



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

***LA CONSULTORÍA PSICOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN,  
UN REPORTE DE DOS CASOS.***

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA  
EN PSICOLOGÍA P R E S E N T A:

**VICTORIA JIMÉNEZ ARREOLA**

DIRECTOR DE TESIS:

**MTRO. ÁNGEL JAIME GRADOS ESPINOSA.**

MÉXICO, D.F. Enero, 2014.



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.

### **Mi maestro Jaime Grados:**

Sin usted no estaría escribiendo esto. Gracias por ser quien es y dejarme unos de los recuerdos más bellos de mi facultad. Usted y su lindísimo equipo de trabajo en la Sociedad de Psicología Aplicada siempre ocuparán un lugar en mi corazón.

### **Profesora Elda Sánchez:**

Le agradezco muchísimo el apoyo que me ha dado desde un inicio, tanto en el aspecto académico como en el personal. Usted y su esposo son excelentes personas a las cuales les tengo muchísimo afecto.

### **Mis asesores de tesis:**

A algunos ya conocía y a otros tuve el gusto de conocer en este proceso. A todos ustedes muchas gracias por sus excelentes consejos y por permitirme conocerlos como las maravillosas personas que son.

### **A mi familia:**

Muchísimas gracias por estar conmigo y por apoyarme cada vez que flaqueaba. Son el sostén de mi vida. Los amo a los cuatro.

### **Mateo:**

Aunque eres relativamente nuevo en mi larga vida, definitivamente eres un elemento indispensable. Te amo y me siento afortunada de tenerte a mi lado. Gracias por estar conmigo en este largo proceso.

Me es imposible mencionar a cada una de las personas a las que tengo que agradecerle este momento. Aunque no los haya mencionado, sepan que están en mi mente.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Antecedentes de la Psicología y la Psicología Laboral</b>	5
1.1 Historia de la Psicología	6
1.2 Antecedentes de la Psicología Laboral	16
1.3 Historia de la Psicología Laboral en México	20
1.4 La Psicología Laboral en la Actualidad	24
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Antecedentes de la Administración y su Colaboración con la Psicología</b>	27
2.1 La Administración y las Empresas	28
2.1.1 La Empresa	30
2.1.2 El Administrador	31
2.1.3 El Trabajador	32
2.2 Historia de la Administración	33
2.3 Psicología y Administración	37
2.3.1 Motivación Humana	40
2.3.2 Estilos de Administración	41
2.3.3 La Organización como un Sistema Cooperativo	43
2.3.4 Diferencias en Objetivos	43
2.3.5 Liderazgo	43
2.3.6 Críticas a la Teoría del Comportamiento	44
2.4 En México ...	44
2.5 Relevancia de la Pequeña y Mediana Empresa	45
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>La Consultoría</b>	48
3.1 Breve Historia de la Consultoría	49
3.2 Consultoría y sus Diferentes Divisiones	51
3.3 Proceso de Consultoría Externa	56
3.3.1 Diagnóstico	57
3.3.2 Implementación de Soluciones y Cambios	61
3.3.3 Evaluación	66
3.4 Perfil del Consultor	68
3.5 Relevancia del Proceso de Consultoría	70
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Diagnóstico Inicial e Implementación</b>	72
4.1 Recapitulación Teórica: Diagnóstico	75

4.2	Diagnóstico: Centro de Asistencia a Menores	77
4.2.1	Reporte Inicial	77
4.2.2	Recopilación de datos: Itinerario	78
4.2.3	Análisis de Puestos	79
4.2.4	Organigrama	82
4.2.5	Definición del Problema	82
4.3	Diagnóstico: Centro Educativo Infantil Jean Piaget	83
4.3.1	Reporte Inicial	84
4.3.2	Recopilación de Datos e Itinerario	84
4.3.3	Análisis de Puestos	85
4.3.4	Organigrama	87
4.3.5	Pruebas Psicométricas	87
4.3.6	Definición del Problema	88
4.4	Implementación: Centro de Asistencia a Menores	90
4.5	Implementación: Jean Piaget	92

## **CAPÍTULO 5**

	<b>Evaluación y Reporte Final</b>	96
5.1	Resultados y Discusión: Centro de Asistencia a Menores	99
5.1.1	Objetivo	99
5.1.2	Análisis de Puestos	100
5.1.3	Organigramas	102
5.1.4	Manual de Inducción	102
5.1.5	Detección de Necesidades de Capacitación y Propuestas	102
5.1.6	Diseño de Estructura de Recursos Humanos	103
5.1.7	Conclusiones	104
5.2	Resultados y Discusión: Jean Piaget	105
5.2.1	Objetivo	105
5.2.2	Análisis de Puestos	105
5.2.3	Organigrama	106
5.2.4	Pruebas Psicométricas	108
5.2.5	Requisición y Perfil de Puestos	108
5.2.6	Manual de Inducción	109
5.2.7	Evaluación de Personal	110
5.2.8	Detección de Necesidades de Capacitación y Propuestas	114
5.3	Conferencia y Reporte Final: Jean Piaget	118
5.3.1	Reporte Final a Personal	121
5.3.2	Reportes Finales de Manera Individual	123
5.4	Conclusiones Generales	123
	<b>FUENTES</b>	128
	<b>ANEXO I: Ministerios de Amor</b>	130
	<b>ANEXO II: Diagnóstico Jean Piaget</b>	150
	<b>ANEXO III: Resultados Jean Piaget</b>	165

# INTRODUCCIÓN

Muchas personas inician una actividad relacionada con los infantes debido a una sensibilidad, afecto y compromiso extra hacia el crecimiento de los mismos. En algunos casos esta inclinación los lleva a la construcción de una empresa. Ocasionalmente estas nuevas instituciones resultan exitosas. El problema de este tipo de organismos es la falta de conocimientos en el ámbito administrativo y empresarial, propios de personas que no han estudiado el tema o no poseen experiencia.

Cuando el fundador de una nueva institución carece de dichos conocimientos y experiencia, surgen una diversa variedad de problemas. Si el director de la organización tiene la habilidad de sobrellevar y/o superar cada dificultad, la institución se puede sostener con éxito. En la mayoría de los casos existe la desventaja de que una gran parte de las responsabilidades recaen en una sola persona; como consecuencia, cuando dicho individuo sufre algún percance, toda la organización lo reciente. El consultor provee mucho apoyo en este aspecto cuando orienta a la institucionalización, es decir que la diagnostica, implementa y evalúa una intervención, de manera que cada persona sea completamente consciente de sus funciones dentro de la empresa. Por consiguiente la organización será capaz de generar los recursos necesarios, podrá superar las etapas de enfermedad o indolencia que puedan tener los líderes, y llevará a la asociación a un nuevo nivel de crecimiento y su consecuente expansión (si así lo desea).

