipo para grabación, iluminación, producción y edición.

A mediano plazo está:

- ◆ Impulsar el desarrollo de habilidades como. Toma de decisiones, iniciativa y creatividad.
- ◆ Entrenar habilidades para generar un cambio en relaciones humanas, laborales y públicas.
- ◆ Promover el aprendizaje del idioma inglés en todo el personal.
- ◆ Generar un cambio de actitud en las áreas de trabajo, en la forma de realizar sus actividades, tanto en la forma de interacción como de comunicación.

b) Diseñar y/o rediseñar el programa de capacitación acorde a las Necesidades reales y futuras de la empresa.

Propuesta de cursos a incluirse en el programa de capacitación basado en el DNC.

CURSO	ÁREA
Redacción periodística.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Redacción radiofónica y televisiva.	Radio y T.V.
Géneros periodísticos.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Edición y Estilo.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Geopolítica.	Nacional e Internacional.
Periodismo Político, Económico, Financiero, Científico y Cultural.	Nacional e Internacional.
Conflictos Regionales (Guerra Ex	Internacional.

Yugoslavia, Medio oriente, etc.).	
Política Mexicana.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Periodismo	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Historia Contemporánea Mexicana.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Relaciones Internacionales.	Internacional.
Derecho internacional.	Internacional.
Historia contemporánea Europa, Asia y África.	Internacional.
Temas de actualidad (UDIS, TLC, Sindicalismo)	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Taller de investigación.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Análisis de prensa	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Análisis político.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Análisis de Contenido.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Partidos Políticos.	Nacional.
Gestión Pública.	Dirección General.
Interpretación Estadística Aplicada a Computación.	Asesores.
Inglés	Todas.
Francés.	Internacional, Asesores
Economía y Finanzas.	Nacional, Internacional, Asesores, Radio y T.V.
Actuación Fiscal.	Administración, Contraloría.

Actualización Administrativa.	Administración.
Actualización Contable.	Administración, Contraloría, Comercialización.
Administración de recursos Materiales.	Administración.
Control de Almacén e Inventarios.	Administración.
Exel.	Todas.
Word.	Todas.
Windows.	Todas.
Power Point	Todas.
D'Base	Todas.
Corel Draw	Todas.
Fox Pro	Todas.
CD Room	Asesores.
Internet.	Todas.
Clíper	Todas.
Lotus	Todas.
Azimut	Nacional, Internacional y técnica.
Novel	Técnica.
Pro Tools	Radio y T.V.
Instalación y Orientación de equipo Satelital	Técnica.
Telefonía	Técnica.
Fibra Óptica	Técnica.
Telecomunicaciones Vía Satélite	Técnica.
Instalación de Audio y Video	Técnica.
Actualización de Equipos de Audio y T.V.	Técnica.
Producción Avanzada (edición e Iluminación).	Radio y T.V.
Diplomado Radiofónico.	Radio y T.V.
Operación de equipos de radio y T.V.	Radio y T.V.
Locución.	Radio y T.V.
Gramática	Nacional, Internacional, Asesores, R. y T.V.

Archivonomía	Asesores
Redacción General.	Comercial, Administración y Contraloría.
Ortografía.	Todas.
Actualización Secretarial.	Todas.
Mercadotecnia y Publicidad.	Comercial.
Relaciones Públicas.	Todas.
Relaciones Humanas.	Todas.
Motivación.	Todas.
Integración de equipos de trabajo.	Todas.
Liderazgo.	Todas.
Acertividad.	Todas.
Comunicación Eficaz.	Todas.
Organización	Todas.
Administración del tiempo libre.	Todas.
Instructores Internos.	Administración.
Inducción.	Administración, Asesores.
Calidad total.	Administración, Asesores.
Mantenimiento de PC.	Técnica.
Reparación de Impresoras.	Técnica.
Reparación de T.V.	Técnica.

Dicho DNC tuvo como base las pruebas de Moss y Cleaver, también se diseñaron varios instrumentos (ver anexo3); que se aplicaron al personal de las 8 áreas de la Agencia Mexicana de Noticias (NOTIMEX S.A.) con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación, desarrollo y profesionalización del personal así como las alternativas más idóneas.

RESULTADOS GLOBALES MOSS.

Los porcentajes más altos en la prueba de Moss, aplicada a los Jefes de Departamento, se concentraron en la Capacidad de Evaluación de Problemas Interpersonales (CEPI) con un porcentaje global de 45.66% (31.39% en un término medio superior, 11.42% a nivel medio superior y 2.85 en un nivel medio muy superior).

La **Habilidad de Relaciones Interpersonales (HRI)**, fue la segunda categoría conductual más frecuente, se presentó en un 25.67% (8.55% a un nivel muy superior, 14.27% a nivel medio superior y 2.85% a nivel medio medio).

En tercer lugar, dentro de los puntajes altos, se localizó la **Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas (CDRH)** con un 17.12% (11.42% a nivel medio superior, y 5.71% a nivel medio medio).

Tanto la **Habilidad de Supervisión (HS)**, como la de **Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales (SCTRI)**, se presentaron en un 5.7% respectivamente. La primera, en un nivel medio superior, la segunda en niveles muy superior y medio superior.

Los puntajes más bajos se centraron en el **Sentido Común y Tacto en las Relaciones Interpersonales**, con un 48.51% (37.11% a nivel medio inferior, 8.55% a nivel inferior y 2.85% a nivel medio medio).

La segunda categoría con puntaje más bajo, es la **Habilidad de Supervisión** con un 22.81% (5.71% a nivel medio medio, 8.55% a nivel medio inferior e inferior respectivamente).

Las dos categorías restantes: Habilidad de Relaciones Interpersonales se registró en 14.25% y Capacidad de Decisión en las Relaciones Humanas, se ubicó en un porcentaje de 14.26%.

RESULTADOS GLOBALES CLEAVER

En **Comportamiento Natural** en el puesto, la característica de los Jefes de Departamento que se registró con un puntaje más alto fue, Perfeccionismo (C/I) con 20.58%, con 17.64% se ubicó Habilidad de Contactos (I/S); en 14.7% Confianza en sí mismo (I/C); 11.76% para Creatividad (D/I) y Empuje (D/S) respectivamente; seguidas de Individualidad (D/C), Buena Voluntad (I/D) y Concentración (S/I) con 5.88% para cada uno; finalmente, Adaptabilidad (C/C) y Sensibilidad (C/S) se presentaron con 2.94%

Del **Comportamiento Natural en el Puesto**, de los Jefes de Departamento, destaca la confianza en sí mismos; en la mayoría de sus interacciones personales; su tendencia a actuar de forma exitosa en las diferentes situaciones que enfrentan, pues se basan en el apego al orden y sistemas. Así mismo, se aprecia una toma de decisiones basada en hechos conocidos y procedimientos establecidos; así como habilidad de contactos.

En **Comportamiento Projectado** (Motivación en el puesto), Perfeccionismo (C/I) se registró en 14.7%, mientras que Individualidad (D/C), Habilidad de Contactos (I/S) Confianza en sí mismo (I/C) y Paciencia (S/D) obtuvieron un 11.76% cada una; con un 8.81% se aprecia Creatividad (D/I); a su vez, Empuje (D/S), Buena Voluntad (I/D), Concentración (S/I) y Adaptabilidad (C/D) obtuvieron un 5.88%.

Bajo Motivación se muestran pacientes, constantes y consistentes en las labores que desempeñan, dirigiendo sus habilidades y experiencias hacia áreas que requieren especialización.

Con habilidades para establecer relaciones interpersonales y persuadir a la gente que les rodea, para lograr los cambios deseados. Al mismo tiempo, se aprecia una tendencia

a actuar de manera directa y positiva ante la oposición; cuando asumen una postura luchan por mantenerla y están dispuestos a tomar riesgos.

En **Comportamiento Bajo Presión** la combinación con un puntaje más alto fue Habilidad de Contacto (I/S) con 14.7%, puntuaron Empuje (D/S), Confianza en sí mismo (I/C) y Perfeccionismo (C/I) con 14.7%, en 11.7% se ubicó Creatividad (D/I); mientras que Individualidad (D/C) obtuvo un 5.8%; finalmente, en un 2.9% se presentaron Buena Voluntad (I/D), Adaptabilidad (C/C) y Sensibilidad (C/S).

HABILIDADES EN NIVEL ÓPTIMO	HABILIDADES QUE DESEAN DESARROLLAR	HABILIDADES QUE DEBEN DESARROLLAR
Relaciones interpersonales. Evaluación de Problemas Interpersonales. Toma de decisiones en la forma de actuar. Persuasión.	Planeación Organización Administración del tiempo Comunicación eficaz Integración de Equipos	Supervisión Tacto en Relaciones interpersonales

La investigación concluyó con los siguientes problemas en la empresa.

⇒ Falta de fluidez en la transmisión de notas.

⇒ Fallas en:

- ◆ Unificación de criterios.
- ◆ Edición, redacción y contextualización de notas.
- ◆ Ortografía y sintaxis.
- ◆ Manejo de bancos de datos.
- ◆ Elaboración de estadísticas.

◆ Veracidad y actualidad.

⇒ No se cubren todos los eventos por la ausencia de celulares, computadoras portátiles, grabadoras y equipo para monitorear.

⇒ Existe dificultad para localizar a los corresponsales por la escasa coordinación con las mesas.

⇒ Bajo desempeño en horas de trabajo por falta de comunicación y compañerismo.