El objetivo de esta tesis fue realizar una intervención tipo consultoría en dos empresas: la primera dedicada a los niños en situación de calle y la segunda es un jardín de niños. En ambas instituciones se buscó aportar a la institución todas las características mencionadas en el párrafo anterior. Al mismo tiempo se realizó una investigación de las actividades y roles del psicólogo como consultor para conocer los aspectos en los que se debía intervenir. Se indagó en los elementos de la psicología laboral y administración que aportan al tema, para conocer los

elementos y dinámicas que ocurren en una institución de manera que se llevara a cabo con éxito el presente proceso.

Inicialmente se realizó la intervención en una institución con más de 20 años de experiencia y varias sucursales dedicadas al trabajo con niños de la calle. Desafortunadamente a la empresa no le convenía la documentación y difusión de dichos datos, por lo que cerraron sus puertas. Como consecuencia se llevó el proyecto a otra institución también enfocada a los infantes. En comparación, la segunda empresa posee un número menor de empleados con respecto a la primera, pero tienen similitudes en cuanto a sus necesidades organizacionales básicas. Al momento de estudiar ambas estructuras se encontraron tanto aspectos positivos y negativos. En esta intervención se buscó incrementar los puntos positivos, llevar a la institucionalización, y finalmente establecer las bases necesarias para que la organización se pueda expandir con éxito.

Ya establecido el objetivo anteriormente mencionado, se inició con un diagnóstico inicial de la empresa, proceso en que se conocen los elementos y dinámicas que las conforman, para posteriormente poder implementar los cambios que generen mejoras, finalizando con la evaluación del proceso.

Con base a la investigación teórica y el desarrollo del proyecto se dividió la tesis en cinco capítulos. Los tres primeros dan el fundamento teórico y los dos últimos describen el proceso de intervención en las dos empresas. El primero narra los antecedentes de la psicología y la psicología laboral. El segundo introduce al lector a la administración y su colaboración con las ciencias de la conducta. El tercero describe la consultoría; se profundizó en sus métodos de medición, los elementos que la conforman, el consultor, etc. El cuarto es la historia de las dos empresas en las que se decidió aplicar el proyecto, además de incluir el diseño de implementación en ambas. Finalmente, el quinto capítulo cierra con la evaluación de los resultados encontrados, además de la conclusión final del trabajo.

Al finalizar este trabajo, se pudo observar el diseño de un proceso de consultoría que beneficiara a la detección de problemas, implementación de técnicas y herramientas y su consecuente evaluación, además de sentar las bases

para el crecimiento de una pequeña empresa. Se reconoció y detectó aquellos elementos que dificultan o imposibilitan el proceso de consultoría, como son la falta de disposición de los trabajadores y la indisposición de los directivos, además de un bajo nivel de comunicación.

El proceso de consultoría que se narra en el presente trabajo también resulta interesante debido a que la teoría explica que no debe haber un método establecido, por lo que cada intervención es una oportunidad para conocer las diferentes aplicaciones, posibilidades e implicaciones de esta área.

Para concluir y resaltar la relevancia de este trabajo, no se debe olvidar que muchas grandes asociaciones son el resultado de una persona emprendedora que empieza con una pequeña empresa que crece hasta ser una gran asociación, la cual representa una gran fuente de trabajo y servicios, además de ser un importante elemento en la economía del país. Por lo anterior dichas instituciones en desarrollo merecen atención, apoyo y su investigación para futuras referencias.



**CAPÍTULO 1**

**Antecedentes de la Psicología y la  
Psicología Laboral**

# CAPÍTULO 1

## 1. Antecedentes de la Psicología y la Psicología Laboral

La psicología es la ciencia que se encarga de indagar los misterios de la conducta; debido a lo anterior, la cantidad y variedad de los temas que abarca es impresionantemente amplio, y no debe sorprendernos que la mayoría de los elementos que nos rodean en nuestra vida diaria estén relacionados con la misma. En esta tesis se desarrolla un tema en el que la psicología laboral realiza importantes aportaciones: la consultoría. Antes de entrar en los detalles prácticos del presente trabajo, en este capítulo se abarcarán unos de los aspectos teóricos más influyentes: la psicología, la psicología laboral en México y en el mundo.

### 1.1. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

En 1910 Hermann Ebbinghaus (Alemania, 1850-1909) dijo que la psicología poseía “un largo pasado pero apenas una breve historia”, debido a que a pesar de que en un inicio no había muchas investigaciones atribuidas a esta ciencia, las interrogantes que la caracterizan surgieron desde épocas antiguas. Sin embargo, Hothersal (2005) dice que se formaliza la psicología gracias a los trabajos de Wilhelm Wundt fisiólogo, psicólogo y filósofo (1832 – 1920, Alemania) en 1879, después de la fundación del primer laboratorio de investigación. Antes de este evento, la psicología era considerada una rama de la filosofía (Brown, 1998). Sin embargo, previo a ese punto crítico en la historia, se abordaron una gran cantidad de temas relacionados con la psicología, sin considerarse necesariamente propios de la misma.

Debido a la diversa variedad de datos, en este capítulo se conectan a los autores tanto por temas como por su sucesión histórica. No se pretende

mencionar cada uno de los tópicos e investigadores de la psicología, pero si se busca dar una idea general de sus inicios e historia.

David Hothersal, en su libro *Historia de la Psicología* (2005) menciona una gran cantidad de autores; algunos de ellos parecieran no estar relacionados, sin embargo sus aportaciones influyeron de manera crítica a la ciencia, y por lo tanto también a la historia de la psicología. Uno de los antecedentes importantes que cumple con las características antes mencionadas es Galileo Galilei (1564 – 1642, Italia), físico, matemático, pensador, inventor y astrónomo, quien aportó a las bases del método científico: él fue el primero en mencionar claramente que las leyes de la naturaleza tienen fundamentos matemáticos; basó y modificó sus conocimientos con respecto a sus observaciones, y también estableció ciertos estándares en sus observaciones para poder reproducirlas posteriormente. Este método lo seguimos utilizando ya que es básico para poder descifrar los misterios del universo, y en el caso de los psicólogos es necesario para poder entender aspectos importantes de la conducta.