⇒ Poca coordinación en las áreas, la información administrativa, es incompleta, sin comprobantes, soportes y firmas de autorización.

⇒ El desconocimiento en el manejo de equipos (cómputo, producción, edición y transmisión) genera deficiencias en la elaboración de un producto final.

⇒ Fallas en el manejo de programas de computación, provocando: papeleo, doble trabajo, mayor inversión de tiempo en la realización de una tarea y lentitud en la entrega del mismo.

⇒ Daños y defectos frecuentes en el equipo.

◆ Computadoras descompuestas y teclados duros o desgastados.

◆ Fallas de recepción en impresoras, por el poco mantenimiento al equipo de transmisión.

◆ Fallas técnicas de Azimut, por no darle el mantenimiento adecuado; la Red se llega a desconectar.

◆ Por falta de herramienta, no se otorga mantenimiento al equipo; cuando se repara no está al cien por ciento y retrasa la entrega del mismo.

◆ Por la escasa asignación de recursos, el equipo se almacena y se deteriora; no se repara hasta que hay presupuesto.

⇒ El equipo con que cuenta: engargoladoras, fotocopias, guillotinas, etc. es muy viejo, no funciona óptimamente y la calidad del trabajo es pésima.

Dichos problemas fueron planteados en términos de actividades de capacitación en los cursos y talleres que se impartieron, sin embargo en el año de 1996 no fue posible capacitar a todo el personal debido a que hubo mucha rotación, resistencia a la capacitación y a los proyectos que se plantearon por parte del departamento. Por ello se decidió terminar de capacitar durante 1997 al personal restante, es de mencionar que ni aún así todo el personal estaba capacitado al 100%, debido a los mismos problemas.

Como ya lo había indicado, la comisión mixta se encargó de elaborar un nuevo plan de capacitación, se acomodaron cursos ya aceptados por la dirección, las fechas de cursos se cambiaron así como la cantidad de capacitandos, en este plan se contemplaba la capacitación del personal, desde operativos hasta directivos, sin embargo no se realizó la evaluación y el seguimiento de los resultados del DNC debido a que en el transcurso de los 2 años que se realizó la capacitación se incorporaron nuevos cursos y algunos fueron sustituidos, además existe una gran resistencia al cambio por parte de los directivos. Además no hubo apoyo material ni financiero para la realización de proyectos como el de instructores internos y el de satisfacción de personal que pudieron tener una relevancia en la productividad de la empresa.

En cuanto a los estándares de calidad, productividad y ventas, éstos no son facilitados por los respectivos departamentos para la comparación de antes y después del DNC y la capacitación.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE TRABAJO

La psicología industrial se encarga del estudio de las conductas del trabajador, de las relaciones entre individuos y grupos en las estructuras organizacionales en las que laboran, para el mejoramiento de los procesos organizacionales, optimizando el aprovechamiento de los recursos humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan los recursos materiales, financieros y tecnológicos; y así lograr un desarrollo satisfactorio para el individuo.

Dentro de las instituciones encontramos que la psicología organizacional se desarrolla en diferentes áreas, estas son: La seguridad e higiene; el reclutamiento, evaluación y selección de personal; y la capacitación. La primera se encarga de la salud y seguridad del trabajador en su área de trabajo, es decir evitar lesiones o muertes.

Debido a lo anterior la Ley Federal del Trabajo consagra diversos artículos cuya finalidad es otorgar protección, incluyen obligaciones con respecto a la seguridad, y al patrón también explica las normas para aplicar dentro del lugar de trabajo con la misma finalidad.

Otra área es el reclutamiento, evaluación y selección de personal en donde los estudios relacionados en esta área tienen el objetivo de elegir al personal calificado con rapidez y efectividad, es decir, evitar a candidatos no viables; para ello es necesario conocer previamente el perfil o descripción precisa del puesto que se va a cubrir. Se siguen diversos pasos para llegar a contratar al personal dejando así cubierta la vacante.

El reclutamiento, evaluación, selección y contratación de una vacante puede o no contener los siguientes pasos, según sea la organización de la empresa.

- Elaboración del perfil.
- Llenado de solicitud.
- Entrevista Inicial.
- Evaluación técnica.
- Evaluación psicológica.
- Entrevista Socioeconómica.
- Entrevista profunda.
- Examen médico.
- Conclusión o integración de datos.
- Decisión.
- Contratación.

La tercera área es la capacitación, la cual está integrada por diferentes actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes y conductas de todo el personal en la empresa u organización. Los conocimientos son de aspectos tecnológicos, científicos y/o administrativos; las habilidades pueden ser manuales o mentales; y por el lado de la modificación de conductas y actitudes cada empresa las define dependiendo de sus propias metas.

La capacitación se considera una forma de educación dentro de una empresa, la cual debe estar debidamente planeada, es decir requiere de ciertos elementos metodológicos que lleguen a contribuir a una mejor productividad, satisfacción del empleado, menor rotación de personal y menor número de accidentes de trabajo por mencionar sólo algunas. En cada institución la capacitación cumple con diversos objetivos dependiendo las necesidades de cada una.

Esta área es utilizada para crear conciencia de avances tecnológicos, sociales y políticos en los trabajadores, hay que resaltar que la capacitación no adecuada transmite de un trabajador a otro sus vicios y errores. Por lo anterior no se debe ver a ésta como un requisito administrativo y legal, es una fuerte estrategia para el mejoramiento continuo de

los estándares de calidad del servicio y/o producto de la empresa y de la satisfacción general del trabajador hacia el empleo y su propia vida.

La S.T. y P.S. considera a la capacitación como un derecho de los trabajadores. En el artículo 153 desde el inciso A hasta el X de la Ley Federal del Trabajo se manifiestan todas las actividades administrativas y legales que se deben llevar a cabo en una empresa con respecto a la capacitación, sin embargo no explica como realizar una detección de necesidades de capacitación o el proceso para encontrar la relación entre el logro de objetivos de la institución con el de sus trabajadores.

El proceso de capacitación implica una detección de necesidades que es la diferencia entre los estándares de ejecución del puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando esta diferencia sea por falta de conocimientos, habilidades manuales y/o actitudes; es necesaria una planeación y programación de la capacitación que a partir de la conclusión de la DNC se realiza y que la S. T. y P. S. permite puede llevarse a cabo entre 1 y 4 años. La organización del evento es toda la parte logística del taller, curso, seminario o cualquier actividad que cubra con los objetivos de la capacitación y esta actividad implica coordinar la convocatoria o invitación de los trabajadores hasta la entrega de las constancias de habilidades a los participantes. La conducción e instrucción de la capacitación se entrelazan con la organización del evento. Y por último pero no menos importante se encuentra la evaluación y retroalimentación del personal dentro de la capacitación así como en el área de trabajo.

De acuerdo a lo anterior la capacitación es un área de gran importancia para el desarrollo de una empresa. Concretamente en NOTIMEX S.A. (Agencia Mexicana de Noticias) el departamento de capacitación se encuentra bajo el mando de la dirección de administración y finanzas y no del área de recursos humanos. El director del área de finanzas cree innecesaria la participación del psicólogo en la institución; según su opinión, no ayudaría a resolver ningún problema de rotación de personal, de satisfacción laboral, o de cualquier otra necesidad del personal y/o de la empresa, explica que por ello no realiza ninguna actividad para la participación del psicólogo en la agencia.

Como se mencionó, no hay línea directa de mando con el departamento de recursos humanos, sin embargo y contrario a lo que se podría pensar, el jefe de dicha área está convencido de la participación positiva dentro de la agencia del psicólogo y de las actividades que podría realizar como un programa de incentivos, compensaciones, satisfacción laboral, creación del departamento de reclutamiento y selección de personal, entre otras; con esta misma opinión se encuentra el coordinador y el jefe del área de capacitación, y añaden otras actividades como coordinar la DNC, seguimiento a programas de capacitación y desarrollar el proyecto de instructores internos.

Mi trabajo realizado dentro de la agencia se encaminó a coordinar actividades administrativas y legales de la capacitación de años anteriores a mi ingreso, así como la participación en actividades de la DNC, en apoyo logístico de los cursos (reproducción de materiales didácticos, coordinar inauguración, realizar fichas de registro, listas de asistencia, elaborar y archivar expedientes, entregar diplomas, verificar que se entreguen evaluaciones, servicio de café, etc.), y también apoyar en que cursos se impartirían, entre las actividades más importantes.

Las actividades del departamento de capacitación se ven seriamente restringidas por la asignación de recursos por parte de la dirección de finanzas y además por la opinión negativa por parte de los directivos.

Si partimos de la base teórica de la psicología industrial como ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversos contextos por medio de métodos sistemáticos; que aplica los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en negocios, industrias y/o organizaciones laborales, y a su vez dentro de esta encontramos a la capacitación y entendemos por ella una actitud planeada y basadas en las necesidades reales de una empresa o institución y orientada hacia un cambio positivo de conocimientos, habilidades y actitudes, que busca un desarrollo integral del individuo; que al aplicarlos desempeñan mejor su trabajo, encontraremos que el psicólogo dentro del área de capacitación es un profesional con bases teóricas, científicas y prácticas para solucionar

problemas relacionados a la capacitación del personal para bienestar y desarrollo tanto de la empresa como del trabajador.

En NOTIMEX S. A. existe un continuo rechazo al psicólogo por parte de mandos directivos, es decir no creen en la capacidad de cambio que por parte de las actividades de esta figura se puede llegar a tener. Para el personal del área de administración y finanzas (que es la encargada de autorizar o rechazar las propuestas del departamento de capacitación) no es necesaria la participación del psicólogo en ninguna área o departamento y a decir de ellos no hay ninguna actividad que ayude a solucionar problemas del personal.

El área de recursos humanos de esta empresa no está relacionada con capacitación y por ello no puede realizar acciones a favor de las actividades del psicólogo o bien para que se integre a la empresa; pero su opinión es positiva hacia las actividades que podrían desempeñarse a favor de la empresa y los trabajadores.

Si observamos estas opiniones de directivos que son los que toman las decisiones acerca de qué proyectos son aceptados, tenemos una barrera de prejuicios en contra de las actividades, conocimientos y habilidades del psicólogo.

Y aunque los mandos operativos o incluso el coordinador y la jefa del departamento de capacitación apoyan al psicólogo en el área, no es posible su inclusión encontrando así, la primera y más fuerte resistencia hacia un cambio.

Para mandos directivos el psicólogo es un simple trabajador que debe de cumplir con actividades que en muchas ocasiones (en mi particular punto de vista) “desperdician” recursos que se podrían utilizar para realizar estrategias a favor de la solución de problemas dentro de la empresa. Si los mandos directivos no están convencidos de las capacidades científicas de la psicología y los psicólogos, entonces aunque otros mandos creen en la conveniencia de ésta y otras propuestas para procurar los asuntos relacionados con el personal las actividades no serán concretas, sobresalientes ni fructíferas como en una

empresa en donde sí se realizan dichas propuestas como parte importante para solucionar problemas de personal.

Dentro de este reporte de trabajo se mencionó que la capacitación tiene como objetivo la creación de cualidades, actividades y conductas para que exista un rendimiento óptimo en una empresa; la capacitación contribuye a una mejor productividad, engendra satisfacción en el empleado, disminuye la rotación de personal, ayuda a evitar accidentes de trabajo, etc.

Cada empresa o institución busca por medio de la capacitación diversos objetivos en los que se pueden encontrar:

- ➔ Orientación y enseñanza, que ayudan a la exposición de políticas y prácticas de la empresa.
- ➔ Creación y/o desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo.
- ➔ Mejoramiento y enriquecimiento intelectual del personal, que cubre elementos que no son propiamente para el trabajo, son de cultura general.
- ➔ Desarrollo de la administración: cubre habilidades administrativas y de relaciones humanas que no se adquieren por medio de la antigüedad o ejecución del trabajo.
- ➔ Información técnica y científica que se destina a mantener a los empleados informados sobre los adelantos, para aprovecharlos adecuadamente.

En el caso de NOTIMEX S. A., el objetivo del departamento de capacitación es contribuir al logro de resultados mediante la planeación, diseño y aplicación de programas de capacitación y desarrollo, dirigidas a perfeccionar habilidades, conocimientos y actitudes del personal para así lograr un incremento en los índices de calidad, productividad y eficacia. Así mismo el objetivo de promover el desarrollo integral del personal vinculando las políticas y procedimientos de la organización con los objetivos individuales.

Para lograr el planteamiento anterior el departamento de capacitación realizó una DNC en 1995 que ha sido el único, en el cual se definieron cursos a impartir, problemas a solucionar en producción, etc. La propuesta final incluía 74 cursos diferentes a impartir en el programa de capacitación, de los cuales 8 se impartieron desde julio de 1996 hasta septiembre de 1997; de los 407 empleados se capacitaron 262, sin embargo algunos de ellos se repitieron al participar en 2 ó más cursos diferentes; con ello se puede observar que no hay un seguimiento de los programas y proyectos para obtener los resultados anhelados.

El departamento de capacitación sufrió disminución del presupuesto, lo que afectó gravemente la impartición de cursos, por otro lado se negó la formación de instructores internos con lo cual se pudo haber ahorrado considerablemente los gastos de los instructores externos, al no necesitar de sus servicios.

Como la anterior podemos citar que el departamento de capacitación ha tenido proyectos para la realización de análisis de puestos, análisis para la rotación del personal y algunos otros que han sido archivados por mandos directivos, lo cual hace que el objetivo del departamento, las contribuciones o beneficios que puede dar la capacitación para alcanzar el buen funcionamiento de su personal, se vean mermados y a su vez se refleja en el funcionamiento de la Agencia Mexicana de Noticias, S. A. (NOTIMEX S. A.).

Por lo anterior descrito sé que la propuesta de trabajo va dirigida al desarrollo organizacional de la empresa, éste debe considerarse como una filosofía porque básicamente es una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad.

El desarrollo organizacional constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y al mismo tiempo una estrategia educacional que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman a las organizaciones.

Por experiencia como parte del equipo de trabajo de NOTIMEX S. A., sé que es necesario el desarrollo organizacional en la empresa debido a que:

- Se debe de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente.
- Es necesario recuperar y mantener la condición de competencia en el mercado, para la cual la empresa en estos momentos se encuentra incapacitada al abordar inadecuadamente los cambios y problemas inesperados y diversos.
- Se deben de resolver problemas de actitudes en los diferentes niveles de la organización (operativo, mandos medios y gerencial) y los conflictos existentes.

El desarrollo organizacional es un proceso sui géneris para cada organización; a continuación se presentan los pasos para el desarrollo organizacional.

- ◆ Necesidad determinada por la presencia de algún problema.
- ◆ Reconocer el problema (Nivel gerencial), detectar áreas afectadas, definir el problema.
- ◆ Elaborar un plan para la solución del problema.
- ◆ Diagnóstico del problema, que permita implantar medidas correctivas.
- ◆ Implantación del plan de acción para el problema.
- ◆ Solución del problema.
- ◆ Continuidad.

Es necesario mencionar que aunque en el nivel gerencial se detectan y se reconozcan los problemas en ocasiones fracasan las acciones que se plantean; enseguida se mencionan algunas causas del fracaso de dicha acción.

- ◇ Falta de apoyo de los niveles claves de decisión.
- ◇ Por no tomar en cuenta la filosofía de la organización.
- ◇ Por la apatía, la falta de interés o convencimiento de los trabajadores.
- ◇ Por sabotear un programa de la empresa, a fin de impedir su progreso y desarrollo.

- ◇ La imposición para implantar el Desarrollo Organizacional y no contar con el apoyo de los trabajadores.
- ◇ No tomar en cuenta a los trabajadores.

Al iniciar un proceso como el Desarrollo organizacional es muy posible que se encuentre una resistencia al cambio.

Cambio, es cualquier modificación o movimiento de un estado a otro que fácilmente sea perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de las acciones.

El cambio tiene etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso.

A) *Descongelamiento*, en el cual se observa un desequilibrio, insatisfacción, ansiedad, por lo que se necesita lograr un equilibrio para satisfacer las nuevas necesidades e identificar las estructuras sujetas a cambio.

B) *Movimiento*, aquí se observa una estructura inestable, inseguridad, incertidumbre, inestabilidad y la necesidad primordial de abandonar viejas estructuras o esquemas, adoptando nuevas para lograr una mayor adaptación.

C) *Recongelamiento*, aquí se logra un estado de equilibrio con una claridad en la situación y mayor adaptabilidad a los cambios, pero existe la necesidad de mantener el cambio.

Durante el proceso de cambio, se presenta un fenómeno, llamado resistencia al cambio, es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las

modificaciones. La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que disminuyan y faciliten el cambio.

La resistencia al cambio nos proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- 1) Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- 2) Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- 3) Facilita detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que persisten.

Para manejar la resistencia al cambio es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia al cambio son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos de cambio.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo del beneficio del cambio.

Dentro de los profesionales que realizan estas funciones para detectar problemas organizacionales, contribuir a las medidas correctivas o de cambio dentro de la organización se encuentra el psicólogo, ésta es una figura cuyos conocimientos conducen a un cambio sin inseguridad en los trabajadores; generalmente ésta se crea al pensar en la posibilidad de despido, ajuste de sueldo, cambios drásticos de actividades laborales, etc.

El psicólogo como agente de cambio cuenta con los elementos necesarios para realizar la mediación, éstos se pueden dividir en:

1) CONOCIMIENTOS

- ➔ Para diagnosticar las necesidades de la empresa, se hace necesario el dominio del campo de la ciencia del comportamiento.
- ➔ De las teorías y métodos del cambio organizacional.
- ➔ De fuentes de apoyo y
- ➔ Orientación de las funciones de ética de la organización.

2) HABILIDADES

- ➔ Operacionales y relacionadas con el escuchar, observar, identificar e informar.
- ➔ Para establecer confianza y flexibilidad de su comportamiento.
- ➔ Para mantener comunicación consigo mismo, reconocer sus motivaciones y su relación con el sujeto de cambio.
- ➔ Para ayudar al sujeto de cambio a tener conocimiento de la necesidad de hacerlo y del proceso de diagnóstico.
- ➔ Para decidir sobre problemas, involucrar a otros en esa decisión, plantear y desarrollar las acciones.
- ➔ Llevar los planes con éxito y en forma productiva.
- ➔ Evaluar y verificar el proceso del sujeto de cambio, de las metas de trabajo y de las relaciones humanas.
- ➔ Asegurar la continuidad, difusión y mantenimiento del desarrollo.

3) CUALIDADES

- ➔ Sinceridad, organización, de pensamiento claro.
- ➔ Interesarse por la realización de la tarea.
- ➔ Inspirar confianza.

- Ser investigador objetivo.
- Ser objetivo para definir los problemas.
- Debe de influir en discusiones en ves de hacerlos o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos del análisis organizacional.