Al seguir evolucionando las diversas teorías psicológicas surgieron diferentes escuelas y corrientes en donde ideologías similares convergieron. De esta manera, surgen la psicología de la Gestalt, la psiquiatría, el funcionalismo, el estructuralismo, racionalismo y el neoconductismo, entre otras.

Al mencionar las corrientes teóricas es necesario nombrar a uno de los pensadores más significativos: René Descartes (1596 – 1650, Francia). Filósofo y matemático que enunció su principio “pienso, luego existo”. Se le considera uno de los representantes importante del racionalismo, doctrina que establece a la mente como la fuente del conocimiento. El autor visualizaba al hombre como una máquina compleja controlada por la mente, la cual de acuerdo a sus estudios estaba ubicada en la glándula pineal. De acuerdo con él los humanos poseemos pasiones que surgen del cuerpo: amor, odio, asombro, deseo, dicha y tristeza (las demás emociones son resultado de la mezcla de las mismas).

Subsiguientemente aparece John Locke (1632 – 1704, Inglaterra), filósofo padre del empirismo inglés, filosofía que deriva de Aristóteles (384-322 a.C., Grecia) la cual considera a la experiencia como la única fuente de conocimiento.

Consideró que el ser humano, por naturaleza, era básicamente bueno, un papel en blanco en el cual podemos escribir; es por esto que de acuerdo con él la educación juega un papel crítico para despertar ese potencial. En la actualidad y en el ámbito de la psicología laboral podemos decir que Locke respaldó la idea de que la capacitación y un ambiente propicio pueden impulsar al trabajador a un buen desempeño.

Immanuel Kant (1724 – 1804, Prusia) fue un pensador alemán fundador de la filosofía crítica. Se le considera otro integrante de la postura racionalista debido a que consideraba que el mundo está desordenado y la mente es la que le da orden, filosofía que menciona en su libro “Crítica de la razón pura” (1781). Planteaba que en una primera instancia debemos poseer de manera innata un conocimiento (a priori) para poder “experimentar” (a posteriori). Kant concebía como método de investigación válido para la psicología la observación antropológica de la conducta de la gente.

La doctrina empirista no solo discutió con el racionalismo en cuanto a la creación del conocimiento, sino que también discutió con el innatismo, esta última filosofía plantea el hecho de que se nace ya teniendo mucho o todos los conocimientos. Como ya se mencionó, Aristóteles consideraba que el ser humano nace como una “tabula rasa” en donde todos los elementos que nos rodean escriben sobre nosotros, como sobre un pizarrón en blanco, mientras que Platón se centró en el aspecto del innatismo. Posteriormente, y en la actualidad, ha habido un sin número de posturas e investigadores encontrados. A continuación se mencionan algunos autores que figuran en dicho debate.

<b>EMPIRISTAS</b>	<b>INNATISTAS</b>
John Locke	René Descartes
James Stuart Mill	Immanuel Kant
John Stuart Mill	Francis Galton
J.B. Watson	G. Stanley Hall

B.F. Skinner	Lewis Terman
--------------	--------------

Figura A. Autores Empiristas e Innatistas

Continuando con la sucesión histórica llegó Alexander Bain (1818 – 1903, Escocia), filósofo que publicó en 1876 la primera revista psicológica llamada “Mind”. La existencia de este tipo de documento es un paso importante en la divulgación de los descubrimientos en ésta ciencia, permitiendo que otros investigadores tengan un mayor acceso a la misma para incorporar los nuevos descubrimientos a sus propias teorías.

A pesar de todas estas importantes aportaciones, como se mencionó con anterioridad, la psicología se convierte en una ciencia con la llegada de Wilhelm Maximilian Wundt (1832 – 1920, Alemania) debido a que invita a los investigadores de esta área a ir más allá de los planteamientos teóricos, y llegar a la experimentación. Este autor fue el fundador del primer laboratorio de psicología en 1879 en Leipzig, Alemania, en donde peleó por defender la legitimidad de la psicología, adaptando los métodos de investigación en fisiología en pro de la primera. Utilizó en sus investigaciones los estímulos y la medición de respuestas, además de adentrarse en los temas de los sentidos, atención, asociación, tiempos de reacción, emociones, etc. En cuanto a la difusión de la psicología publicó una revista de la investigación, además de ser maestro de muchos autores de la psicología que han aportado mucho a la ciencia, a pesar de que el mismo Wundt no aportó muchos descubrimientos al área (Schunk, 2012). Entre sus estudiantes se encuentran James McKeen Cattell (1860 - 1944, EUA), G. Stanley Hall (1844 - 1924, EUA), Hugo Münsterberg (1863 – 1916, germano-estadounidense), Walter Dill Scott (1869 – 1955, EUA), Edward Bradford Titchener (1867 – 1927, Inglaterra) y Charles Spearman (1863 – 1945, Inglaterra) entre otros.

Wundt definió a la Psicología como “la investigación de los procesos conscientes en modalidades de conexión peculiares a ellos”, y es debido a su propuesta y defensa de éste nuevo territorio científico que a él se le puede denominar sin duda alguna como “psicólogo”. La creación de todas sus ramas,

como son la psicología clínica, laboral o experimental, se encuentran íntimamente relacionadas a este importante paso en la historia (Brown, 1998).

Otro suceso de igual importancia es la posterior aparición de la Asociación Psicológica Estadounidense (APA) en 1892, época en la que dicha comunidad se reúne por primera vez en la Universidad de Clark (Hothersall, 2005). Su primer presidente fue un alumno de Wundt: Granville Stanley Hall (1844 - 1924, EUA).

Alrededor de la misma época toma lugar Walter Dill Scott (1869 – 1955, EUA) quien de acuerdo con diversos autores fue el primero en enunciar formalmente un principio de la psicología industrial en 1901. Otros autores le atribuyen este inicio a Hugo Münsterberg (1863 – 1916) psicólogo germano - estadounidense. Posteriormente se profundizará en la historia de ambos autores.

Hermann Ebbinghaus (1850 – 1909, Alemania) fue un filósofo y psicólogo que formuló teorías correspondientes a la primera generación de psicólogos en cuanto al campo de memoria, las cuales a la fecha siguen considerándose como válidas. Para su estudio se usó a sí mismo como sujeto experimental, y utilizó poesías y series de sílabas sin sentido (consonante-vocal-consonante) como instrumento. Uno de sus descubrimientos más famosos es la curva del olvido, la cual describe la pérdida exponencial de la información aprendida, siendo su fase más crítica a los 20 minutos. El autor también habló de la curva del aprendizaje, que se refiere a que tan rápido uno aprende cierta información. Entre sus obra pueden destacarse *The Intelligence of School Children* (1897), *Memory* (1913), *Textbook of Experimental Psychology* vol. 1 (1902), vol. 2 (1908).