Cada una de las características señaladas anteriormente son adquiridas por la educación durante la licenciatura en psicología, la experiencia laboral y la educación continua, con ello quiero expresar que los psicólogos, como profesionales de la conducta podemos adquirir o desarrollar lo necesario para poder ser un agente de cambio productivo, asertivo y eficaz.

Al buscar un cambio es necesario realizar juntas o conferencias con mandos medios y directivos sobre este, buscar la raíz del problema para presentar propuestas que ayuden a la empresa a conseguir sus metas; esto se realizaría mediante un análisis comparativo de cada experiencia y reacción al cambio que tiene cada uno de los trabajadores, de igual forma revisaría la información necesaria de este caso y comunicaría al personal sobre las actividades a realizar, sus objetivos y metas.

Por las observaciones y experiencias dentro de la agencia es urgente un desarrollo organizacional comprometido, debido a que la ésta se encuentra en problemas muy serios como la rotación de personal, la falta de seriedad a los programas de capacitación, la falta de estructura para seleccionar a su personal entre las más importantes dentro del ámbito de personal; por ello la propuesta para reducir la rotación del personal va enfocada a atacar las causas del problema y no las consecuencias de éste. En algunas ocasiones los programas para evitar la rotación incluyen recompensas, como premios por antigüedad y son manipuladoras, atacando así sus consecuencias y no sus causas.

La rotación del personal parece estar ligada a factores de satisfacción en el puesto. Estas son condiciones de trabajo, salarios y supervisión del jefe. En muchas de las ocasiones estos empleados están insatisfechos por el trabajo, los salarios, las condiciones de

seguridad, condiciones físicas, programas de prestaciones o relaciones con sus compañeros o supervisores, ellos se transforman en candidatos a cambiarse de empresa, a buscar empleos más remunerados, con condiciones de trabajo mejores a las establecidas en la empresa en donde se encuentran.

La rotación de personal es una expresión directa de la satisfacción o insatisfacción, que los empleados reflejan acerca de sus puestos o de la compañía para la cual trabajan. Ya que si se presenta un alto índice de rotación no es más que un síntoma de descontento generalizado que el trabajador exterioriza, al principio puede no aportar interés o empeño en su trabajo, en consecuencia disminuye la producción y calidad aunque se tenga a todo el personal.

La rotación del personal se ve influenciada por tres circunstancias que son:

- ⇒ Circunstancias externas a la empresa.
- ⇒ Causas debidas a la empresa.
- ⇒ Motivos personales.

Entre las *causas externas* a la empresa se encuentran las diferencias que en sueldos puede ofrecer una empresa y otra por el mismo puesto, la mecanización y automatización de los procesos de trabajo, la facilidad para transportarse al lugar de trabajo.

Las causas de la empresa que pueden ocasionar la rotación de personal son: la estructura de la empresa, los métodos de trabajo, la diferencia de salarios que pueden existir entre los mismos puestos, el trato humano.

En lo que respecta a los *motivos personales* que pueden inducir al trabajador a darse de baja de la empresa son el cambio de vivienda, un cambio de profesión proyectado o propuesto por alguien, el deseo de continuar con estudios, conseguir un mayor salario, jubilación, etc.

Aunado a lo anterior es necesario tener medidas para saber cuál es la rotación de personal (que porcentaje existe, cuáles son los meses o circunstancias en que se incrementa o disminuye, cuál es el área de mayor rotación, etc.) y por qué; para ello se cuenta con dos métodos los cuales son la entrevista de salida y la estadística de la rotación.

La primera de ellas intenta determinar los motivos por los cuales un empleado deseable ha renunciado, o como los empleados que renuncian se sienten acerca de sus puestos, compañía, salario, condiciones de trabajo y supervisión.

La segunda es la estadística de rotación, ésta debe realizarse tomando en cuenta las causas que se presentan con mayor frecuencia, los rangos de edades, el número total de salidas, el costo de la rotación, las áreas de mayor rotación, los meses en que se presenta más la rotación, etc.

Enseguida se presentan los puntos que se deben de manejar para evitar la rotación de personal:

- ◆ Primeramente es necesario que exista un involucramiento por parte de los directivos para poder identificar las causas de la rotación.
- ◆ Debe haber programas de entrenamiento para los jefes o supervisores, enfatizando en las técnicas de comunicación, para mejorar la relación jefe - empleado, y así tener un ambiente laboral cordial.
- ◆ Identificar las áreas en las cuales la rotación de personal es mayor, ya que ésta puede deberse a diversos factores como: el salario o una distribución irregular de los salarios asignados a un mismo puesto y en ocasiones se contrata a un nuevo empleado con un salario más elevado al que tienen los trabajadores antiguos de la empresa.
- ◆ Dar una inducción a la empresa y al puesto, ya que no es necesario que el empleado tenga que saber todo acerca de la compañía en la cual labora, pero sí es necesario que se sienta orgulloso de ser parte de la empresa y que tenga conciencia de la importancia de su trabajo.
- ◆ Reconocer el esfuerzo y desempeño de cada trabajador.

- ◆ Elaborar estadísticas de la rotación de personal, con base a los datos obtenidos en las entrevistas de salida. Valorando los datos y estableciendo cuáles son las principales causas que influyen en la rotación de personal.
- ◆ Redactar un informe sobre la rotación de personal en la empresa, sus causas, relacionándolas con cómo afecta esto a la empresa. Este informe tiene la finalidad de proponer una solución.
- ◆ Después de realizar las alternativas de solución es recomendable que se sigan haciendo análisis e informes periódicos de la rotación que se tenga o de la disminución de ésta.

En cuanto a la capacitación es necesario que todo el personal tenga conocimiento de las posibilidades de crecimiento al estar permanentemente capacitándose para el desempeño de su trabajo, de algún otro puesto e incluso para su vida personal, también los directivos deben de respetar el escalafón de los trabajadores, ya que debido a lo anterior no hay una seriedad constante del trabajador hacia las medidas de ascenso dentro de la empresa.

Se debe otorgar el apoyo incondicional a los proyectos planteados hasta el momento por el departamento de capacitación, debido a que éstos se han archivado por mandos directivos y no se permite un avance continuo de éste departamento para el desarrollo del personal de la empresa.

Una de las propuestas es la creación del departamento de reclutamiento; como ya se mencionó en capítulos anteriores, éste es de vital importancia ya que se puede contratar al personal calificado con rapidez y eficiencia dejando a los candidatos no viables fuera de la empresa, lo que evitaría tener personal conflictivo, falto de experiencia o lleno de vicios que no favorecen al crecimiento de la empresa.

Los directivos tienen que tener: (1) una apertura hacia ideas, conceptos o actividades que apoyen el crecimiento y sustento de la empresa como una agencia respetable dentro y fuera del país, (2) realizar proyectos y concluirlos y (3) revisar periódicamente las áreas de oportunidad para el crecimiento general.

ANEXOS

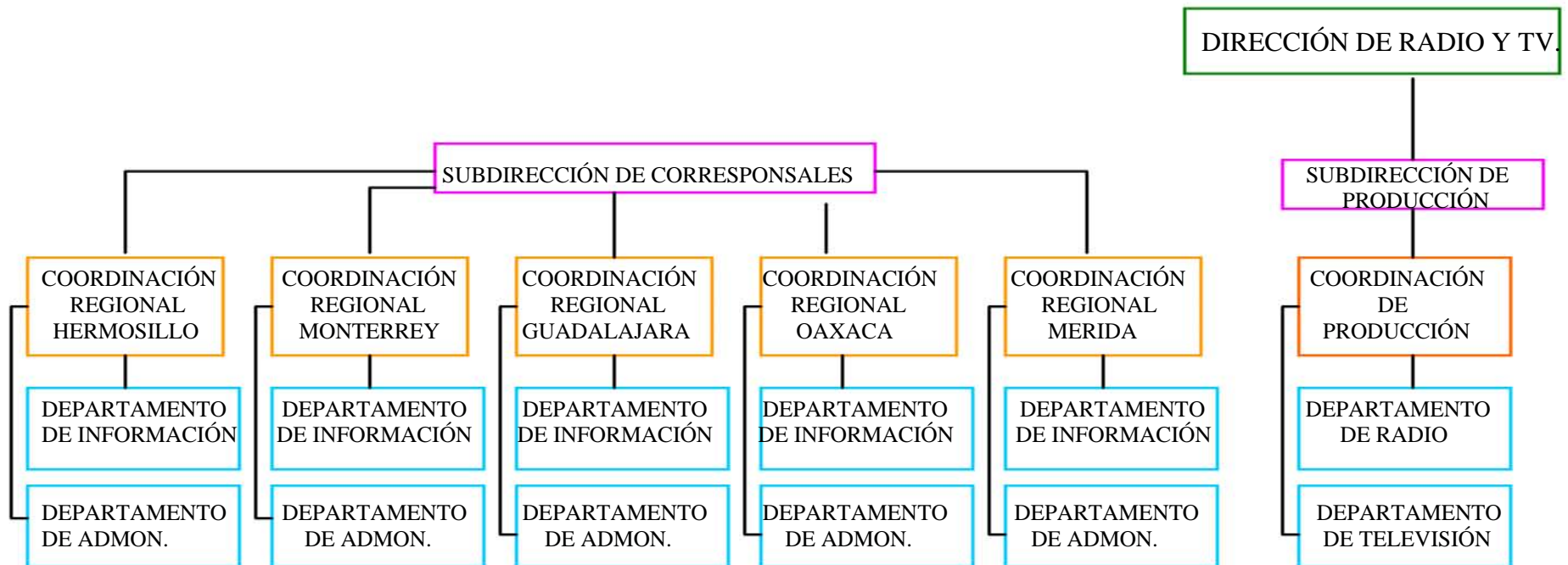
ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