A continuación se retoma una de las escuelas de la psicología: Gestalt. Al inicio del siglo XX en Alemania se fundó la psicología de la Gestalt (vocablo alemán que significa *forma*) principalmente con la participación de tres autores: Max Wertheimer (1880 –1943), Kurt Koffka (1886 – 1941) y Wolfgang Köhler (1887 – 1967), quienes originalmente se interesaron en la percepción. Esta teoría es el resultado de los trabajos de Ernst Mach (1838 – 1916) y de Christian von Ehrenfels (1859 – 1932). Las teorías gestálticas mencionan que nuestra percepción del mundo es organizada por nuestro cerebro de manera coherente.

Posteriormente surge la psicología clínica y la psiquiatría, como resultado del eterno interés por las enfermedades mentales. Anteriormente estos padecimientos se consideraban el resultado de situaciones mágicas, como demonios, brujerías, etc. Debido a estas creencias los tratamientos de los pacientes podrían variar desde el encierro hasta la tortura, con supuestos fines terapéuticos.

Es en este punto donde toma lugar Philippe Pinel (1745 – 1826, Francia), a quien se le denomina el padre de la psiquiatría científica. Como director de un hospital psiquiátrico fue de los primeros en quitar restricciones físicas a los pacientes (que en la mayoría de los casos eran cadenas), ordenó la eliminación de ciertos tratamientos (los cuales más bien se aproximaban a torturas) y reportó un gran número de estudios de casos .

Dorothea Lynde Dix (1802 – 1887, EUA) también intervino en varios hospitales para enfermos mentales, buscó cambiar las leyes, y esparció siempre la filosofía de un tratamiento humanitario.

Es hasta la llegada de Lightner Witmer (1867 – 1956, EUA) que se funda la psicología clínica de manera íntegra. A pesar de haber sido formado inicialmente como psicólogo experimental, se le considera el fundador de esta área debido a que creó la primera clínica psicológica en 1896. Él propagó el uso de esta nueva rama e introdujo la revista *Clinical Psychology* para difundir casos relacionados con el tema.

Sin embargo los malos tratos en los psiquiátricos no se detuvieron. Egas Moniz (1874 – 1955, Portugal) diseñó un método que denominó leucotomía prefrontal (mejor conocido como lobotomía) considerado como “cura” para las enfermedades mentales, el cual ha sido eliminado de la práctica profesional. Hasta nuestros días seguimos luchando por entender las conductas “anormales” de las personas, para poder darles un trato digno y un seguimiento que beneficie a los individuos que las padezcan.

Es con la llegada de Sigmund Freud (1856 – 1939, Imperio Austríaco), siquiatra, neurólogo y escritor, que surge el psicoanálisis. Fue un estudiante del francés Jean-Martin Charcot (1825 – 1893). Desarrolló terapias en donde sus

pacientes realizaban asociaciones libres, a las cuales posteriormente denominó Psicoanálisis. Con el paso del tiempo desarrolló otros estudios en diversos temas, como el proceso de *transferencia*, la *Teoría de Seducción*, *La interpretación de los sueños*, etc.

Como se mencionó anteriormente, fueron varios científicos de diversas áreas los que contribuyeron a la psicología, y este es el caso de Charles Darwin (1809 – 1882, Inglaterra), quien fue un importante naturalista que contribuyó a todos los campos de la ciencia. Él utilizó por primera vez el término *evolución* en su libro *La descendencia del hombre* (1871). Planteó que las especies cambian sus características físicas para adaptarse al ambiente, además de que los hombres están relacionados con los primates, lo que lo llevó a estudiar la mente y el desarrollo infantil (incluso en sus propios hijos). Brown (1998) menciona que parte de la relevancia de Darwin en el ámbito industrial radica en su implementación de concepto “la supervivencia del más apto”, la cual toman los psicólogos industriales para justificar la selección del mejor hombre para el trabajo.

Siguiendo el orden cronológico, Francis Galton (1822 – 1911, Inglaterra) es conocido principalmente por sus investigaciones y apoyo a la teoría de la herencia, y por su diseño de pruebas mentales. Estudió acerca de las diferencias físicas e intelectuales entre las personas. Desafortunadamente también se le identifica por haber introducido el término *eugénica*, ideología que se utilizó para justificar discriminación social y racial.

William James (1842 – 1910, EUA) es considerado el psicólogo más importante de Estados Unidos debido a publicaciones de libros que interesaron e intrigaron a científicos y público en general en diversos temas de psicología. Formuló una teoría de la emoción, conocida actualmente como la Teoría James – Lange, debido a que Carl Lange (1834 – 1900, Dinamarca) desarrolló una teoría muy similar casi al mismo tiempo.

Retomando las diferentes escuelas dentro de la psicología, la primera corriente netamente estadounidense es el funcionalismo, creada en la Universidad de Chicago. Considera las funciones mentales como conductas adaptativas de la mente y la consciencia con respecto al entorno. Inició formalmente con la

participación de John Dewey (1859 – 1952), y posteriormente aportaron y ampliaron sus ideas James Rowland Angell (1869 – 1949) y Harvey A. Carr (1873 – 1954). Se continuaron sus propuestas en la Universidad de Columbia con Robert S. Woodworth (1869 – 1962) y Edward Lee Thorndike (1874 – 1949). Esta corriente posteriormente fue desplazada por el conductismo de Watson (1878 – 1958, EUA).

También se puede diferenciar un área de la psicología que se enfocó principalmente a las pruebas de Inteligencia. A pesar de ya existir anteriormente las pruebas mentales, aquellas enfocadas a la inteligencia son las principales responsables de unificar la psicología con la administración, tema en el que se profundizará posteriormente en el presente capítulo.

Alfred Binet (1857 – 1911, Francia) fue el creador de las primeras escalas de inteligencia, mediante el uso de métodos objetivos y estandarizados. Desarrolló en colaboración con Théodore Simon (1872 – 1961, Francia) una prueba para medir el nivel mental, la escala Binet – Simon. Lewis M. Terman (1877 – 1956, EUA) desarrolló la primera prueba estadounidense.

James McKeen Cattell (1860 – 1944, EUA), quien fue un discípulo de Wundt, utilizó el término prueba mental por primera vez. Él impulsó ampliamente la psicología moderna (Hothersall, 2005).

Es de especial importancia resaltar el trabajo de Robert Mearns Yerkes (1876 – 1956, EUA). Dicho autor, en colaboración con la American Psychological Association fue quien dirigió el Programa de Evaluación Psicométrica del Ejército mediante el uso de las pruebas Alfa y Beta del Ejército. Es en la Primera Guerra Mundial Fue cuando los primeros test psicológicos se utilizaron para fines bélicos, (Hernández, 1998).

Con el paso del tiempo se observa que no sólo la inteligencia garantiza un buen desempeño, sino que también la personalidad influye en el hecho de que el soldado se quede a pelear en la trinchera, o huya. Al considerar ambos aspectos en la Segunda Guerra Mundial, se obtienen mejores resultados, aunque no se eliminan todos los problemas. También se observa que no se puede depender únicamente en el individuo para garantizar el éxito en su desempeño, sino que

también el grupo que lo rodea es de gran influencia, a tal grado de que a pesar de que se reclute un gran soldado, si el equipo es hostil, es casi imposible que se desempeñe con éxito (Grados, 2013). Es en este punto que los estudios de Kurt Lewin (1890 -1947, Prusia) son de gran importancia. El autor realiza varios estudios en psicología social que posteriormente se convierten en parte de la psicología organizacional, de acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2004). Debido a que este aspecto de la psicología corresponde a la rama laboral, se profundizará y desarrollará más adelante en el presente capítulo.

Como hemos mencionado, conforme el paso del tiempo nuevas teorías fueron surgiendo. Una de las teorías que más se ha utilizado es la teoría conductual, la cual inició con John Broadus Watson (1878 – 1958, EUA), aunque Iván Petrovich Pavlov (1849 – 1936, Rusia) planteó ideas que sirvieron como base para la misma. Watson realizó un sin número de aportaciones al conductismo: estableció su objetivo y sus técnicas de investigación, se enfocó en la conducta y no en la consciencia, buscó controlar el comportamiento de animales y humanos, etc. Básicamente definió el conductismo. Pavlov realizó inicialmente estudios en donde diversos estímulos (ej. sonidos) se asociaban para provocar respuestas reflejas (ej. salivar). Actualmente lo conocemos como el autor del condicionamiento clásico.

El Neoconductismo llegó para modificar y ampliar el conductismo. Los nuevos investigadores continuaron con la ideología que indica que la psicología es el estudio de la conducta, siguieron rechazando el estudio de la consciencia, y nunca dejaron de resaltar la necesidad de estudiar los datos objetivos y observables. Dentro de sus principales representantes se encuentran Edward C. Tolman (1886 – 1959, EUA), Edwin Guthrie (1886 – 1959, EUA), Clark Hull y Burrhus Frederic Skinner (1904 – 1990, EUA), siendo este último el autor del condicionamiento operante.

Existen temas que resaltan en la psicología debido a la controversia que conllevan, y por lo tanto son capaces de atraer a un sin número de investigadores renombrados. A continuación aparecen un par de casos.

La mente, su ubicación y naturaleza, es uno de los temas que más han intrigado a los psicólogos. Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C., Grecia) consideraba que se encontraba en el corazón, aunque actualmente sabemos que el cerebro es el principal responsable de la conducta humana, y es desde el siglo XIX que se han realizado grandes avances en su comprensión.

La existencia de una teoría de la mente es otro tema que ha intrigado desde épocas antiguas. Auguste Comte (1798 – 1857, Francia), padre del positivismo y de la sociología, rechazaba su existencia; John Stuart Mill (1806 – 1873) propuso un modelo y su estudio.

La manera en que el cuerpo y la mente se conectan es de igual interés: en el siglo XII Maimónides (1135 - 1204, Egipto) ya se pregunta estos paradigmas, basándose en los planteamientos de Hipócrates (460 a. C. - 370 a. C., Grecia), considerado por algunos autores como el padre de la medicina.

Debido a que la psicología es el estudio de la mente y la conducta, sería incorrecto no considerar los avances en la fisiología del cerebro como parte de esta ciencia. Este aspecto es de vital importancia para la psicología, ya que resalta el hecho de que cada una de nuestras conductas está vinculadas entre sí.

Marie-Jean Pierre Flourens (1794 – 1867, Francia) fue un científico francés que estudió las funciones del cerebro. Él determinó que los lóbulos temporales se encargan de las actividades voluntarias, la audición y el juicio. Nombró y señaló al bulbo raquídeo, responsable de controlar el corazón, la respiración y otros sistemas vitales. En su investigación resaltó que el cerebro trabaja de manera sincronizada.

En el ámbito de la fisiología, Hermann von Helmholtz (1821 – 1894, Alemania) fue el investigador con mayor impacto del siglo XIX; propuso la teoría tricométrica sobre la visión del color, además de que se dedicó a medir la velocidad de los impulsos nerviosos.

En su libro, David Hothersall (2005) continúa mencionado a Pierre-Paul Broca (1824 – 1880, Francia), quien estableció la localización del lenguaje en el cerebro, en el lóbulo izquierdo. Él sentó las bases de lo que hoy en día se sabe de cada hemisferio del encéfalo, el izquierdo encargado del aspecto intelectual y del

lenguaje, mientras que el derecho es intuitivo y místico. Este proceso fue únicamente el paso que inició el precedente estudio de las funciones del cerebro. Gracias a su estudio se ha observado que ninguna conducta sucede de manera completamente independiente al resto de nuestro cerebro; que a pesar de que realizamos un sin número de conductas, también poseemos un proceso interno cuya comprensión ayudará a entender al ser humano, facilitar su vida y curar sus padecimientos.

Actualmente la psicología se divide en diversas ramas que se dedican a estudiar varios aspectos de la conducta y la mente, algunos desde diferentes enfoques (neurológicos, conductistas, cognitivos, etc.) y otros con diferentes fines (industrial, investigación, social, terapia, etc.). Lo importante es que se sigue buscando contribuir al entendimiento de las necesidades y estructura de la especie humana.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA LABORAL

Las investigaciones y contribuciones prácticas de la psicología son de vital importancia en nuestra vida diaria, como en el caso de la rama organizacional. Esta área surge cuando en las empresas aparecen problemas que denotan el excelente campo de trabajo que representan para el estudio de la conducta humana. Debido a que la psicología organizacional se desarrolla en este campo, se encuentra conectada con la administración, la ingeniería industrial y la sociología, entre otras. En conclusión la psicología laboral es la aplicación de los principios de la psicología en la conducta empresarial y de negocios.