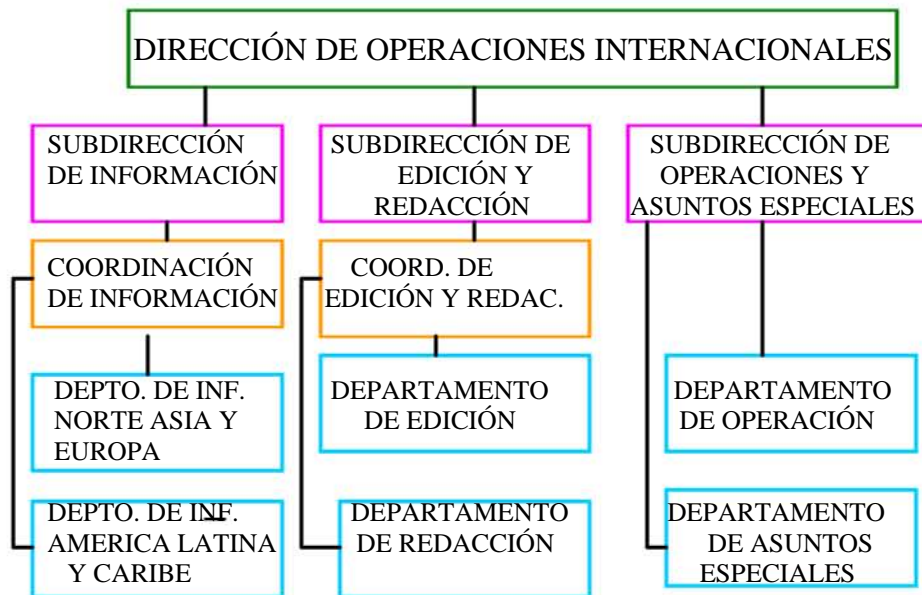
ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



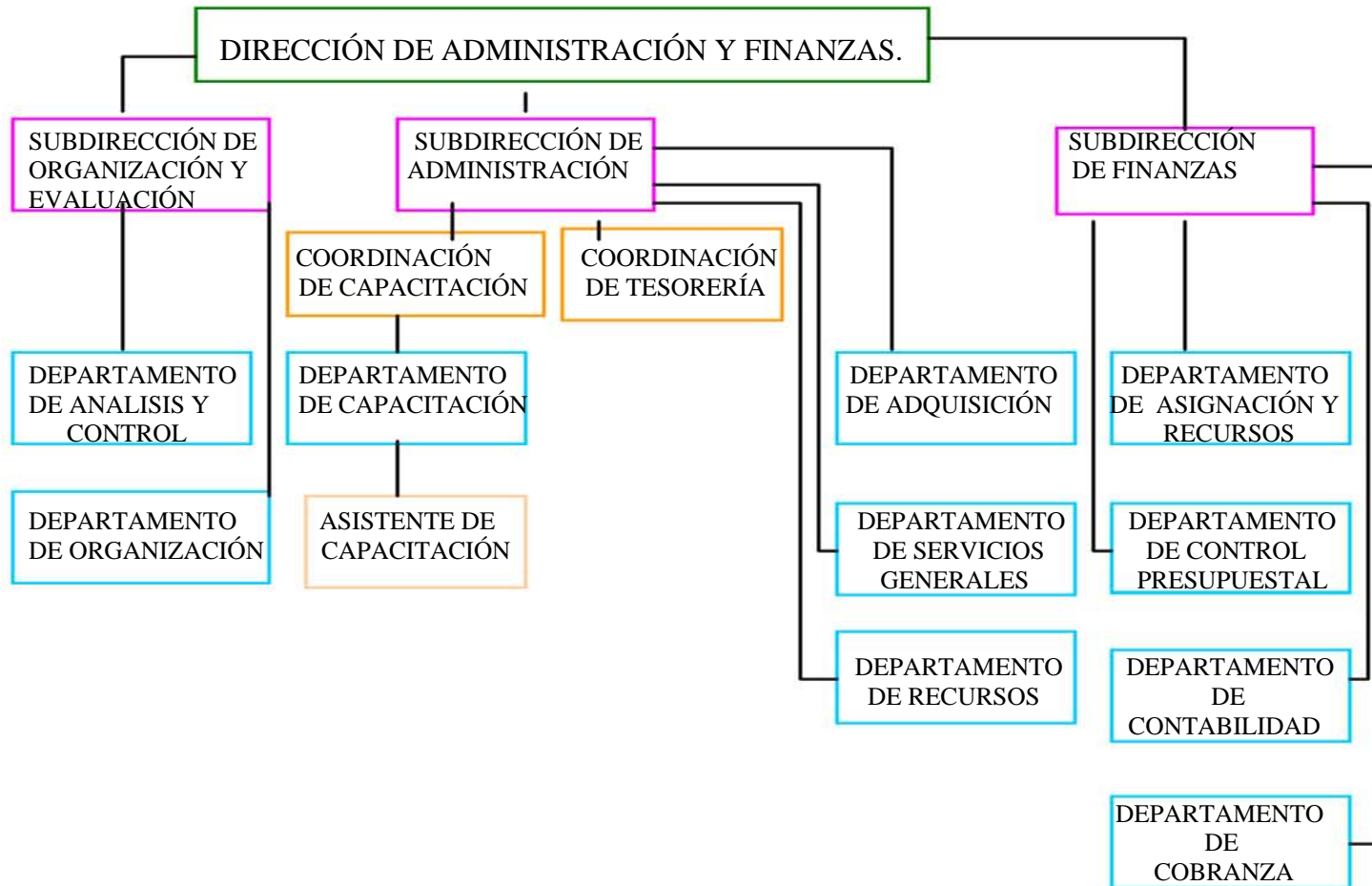
ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



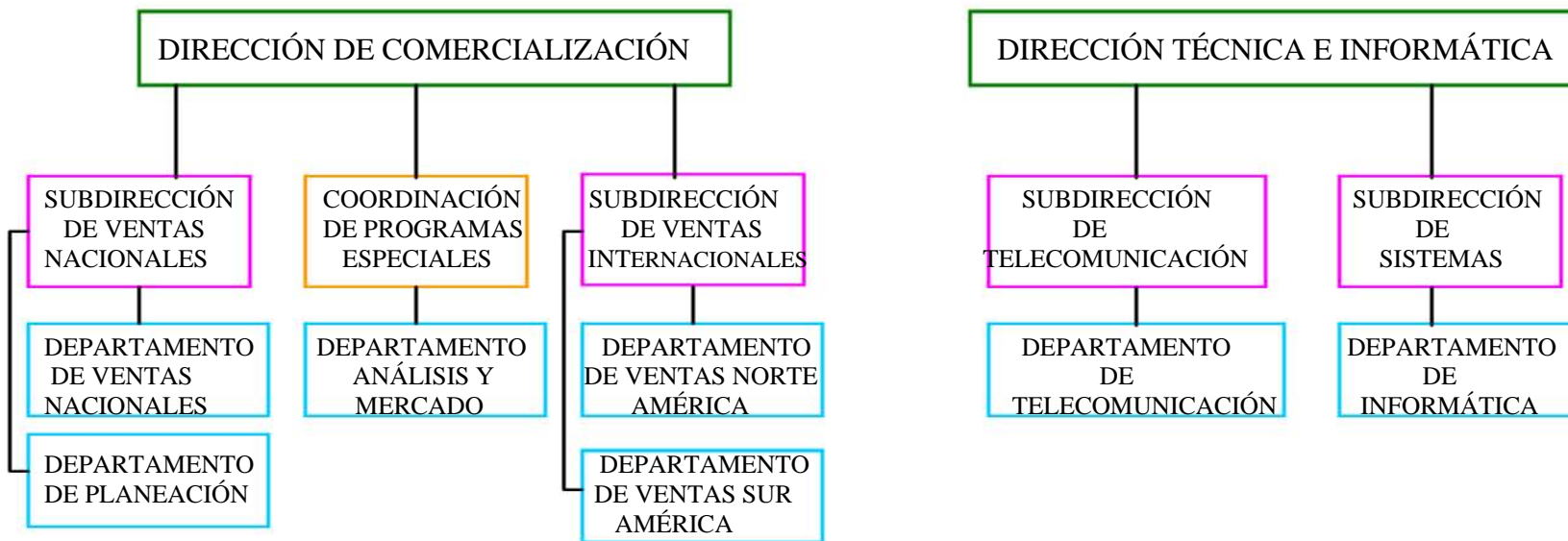
ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