J. A. C. Brown (1998) menciona que la psicología organizacional tiene un origen reciente, aunque se pueden rastrear evidencias de reflexiones relacionadas con el tema en la monografía de Paracelso (1567) acerca de los mineros y sus enfermedades. También existe un libro de Bernardino Ramazzini (1633 – 1714) en donde se estudian las enfermedades de los artesanos. En cuanto a la orientación

vocacional, el primer intento de estudio de este tema es del español Juan Huarte. El nacimiento oficial de la psicología organizacional tiene cierto nivel de controversia; dependiendo del libro en el que se busque se le atribuye a dos diferentes autores. Basándose en fechas parece ser Walter Dill Scott (1869 – 1955, EUA), alumno de Wilhem Wundt, quien en 1901 fue el primero en enunciar formalmente un principio de la psicología industrial al señalar la relevancia de la psicología en la publicidad. Posteriormente, en 1903 publicó el libro titulado: *Theory of Advertising*, considerado el primer libro donde se unen los principios de la psicología en el ámbito laboral. El autor no se detuvo ahí, escribiendo una mayor cantidad de libros, no solamente en el ámbito de la publicidad, sino en los negocios en general (Mateos y Gerardo, 1908). Al segundo autor al que se le atribuye el nacimiento de la psicología industrial es Hugo Münsterberg (1863 – 1916) psicólogo germano – estadounidense alumno de Wundt, quien en 1913 publicó el libro de psicología: *The Psychology of Industrial Efficiency*. Dicho investigador realizó trabajos de selección de personal y trató de impulsar en el gobierno la investigación de los beneficios de la psicología en el ámbito de la industria y dentro del mismo gobierno (Hothersall, 2005).

A pesar de su relevancia, ninguno de los libros anteriormente mencionados causó impacto; fue hasta la Primera Guerra Mundial que la psicología laboral toma fuerza. La guerra enfocó los esfuerzos de los psicólogos americanos en el movimiento bélico (Schultz, 1993).

Es Robert Mearns Yerkes (1876 – 1956, EUA), con el respaldo de la American Psychological Association (APA), quien dirigió al comité de Programa de Evaluación Psicométrica del Ejército mediante el uso de las pruebas Army Alfa y Beta (1916), pruebas colectivas con el objetivo de seleccionar personas y dirigir las hacia las trincheras, logística o a permanecer en el país para funciones superiores. El Army Alfa era para personas que pudieran leer y escribir, y el Army Beta para aquellos que no. Es en este punto cuando los primeros test psicológicos se utilizaron para fines de guerra (Hernández, 1998). Aquí la psicología laboral tomó fuerza y sentó las bases para su posterior crecimiento, en especial en el ámbito de los test, los cuales fueron adaptados para diversos objetivos, e incluso se puede

decir que su uso fue sobre explotado (Mateos y Gerardo, 1908). Tal fue su impacto que en 1921 se fundó la Psychological Corporation, la fundación más antigua y grande enfocada a las pruebas. Posteriormente, al ver el éxito de dicho elemento, cada sección del ejército desarrolla sus propias pruebas, y es entre la Primera y Segunda Guerra Mundial que los test mentales y de inteligencia proliferan.

El segundo factor que se considera como influyente en el desempeño del soldado en Estados Unidos, después de la inteligencia, es la personalidad, y por consiguiente se desarrollan pruebas que revelen dicho aspecto, como el test de Rorschach, técnica y método proyectivo de psicodiagnóstico creado por Hermann Rorschach (1884-1922) publicado en 1921.

Durante el proceso de reclutamiento para la guerra, los investigadores se dieron cuenta de la necesidad de reclutar personas que tuvieran la capacidad de adquirir rápidamente conocimientos más específicos para poder manejar los sofisticados y modernos aparatos de la época; de esta manera se diseñaron pruebas y programas de capacitación de mayor complejidad. También se busca que las personas sean lo suficientemente inteligentes para sobrellevar las presiones de un ambiente extremadamente hostil. De esta misma problemática surge la necesidad de una nueva rama de la psicología, la psicología laboral, la cual colabora con los ingenieros para estudiar las limitaciones humanas al momento de operar cierto tipo de maquinaria.

Es en este punto que los estudios de Kurt Lewin (1890 -1947, Prusia) son de gran importancia. Dicho autor realiza varios estudios en psicología social que posteriormente se convierten en parte de la psicología organizacional (Chiavenato, 2004). Él fue responsable de estudiar y popularizar la “dinámica de grupos”, además de profundizar en los estilos de liderazgo. Es el autor de la Teoría de Campo en la ciencia social, en donde la conducta del individuo es resultado de la influencia de su entorno. Utilizó el término culturas organizacionales para explicar como un grupo de personas ejerce influencia en un individuo (Hernández, 1994). En 1945 Lewin fundó el Centro de la Dinámica de Grupo. La relevancia de este autor radica en la idea de que durante la guerra la inteligencia y personalidad no

fueron los únicos elementos que pudieron predecir correctamente el comportamiento del individuo, sino también el tipo de interacción del grupo (Gerardo y Mateos, 1980).

La Segunda Guerra Mundial impulsa el crecimiento de la psicología laboral al demostrar su capacidad para aportar conocimientos al movimiento bélico. Dichas contribuciones fueron posibles gracias a la fundación de la American Association for Applied Psychology (1937), la cual posteriormente se unió al APA, ya citada anteriormente.

Como resultado de la colaboración de la psicología en la guerra, dicha área toma un empuje con mayor enfoque en el aplicación práctica (Schultz, 1993).

En este punto la psicología laboral y la administración empiezan a fundirse de manera más clara con Elton Mayo (1880 – 1949, Australia), al trabajar en la fábrica Hawthorne, perteneciente a la Western Electric, expandiendo la visión de la psicología laboral al considerar que el trabajador es un ser humano integrado. A partir de estos sucesos y aproximadamente en 1925 la psicología industrial se empieza a enfocar en el individuo, además de que se comienza a tomar en cuenta la psicología social en el ámbito empresarial.