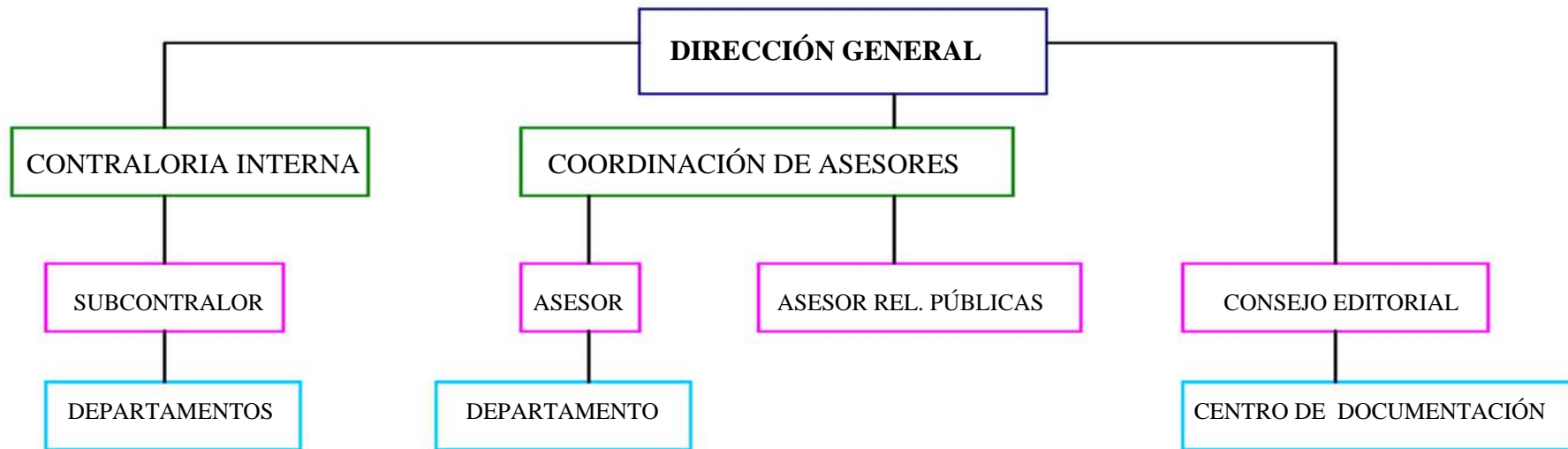
ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



ORGANIGRAMA DE MANDOS DIRECTIVOS Y MEDIOS DE LA AGENCIA MEXICANA DE NOTICIAS
(NOTIMEX S.A.)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES “IZTACALA”

CUESTIONARIO PARA MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS.

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y ESCRIBA SU RESPUESTA CON RELACIÓN A LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN SU PUESTO DE TRABAJO, DE ANTEMANO SE LE AGRADECE SU COLABORACIÓN.

LAS RESPUESTAS DE ESTE CUESTIONARIO SERÁN **CONFIDENCIALES**, NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE.

¿Qué puesto ocupa y a qué área pertenece? _____

¿A qué se dedica el área para la cual trabaja? _____

¿Cuáles son los objetivos de la creación de este departamento? _____

¿Cómo está relacionada su área o departamento con el de capacitación? _____

¿En su área es necesaria la participación o colaboración de un psicólogo? SI NO ¿Por qué? _____

¿Qué actividades desarrollaría un psicólogo en esta área? _____

¿Cuál sería la jerarquía o puesto de trabajo del psicólogo? _____

¿Qué responsabilidades tendría en la agencia en función de la jerarquía que considera usted que éste desempeñaría? _____

¿Podría un psicólogo contribuir en su área o departamento para el beneficio de la agencia? SI NO ¿Por qué? _____

¿Cree que un psicólogo podría realizar...?

- | | | |
|---|----|----|
| • La detección de necesidades de capacitación | SI | NO |
| • Elaborar programas de satisfacción laboral | SI | NO |
| • Elaborar programas para evitar la rotación de personal. | SI | NO |
| • Elaborar cursos de capacitación | SI | NO |
| • Impartir cursos de capacitación | SI | NO |
| • La aplicación y creación de técnicas para reclutar, evaluar y seleccionar al personal adecuado a las necesidades de la empresa. | SI | NO |

¿Es importante la participación de un psicólogo en la industria? SI NO ¿Por qué? _____

¿Qué es el psicólogo para usted? _____

¿Qué actividades realizaría un psicólogo industrial en el área a su cargo? _____

¿En la actualidad con cuantos psicólogos cuenta la agencia y en qué áreas? _____

¿Desearía contar con la participación y función de un psicólogo en su área? _____

¿Qué actividades le encomendaría? _____

En caso de no desear la participación de un psicólogo, ¿con qué profesional le gustaría contar? _____

¿Por qué? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DNC 1995

REUNIÓN SUBDIRECTORES Y COORDINADORES

INTRODUCCION

El Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional (CECADE), en su afán de cubrir de manera integral las necesidades de formación y actualización del personal de NOTJMEX, ha implementado el proyecto “Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) 1995”

A través de la DNC, nos proponemos investigar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que deben ser desarrollados para mejorar la calidad del trabajo, promover la profesionalización de los miembros de la organización, y por ende, lograr un crecimiento en la productividad y eficiencia de la Agencia.

Para lograr este objetivo, requerimos la participación entusiasta de todos ustedes, en la reunión entre subdirectores y coordinadores de área.

REUNIÓN SUBDIRECTORES Y COORDINADORES DE ÁREA

Objetivos:

- ◆ Analizar y discutir los problemas de su área, relacionados con equipo de trabajo, falta de habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal.
- ◆ Sugerir estrategias de capacitación para resolver problemas del área.

Actividades:

- ⇒ Designar un moderador y un secretario, se encargarán de dirigir las acciones de la reunión y llevar un registro de los aspectos discutidos.
- ⇒ Leer conducidos por el moderador, el cuestionario adjunto.
- ⇒ Contestar, una a una las preguntas del mismo después de llegar a un acuerdo.
- ⇒ Dar a conocer al resto del grupo, los resultados obtenidos a través del secretario.

Tiempo:

45 minutos.

Materiales:

- Cuestionario
- Pluma y/o lápiz

POR FAVOR, ANOTE EN LOS ESPACIOS CORRESPONDIENTES, LOS DATOS QUE SE LE PIDEN.

ÁREA:

NOMBRES:

ANTIGÜEDAD:

SUBDIRECTOR(ES)

COORDINADOR(ES)

FECHA DE REUNIÓN:

FECHA DE ENTREGA:

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de su área. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la veracidad y exactitud de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen y respondan efectivamente a las necesidades de formación y profesionalización del personal de NOTIMEX.

Agradecemos de antemano su colaboración.

FUNCIONES DEL ÁREA.

MENCIONE LAS CINCO FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DEL ÁREA.

DE LAS CINCO FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DEL ÁREA, CUÁLES SE DESEMPEÑAN ACTUALMENTE CON UN MÁXIMO DE EFICIENCIA Y SIN NINGUNA DIFICULTAD.

MENCIONEN SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIV. DEL ÁREA	MENCIONEN LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES.	MENCIONEN LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES.

EN QUÉ FUNCIONES, SE PRESENTAN MÁS DIFICULTADES PARA SU REALIZACIÓN POR FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y/O ACTITUDES (ANÓTELAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA).

INDIQUEN PARA CADA UNA DE ESAS FUNCIONES, LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE SE CONSIDEREN LES HACE FALTA.

SI PUDIESEN HACER MODIFICACIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO ¿QUÉ ACTIVIDADES IMPLEMENTARÍAN PARA HACERLA MÁS PRODUCTIVA?

FINALMENTE, PARA COMPLEMENTAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO ¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN PROPODRÍA PARA SU ÁREA DE TRABAJO?

NOMBRE DEL CURSO	HORARIO IDÓNEO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

PROGRAMA DNC 1995

CUESTIONARIOS JEFES DE DEPARTAMENTO

El objetivo de los presentes es indagar las necesidades de capacitación, desarrollo y profesionalización de los Jefes de Departamento de NOTIMEX, así como registrar las acciones de capacitación más idóneas para solventar estas necesidades.

NOMBRE: _____

DEPARTAMENTO: _____

ÁREA: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas relativas a sus necesidades, conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen.

De la siguiente lista, marque con una "X" aquellas habilidades que le gustaría desarrollar, para desempeñarse mejor como Jefe de Departamento.

HABILIDADES:

- Comunicación
- Liderazgo
- Planeación
- Organización
- Delegar responsabilidades
- Toma de decisiones
- Análisis de Problemas
- Trabajo en equipo
- Supervisión
- Desarrollo en Relaciones Humanas
- Administración del Tiempo

APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS A JEFES DE DEPARTAMENTO

ACTIVIDADES:

1. Presentarse con el Jefe de Departamento.
2. Entregar los instrumentos de trabajo.
3. Indicarle que escriba su nombre, área y departamento en la primera hoja.
4. En la segunda hoja, escriba una “X” a las habilidades que le gustaría desarrollar.
5. Una vez terminada la tarea anterior, se pasará a la prueba de “MOSS” y las instrucciones que se le indicarán son:

Aquí tiene usted una serie de problemas, los cuales tienen cuatro respuestas, usted deberá seleccionar la que considere que es la más acertada, marcando con una “X”.

Para esta actividad usted dispone de 30 minutos.
6. Se procede a la aplicación de la técnica “CLEAVER”, las instrucciones serán las siguientes:

De cada grupo de palabras, señale las características que más lo definan y anote bajo la letra M un signo “+”, después seleccione la característica que menos lo defina y anote la letra L y el signo “-“.
7. Terminada la prueba, se recoge el material y se engrapa.
8. Se dan las gracias al Jefe de Departamento por su cooperación, notificando que posteriormente se trabajará con el personal operativo de su área.

ENTREVISTA A JEFES DE DEPARTAMENTO

1. Presentarse con el entrevistado, resaltar nombre, puesto dentro del departamento de capacitación, etc.
2. Señalar el objetivo de la entrevista y tiempo de duración.
3. Enfatizar que la información proporcionada será confidencial y se utilizará con fines de investigación exclusivamente.
4. Preguntar si existe algún inconveniente por la utilización de la grabadora.
5. Plantear el concepto de detección de necesidades de capacitación, enfatizando que éstas forzosamente están relacionadas con los problemas actuales o prevén su presentación.
6. Formular una a una las siguientes preguntas:
 - a. Nombre, área. Departamento y antigüedad en el puesto.
 - b. ¿cuáles son los problemas de cualquier tipo que enfrenta el departamento?
 - c. De estos problemas ¿Cuáles se deben a la falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal?
 - d. ¿Cuáles son los puestos más afectados por las necesidades de capacitación?
 - e. ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades de capacitación?
 - f. ¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?
 - g. ¿Cómo es el desempeño global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación?
7. Indicar que las siguientes preguntas serán específicas a su puesto.
 - a. ¿Cuáles son las principales actividades de su puesto?
 - b. De estas funciones ¿Cuáles realiza sin ninguna dificultad?
 - c. ¿Qué habilidades o conocimientos le gustaría desarrollar para desempeñar mejor su puesto?
 - d. ¿Qué espera usted de la empresa?
 - e. ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo como miembro de la empresa?
 - f. ¿Qué actividades va a implementar para lograr sus metas?
 - g. Como Jefe de Departamento ¿Cómo podría definirse usted, y cómo cree que lo definan sus subordinados?
 - h. Para actualizarse en las actividades de su puesto ¿Qué cursos propone?

- i. ¿Dónde y cómo le gustaría que se impartieran los cursos?
- j. ¿Cuáles serían los horarios más idóneos para tomar los cursos?
- k. ¿Le gustaría participar en actividades recreativas y/o culturales?
- l. ¿Esas actividades, le agradaría compartirlas con su familia?
- m. ¿Cuáles serían los días más adecuados para participar en esas actividades?
- n. Preguntar sus comentarios o si desea agregar algo más.

8. Seleccionar horario de batería psicométrica.

9. Dar las gracias, dejar abierta la posibilidad de una nueva consulta y notificar el envío de resultados.

HORARIOS DE ENTREVISTA DEL 2 AL 5 DE MAYO DE 1995.

HORARIO	MARTES 2	MIERCOLES 3	JUEVES 4	VIERNES 5
10:00 - 11:00	1	7	13	19
11:00 - 12:00	2	8	14	20
12:00 -13:00	3	9	15	21
13:00 - 14:00	4	10	16	22
17:00 - 18:00	5	11	17	23
18:00 - 19:00	6	12	18	24

MARQUE CON UNA X LA HORA Y DIA QUE USTED PREFIERA

HORARIOS DE ENTREVISTA DEL 8 AL 12 DE MAYO DE 1995.

HORARIO	LUNES 8	MARTES 9	MIERCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12
10:00 - 11:00	1	7	13	19	25
11:00 - 12:00	2	8	14	20	26
12:00 -13:00	3	9	15	21	27
13:00 - 14:00	4	10	16	22	28
17:00 - 18:00	5	11	17	23	29
18:00 - 19:00	6	12	18	24	30

MARQUE CON UNA X LA HORA Y DIA QUE USTED PREFIERA

HORARIOS DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

HORARIO	LUNES 15	MARTES 16	MIERCOLES 17	JUEVES 18	VIERNES 19
10:00 - 11:00	1	7	13	19	25
11:00 - 12:00	2	8	14	20	26
12:00 - 13:00	3	9	15	21	27
13:00 - 14:00	4	10	16	22	28
17:00 - 18:00	5	11	17	23	29
18:00 - 19:00	6	12	18	24	30

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

DIRECCIÓN DE ÁREA: _____

OBJETIVO: Investigar las necesidades de Capacitación, desarrollo y profesionalización del personal de NOTIMEX; así como registrar las acciones más idóneas para solucionar estas necesidades.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas, contesta escribiendo en los espacios correspondientes tus respuestas, recuerda que de la veracidad y exactitud en las mismas dependen las acciones de capacitación que se programen.

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE TU PUESTO?

MARCA CON UNA X LA RESPUESTA QUE MEJOR REPRESENTA TU PUNTO DE VISTA PARA CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS.

Conoces la filosofía de NOTIMEX.	SI	NO
Conoces los objetivos generales de la empresa	SI	NO
Consideras que existe congruencia entre la filosofía y la forma en que se trabaja	SI	NO
La estructura orgánica actual es la adecuada	SI	NO
Existe un manual actualizado de los procedimientos que debes seguir en tu puesto	SI	NO
Existe claridad en las responsabilidades y funciones de tu puesto ...	SI	NO
Conoces las políticas generales de la Empresa	SI	NO

EN LA SIGUIENTE TABLA, ANOTA LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE TU PUESTO, INDICA SI NECESITAS CAPACITACIÓN PARA DESARROLLARLAS Y POR QUÉ.

CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE TU PUESTO	CORRESPONDEN A TU PUESTO		NECESITAS CAPACITACIÓN EN ESTAS FUNCIONES	
	SI	NO	SI ¿POR QUÉ?	NO ¿POR QUÉ?
Ejemplo: Verificar la elaboración de pagos.	X		Necesito conocer los programas de PC para agilizar trámites	

MENCIONA SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN TU ÁREA	MENCIONA LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES	MENCIONA LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES
Ejemplo: Fallas en la redacción de notas.	Desconocimiento o falta de un manual de estilo actualizado.	Baja calidad en la nota.

FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN

MARCA CON UNA "x" LA(S) RESPUESTA(S) A LA SIGUIENTE PREGUNTA. CONSIDERO QUE LA MEJOR FORMA DE ADQUIRIR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y/O ACTITUDES PARA DESARROLLAR DE MANERA OPTIMA EL TRABAJO, SERÍA POR MEDIO DE:

A. CURSOS

B. CONFERENCIAS

C. PONENCIAS

D. MESAS REDONDAS

E. OTRAS

¿Cuáles? _____

—

PARA COMPLEMENTAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE TU PUESTO, ¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN PROPONDRÍAS?

ANÓTALOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA

NOMBRE DEL CURSO	HORARIO IDÓNEO

PROGRAMA DNC 1995

CUESTIONARIO ADMINISTRADOR REGIONAL

CUESTIONARIO DE ADMINISTRADOR REGIONAL

OBJETIVOS:

- ⇒ Identificar y registrar los problemas de la regional relacionados con, equipo de trabajo, falta de habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal.
- ⇒ Indagar las necesidades de capacitación desarrollo y profesionalización de los Jefes de Información y personal de las Oficinas Regionales de NOTIMEX, así como registrar las acciones de capacitación más idóneas para solventar estas necesidades.

ACTIVIDADES:

- ⇒ Leer instrucciones de llenado
- ⇒ Escribir en todos los espacios correspondientes, las respuestas a las preguntas planteadas
- ⇒ Al finalizar, entregar el formato al Coordinador de la Regional, para se envíen todos los cuestionarios al Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional de NOTIMEX.

TIEMPO:

30 minutos

MATERIALES:

- ⇒ Cuestionario
- ⇒ Pluma y/o lápiz

ESCENARIO:

El presente cuestionario deberá ser llenado personalmente por el jefe de Información de la Regional, a pluma y/o lápiz, en una oficina con adecuada iluminación y ventilación, con un mínimo de variables distractoras: ruido, plática entre personas, timbre telefónico, etc.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas, conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la veracidad y exactitud en las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen.

MENCIONEN LAS CINCO FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA REGIONAL.		

MENCIONE SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA REGIONAL	¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES?	¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES?

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS (DE CUALQUIER TIPO) QUE ENFRENTA LA REGIONAL?

DE ESOS PROBLEMAS, ¿CUÁLES SE DEBEN A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL?

¿CUÁLES SON LOS PUESTOS MÁS AFECTADOS POR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

¿QUÉ TAREAS ESPECÍFICAS NECESITAN CAPACITACIÓN?

**SI PUDIESE HACER MODIFICACIONES EN LA REGIONAL
¿QUÉ ACTIVIDADES IMPLEMENTARÍA PARA HACERLA MÁS
PRODUCTIVA?**

**¿CUÁL SERÍA LA MEJOR FORMA DE CAPACITAR AL
PERSONAL DE LA REGIONAL?**

¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN PROPONE PARA LA REGIONAL? ANÓTELOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA Y PARA QUE PUESTOS.

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 1995.

PROGRAMA DNC 1995

FORMATO COORDINADORES DE REGIONAL

FORMATO COORDINADOR DE REGIONAL

Objetivos:

- ⇒ Identificar y registrar los problemas de la regional, relacionados con equipo de trabajo, falta de habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal.
- ⇒ Sugerir estrategias de capacitación para resolver los problemas de la regional.

Actividades:

- ⇒ Leer instrucciones de llenado
- ⇒ Escribir en todos los espacios correspondientes, las respuestas a las preguntas planteadas.
- ⇒ Al finalizar, guardar el formato en un sobre, juntarlo con los materiales enviados a jefes y operativos, cerrarlo y enviarlo al Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional de NOTIMEX (Romero de Terreros 708, col. Del Valle, México D.F. CP 03100)

Tiempo:

- ⇒ 30 minutos

Materiales:

- ⇒ cuestionarios
- ⇒ pluma y/o lápiz

Escenario

El presente formato deberá ser llenado personalmente por el coordinador de la Regional, a pluma y/o lápiz, en una oficina con adecuada iluminación y ventilación con un mínimo de variables distractoras: ruido, plática entre personas, timbre telefónico, etc.