Desde 1945 la tecnología y las empresas se fueron desarrollando en sistemas cada vez mas complicados, las demandas para la psicología laboral han ido aumentando. No sólo se han necesitado mejores métodos de selección, reclutamiento y capacitación, también se han ido implementando teorías en cuanto a diferentes factores que influyen en gran medida en el rendimiento de los trabajadores, como son la dinámica de grupos, liderazgo, motivación, etc. Las teorías de la administración han colaborado ampliamente con la psicología para lograr entender y mejorar las condiciones del empleado, y los resultados de la empresa, cumpliendo de esta manera los objetivos de la psicología laboral (Schultz, 1993).

Conforme avanzan los años la cantidad de estudios aumentan, y la psicología y la administración se han unido con el objetivo de satisfacer las necesidades de los trabajadores y la empresa. Los alcances de la alianza entre dichas ciencias se resaltarán en el capítulo 2.

### 1.3. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA LABORAL EN MÉXICO

De 1897 a 1906 hay un impulso a la industria mexicana, como es el caso de las industrias manufactureras, la empresa de fábrica de papel San Rafael. En 1910 el Dr. Gregorio Lara Montaña publica el libro “Explicaciones Psicológicas sobre la Conducta del Hombre”. En 1916 se funda en México el primer laboratorio de Psicología Experimental, basado en el modelo de Wilhelm Wundt, dirigido por el Dr. Enrique Aragón y el Dr. E. Chávez.

En la siguiente década, en 1923 inicia formalmente la psicología laboral en México al formarse el Departamento Psicotécnico en el Distrito Federal. También se encargó de adaptar el Test Binet a la población con el objetivo de seleccionar al cuerpo de policía y tránsito, además de utilizarse en la Secretaría de Educación Pública y en la Escuela Normal Superior. En 1925 se publica la segunda edición de la escala Binnet y Simon.

En la década de 1930's, exactamente en 1932, inicia en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) el ciclo de conferencias “Preocupación por la Orientación Profesional y Profesiográfica”, donde participaron Santamarina, Herrera y Montes, Gómez Robleda, Solís Quiroga y Quiroz Cuarón. La capacitación se formaliza en 1938, con la fundación de la Escuela de Capacitación de Técnica de Personal por parte de Teléfonos de México.

Posteriormente, en la década de 1940's surgen un gran número de problemas en el ámbito empresarial del país, en especial en el factor humano. Para poder reclutar y seleccionar personal adecuado para las instituciones, fue necesario implementar la psicología en ámbito empresarial. En 1942 la selección de personal se formaliza gracias a la intervención del director del Banco de México: Eduardo Villaseñor, quien introduce la Selección Técnica de Personal (de nuevo ingreso) con Biotipología de Krechtmer (policías y personal de la casa de moneda). Ese mismo año se fundó el departamento de investigaciones Especiales fundado y dirigido por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón (criminólogo), cuyo objetivo era realizar registros de todos los empleados que ingresaran a la empresa, como son sus huellas, medidas óseas, etc. Por las mismas fechas se funda el

Departamento de Organización fundado y dirigido por el Dr. Francisco Garza García, con otros colaboradores como Joaquín Rivero Borrell y el Dr. José Gómez Robleda. En 1944, en el Banco de Comercio, bajo la supervisión del Dr. Carlos Gómez Robleda y la Mtra. Lina Martínez Negrete, se realizó la estandarización de varias pruebas de personalidad. En la misma institución y el mismo año se organizó la oficina de psicología aplicada, fundada y dirigida por el Dr. Germán Herrera, la cual se dedicó a la evaluación y análisis de puestos e investigaciones personales y evaluación técnica de personal. Durante ese tiempo la empresa Teléfonos de México introduce la aplicación de pruebas psicométricas con el Ing. David Mehel Blum. En Monterrey se crea por interés y necesidad de los empresarios de dicho lugar el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, con el objetivo de enriquecer los modelos y experiencias de otros países en recursos humanos.

En la siguiente década, en 1950 se funda el Instituto de Personal S.C., cuyos socios fueron Dr. German Herrera, Dr. Francisco Garza García, Lic. José María Cuarón y Dr. Joaquín Rivero Borrel. Esta empresa es la primera dedicada a la selección técnica de personal, además de realizar ciertas funciones como la clasificación de méritos, consultoría y capacitación entre otras. En 1951 el Hospital Colonia y los Ferrocarriles Nacionales fundan el departamento de Servicios de Prevención de Riesgos, Educación Neuropsiquiátrica y Medicina Psicosomática, con la dirección del Dr. Alfonso Millán. Dentro de los servicios que proporcionaban está la selección de personal, consultas de capacitación, prevención de accidentes, etc. Estas dos empresas introducen el Test de Matrices Progresivas de Raven. El mismo año de 1951 PEMEX crea dentro del Departamento de Personal el labor de selección y capacitación del personal, con la aplicación de las pruebas A, B y C de Benet. En 1953 la Universidad Iberoamericana instituye la carrera de Técnico en Relaciones Industriales con el Dr. Germán Herrera, el primer maestro de Psicología del Trabajo. Posteriormente Euquerio Guerrero es el autor del primer libro de relaciones industriales en México.

En 1952 Agustín Reyes Ponce publica el libro "Análisis de Puestos". Este autor es de gran importancia debido a sus diversas aportaciones al área. Julio

Agustín Miguel Reyes Ponce nació en Puebla de los Ángeles el 12 de abril de 1916 y murió en Ciudad de México el 22 de octubre de 1988. Fue el primer tratadista de Administración de empresas hispanoamericano. Se le considera una figura muy importante en América Latina del ámbito teórico-práctico empresarial. Contribuyó de manera decisiva a la creación de diversas licenciaturas económico administrativas en varios países latinoamericanos durante la segunda mitad del siglo XX. Fue Director y Profesor Fundador - Huésped en diversas Universidades de México, Perú, Colombia y Venezuela.

Continuando con la década de 1950's, en 1954 el Centro Patronal en colaboración con la empresa Electromecánica empieza a impartir cursos acerca de la psicología del trabajo, bajo la dirección del Lic. Honorato Carrasco, con el tema principal de "Fatiga del Trabajo". En 1957 el banco Banamex desarrolla estudios de estandarización de varias pruebas psicológicas para la selección de personal (MMPI, Raven, etc.), desarrollando la Batería de Pruebas para la Selección de Personal bajo la dirección de la Dra. Ma. Emilia Domínguez y el Dr. Cuauhtémoc Astorga. Posteriormente, el mismo año, el Banco Comercial Mexicano introdujo las técnicas de selección técnica, con baterías de pruebas psicológicas (similares a las de Banamex) bajo la dirección del Dr. José Ma. Cuarón y el Lic. Rodolfo Sánchez Arreola. Después dicho banco introdujo la técnica de análisis y evaluación de puestos, bajo la dirección del Dr. Javier Tercero Barragán y Xochitl Pérez. La empresa Dando S.A. introdujo en 1958 la evaluación y selección de personal, cursos sobre diversos temas, etc., además de la prueba "Motivación al Logro" del Dr. David McClelland de la Universidad de Harvard. De 1959 a 1965 la Comisión Federal de Electricidad realizó la adaptación de las pruebas Arma-Beta, Dominós, Wais y Barsit de Barranquilla, bajo la asesoría externa del Dr. Luis Lara Tapia, del Dr. Rogelio Díaz Guerrero y Mtra. Sara Margarita Zendejas.