**POR FAVOR ANOTE EN LOS ESPACIOS
CORRESPONDIENTES, LOS DATOS QUE SE LE PIDEN.**

REGIONAL:

NOMBRE:

ANTIGÜEDAD

FECHA DE ELABORACIÓN:

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de la Regional. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que la veracidad en las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen y respondan efectivamente a las necesidades de profesionalización del personal de NOTIMEX.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

FUNCIONES DE LA REGIONAL.

MENCIONE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA REGIONAL

DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA REGIONAL, CUÁLES DESEMPEÑAN ACTUALMENTE CON UN MÁXIMO DE EFICIENCIA Y SIN NINGUNA DIFICULTAD.

MENCIONE SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA REGIONAL	MENCIONE LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES	MENCIONE LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES.

EN QUE FUNCIONES SE PRESENTAN DIFICULTADES PARA SU REALIZACIÓN POR FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y/O ACTITUDES (ANÓTELAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA)

INDIQUE, PARA CADA UNA DE ESAS FUNCIONES, LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE CONSIDERE LES HACE FALTA.

**SI PUDIESE HACER MODIFICACIONES EN LA REGIONAL
¿QUE ACTIVIDADES IMPLEMENTARÍA PARA HACERLA MÁS
PRODUCTIVA?**

**FINALMENTE, ¿QUÉ CURSOS DE CAPACITACIÓN
PROPONDRÍA? AHÓTELOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA.**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PROGRAMA DNC 1995

CUESTIONARIO JEFE DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO JEFES DE INFORMACIÓN

Objetivos:

- ⇒ Identificar y registrar los problemas de la regional, relacionados con equipo de trabajo, falta de habilidades, conocimientos y/o actitudes del personal.
- ⇒ Sugerir estrategias de capacitación para resolver los problemas de la regional.

Actividades:

- ⇒ Leer instrucciones de llenado
- ⇒ Escribir en todos los espacios correspondientes, las respuestas a las preguntas planteadas.
- ⇒ Al finalizar, guardar el formato en un sobre, juntarlo con los materiales enviados a jefes y operativos, cerrarlo y enviarlo al Centro de Capacitación y Desarrollo Profesional de NOTIMEX (Romero de Terreros 708, col. Del Valle, México D.F. CP 03100)

Tiempo:

- ⇒ 30 minutos

Materiales:

- ⇒ cuestionarios
- ⇒ pluma y/o lápiz

Escenario

El presente formato deberá ser llenado personalmente por el coordinador de la Regional, a pluma y/o lápiz, en una oficina con adecuada iluminación y ventilación con un mínimo de variables distractoras: ruido, plática entre personas, timbre telefónico, etc.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas, conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas, recuerde que de la veracidad y exactitud en las mismas, dependen las acciones de capacitación que se programen.

MENCIONE LAS CINCO FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA REGIONAL.

MENCIONE SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE LA REGIONAL	¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES?	¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES?
---	--	---

¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS (DE CUALQUIER TIPO) QUE ENFRENTA LA REGIONAL?

DE ESOS PROBLEMAS, ¿CUÁLES SE DEBEN A LA FALTA DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL?

¿CUÁLES SON LOS PUESTOS MÁS AFECTADOS POR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN?

¿QUÉ TAREAS ESPECÍFICAS NECESITAN CAPACITACIÓN?

SI PUDIESE HACER MODIFICACIONES EN LA REGIONAL ¿QUÉ ACTIVIDADES IMPLEMENTARÍA PARA HACERLA MÁS PRODUCTIVA?

¿CUÁL SERÍA LA MEJOR FORMA DE CAPACITAR AL PERSONAL DE LA REGIONAL?

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 1995.**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN OFICINAS REGIONALES

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

REGIONAL: _____

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____

OBJETIVO: Investigar las necesidades de Capacitación, desarrollo y profesionalización del personal de las Regionales de NOTIMEX; así como registrar las acciones más idóneas para solucionar estas necesidades.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan varias preguntas, contesta escribiendo en los espacios correspondientes tus respuestas, recuerda que de la veracidad y exactitud en las mismas dependen las acciones de capacitación que se programen.

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE TU PUESTO?

MARCA CON UNA X LA RESPUESTA QUE MEJOR REPRESENTA TU PUNTO DE VISTA PARA CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS.

Conoces la filosofía de NOTIMEX.	SI	NO
Conoces los objetivos generales de la empresa	SI	NO
Consideras que existe congruencia entre la filosofía y la forma en que se trabaja	SI	NO
La estructura orgánica actual es la adecuada	SI	NO
Existe un manual actualizado de los procedimientos que debes seguir en tu puesto	SI	NO
Existe claridad en las responsabilidades y funciones de tu puesto ...	SI	NO
Conoces las políticas generales de la Empresa	SI	NO

EN LA SIGUIENTE TABLA, ANOTA LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE TU PUESTO, INDICA SI NECESITAS CAPACITACIÓN PARA DESARROLLARLAS Y POR QUÉ.

CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE TU PUESTO	CORRESPONDEN A TU PUESTO		NECESITAS CAPACITACIÓN EN ESTAS FUNCIONES	
	SI	NO	SI ¿POR QUÉ?	NO ¿POR QUÉ?
Ejemplo: Verificar la elaboración de pagos.	X		Necesito conocer los programas de PC para agilizar trámites	

MENCIONA SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN TU ÁREA	MENCIONA LAS CAUSAS DE ESAS SITUACIONES	MENCIONA LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS QUE PROVOCAN ESAS SITUACIONES
Ejemplo: Fallas en la redacción de notas.	Desconocimiento o falta de un manual de estilo actualizado.	Retraso en el envío de información.

¿CUÁL SERÍA LA MEJOR FORMA DE CAPACITAR AL PERSONAL DE LA REGIONAL?

COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN LA DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 1995

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G., (1999). Administración de recursos humanos, México: Trillas.

Aquino J. A., Vola R., Arecco M.J. y Aquino G. J. (2000). Recursos Humanos, Argentina: s Macchi.

Barrios, B. A., (1983). Capacitación: Situación en una empresa descentralizada, Tesis de Licenciatura, U.N.A.M., México.

Becerril, S. C., (1984). La necesidad de vinculación de la formación profesional con la capacitación en el sector público, laboral., Tesis de licenciatura, U.N.A.M. México.

Blum, M. y Naylor, J. (1996). Psicología Industrial, México: Trillas.

Briseño, R.A., (1985). Derecho individual de Trabajo, Textos Jurídicos Universitarios, México: Harla.

Camarena, M. P. y Grados R. R., (1997). La función del psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo. Tesis de licenciatura, U.N.A.M. México.

Carapia, T. P. y Ortíz, M. A., (1982). La función del psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto, Tesis de licenciatura, U.N.A.M. México.

Chiavenato, (2001). Administración de los recursos humanos, México: Mc Graw – Hill.

Clay, S. H., (1982). Psicología de la conducta industrial, México: Mc Graw – Hill.

Clorio, C., (1992). Desarrollo organizacional en una empresa pequeña del sector privado y el papel del psicólogo en recursos humanos, Tesis de licenciatura, E.N.E.P.I., U.N.A.M. México.

Dunnette, M. D. y Naylor, J. (2002). Psicología industrial, México: Trillas.

French Wendell, (1995). Administración de personal (desarrollo de recursos humanos). México: Limusa.

Gilmer, H., (1976). Tratado de psicología empresarial, Vol. 1, Barcelona, España: Martínez Roca.

Goald Tom, (1992). El profesional en el desarrollo de recursos humanos, México: CELSA.

Grados J., (2001). Inducción, reclutamiento y selección, México: Manual moderno.

Graham, H. T., (1982). Administración de recursos humanos, Madrid, España: biblioteca para la dirección de empresas.

Grimaldi y Simond (2001). Seguridad industrial, México: Alfa – Omega.

Harrsch, C. (1986). El psicólogo ¿Qué hace?, México: Alhambra Mexicana.

Howel, W., (1979). Psicología Industrial y organizacional: sus elementos esenciales, México: Manual moderno.

Ley Federal del Trabajo 77 edición (1996). México: Porrúa.

Martínez, A., (1991). Un procedimientos de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual, Tesis de licenciatura, E.N.E.P.I., U.N.A.M. México.

Mascorro, L., (1991). La importancia de la entrevista y el psicólogo en la selección de personal, Tesis de licenciatura, E.N.E.P.I., U.N.A.M. México.

Mendoza Nuñez Alejandro, (1994). La capacitación práctica en las organizaciones Métodos y Técnicas, México: Trillas.

Mendoza Nuñez Alejandro, (2002). Manual para determinar Necesidades de Capacitación, México: Trillas.

Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo. Publicado en el diario oficial de la federación 5 de junio de 1978.

Rodríguez E. M., (1997). Administración de la capacitación, Serie de capacitación efectiva, México: Mc Graw – Hill.

Shein, E., (2001). Psicología de la organización, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Shultz, D., (2000). Psicología industrial, México: Interamericana.

Siegel, L. Y Lane, (1980). Psicología de las organizaciones industriales, México: Continental.

Siliceo, A. Alfonso, (2002). Capacitación y Desarrollo de personal, México: Limusa.

Stanton, E. (1990). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, México: Limusa.

Werther, D. Y Davis, K., (2002). Administración de personal y recursos humanos, México: Mc Graw-Hill.