En 1960 se crea la Lic. en Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana. De 1960 a 1964 se realizó el Ciclo de Conferencias para Promover el Papel del Psicólogo del Trabajo, el cual tuvo un impacto positivo al generar la contratación de psicólogos en varias organizaciones empresariales e

incluso en el sector gubernamental. En esta década y a partir de entonces se crean diversos despachos relacionados con la psicología laboral, enfocados a diversos aspectos del área. Sin embargo no son el único aspecto que se desarrolla. En 1971 se crea la Asociación de Estudiantes de Psicología del Trabajo. En 1972 se dio el Congreso Nacional de Psicología Industrial, el cual fue precursor de una diversa cantidad de congresos que se siguen dando en la actualidad. En 1985 se crea el Premio Nacional de Psicología del Trabajo, en el cual participaron diversas instituciones.

Conforme el transcurso de los años se crearon una mayor cantidad de instituciones que proveen apoyo psicológico en el ámbito laboral; se han realizado una diversa cantidad de congresos; la psicología laboral es un área y carrera altamente solicitada; además de que se han publicado una diversa cantidad de libros por autores mexicanos. El avance de esta rama en México no se ha detenido y posee sólidas bases para un largo futuro (Ponencia del XVIII Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y XV Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos titulada “Diagnóstico, Intervención y Evaluación del Factor Humano...El Reto de Nuestra Era” por Jaime Grados (Junio 2007)).

#### 1.4. LA PSICOLOGÍA LABORAL EN LA ACTUALIDAD

Las psicología nos rodea en todo momento; en la actualidad toda nuestra vida laboral, sin importar la carrera o lugar donde trabajemos, está moldeada por la psicología organizacional. Su influencia no se detiene una vez terminado el proceso de selección de personal, sino que continúa hasta el punto de la jubilación.

Cuando el trabajo resulta motivante, uno se siente seguro de si mismo, el ambiente que lo rodea le proporciona seguridad, tranquilidad y satisfacción. En cambio, si el trabajo no resulta placentero, puede causar depresión, mal humor e incluso incomodidad física.

Una de las funciones del psicólogo es dedicar sus esfuerzos al trabajador (como individuo y en grupo), al igual que a la empresa; es decir que interviene a tres niveles. Es por lo mismo que se consagra a apoyar al diseño de actividades y el ambiente del trabajador, alcanzar el máximo nivel de producción, además de asegurar una buena presentación del producto final. Si estos objetivos son alcanzados, se observará un crecimiento de la empresa, lo que beneficia a todos los integrantes de la institución: los empleados tienen mayores oportunidades de crecimiento, la empresa reporta mejores ganancias, y el producto o servicio llega a una mayor cantidad de clientes.

Como ya se mencionó la psicología organizacional no sólo se limita a la institución donde se labora, sino que también se extiende a varios aspectos de la vida diaria: publicidad de los productos, la conducta del consumidor, en el ámbito de la política, e incluso en el diseño tanto de anuncios, como de la maquinaria, computadoras (en colaboración con los ingenieros), en áreas como coaching, capacitación, asesoría, administración de recursos humanos, etc. Sin embargo, a pesar de sus beneficios, la psicología laboral, como todo instrumento, necesita de una persona que sepa utilizarla para obtener los mejores resultados; no un individuo que solamente esté al corriente de los conocimientos, métodos y teorías de la psicología, sino que también se encuentre especializado en una de las diversas áreas de la psicología laboral.

En la actualidad la persona que ejerza esta rama de la psicología puede especializar y trabajar en varios tipos de instituciones: colegios, universidades, hospitales, centros de orientación, empresas, la industria, organismos privados y gubernamentales, etc. Además existen varios temas dentro de la psicología industrial que son de relevancia para las instituciones, por ejemplo está el reclutamiento y selección de personal, estrés, liderazgo, motivación, capacitación, ambiente de trabajo, investigaciones sobre satisfacción, drogas, accidentes, etc. Dentro de estos temas la presente tesis se tocará algunos de ellos, como son el reclutamiento de personal: proceso encargado de surtir a las empresas de los elementos humanos que hagan falta. También se verá la selección de personal, que es el punto en donde se analiza la experiencia, trayectoria y características de

una persona para saber si será la indicada para la vacante existente. Las pruebas psicológicas están encargadas básicamente de conocer la personalidad, habilidades, inteligencia e intereses del individuo. La evaluación de personal es el proceso en donde se estudian las características, habilidades y comportamiento en general de una persona o un grupo, con el objetivo de saber si cumplen con los requisitos para desempeñarse de manera exitosa en un puesto. La inducción de personal es el proceso en el que los nuevos trabajadores se ven inmersos para poder conocer aquellos aspectos que conforman a la institución donde recién empezaron a laborar. Finalmente la capacitación de personal consiste en el adiestramiento de los trabajadores con el objetivo de que aumenten sus conocimientos con respecto a la información que necesitan dentro de la empresa donde se desarrollan (Grados, 2003).

Es importante mantener en mente que ninguna área de la ciencia está exenta de problemas, y este es el caso de la psicología organizacional. Uno de los problemas que prevalecen es la existencia de personas con poca o nula preparación que se hacen pasar por expertos del tema, disminuyendo la credibilidad de los verdaderos profesionales. Otro problema es el tipo de comunicación entre el psicólogo y el director de empresa; esto es debido a que no es posible ni adecuado utilizar terminología compleja para comunicar sus ideas a todos los integrantes de la institución. También es importante estar abiertos a los cambios que el ambiente exige y que las nuevas investigaciones llegan a sugerir, lo cual no siempre es fácil para los directivos y trabajadores, incluso para los psicólogos. Finalmente, en el ámbito de la modificación de la conducta no es sencillo ver resultados rápidos; generalmente los cambios importantes generan efectos a mediano o largo plazo, lo cual impacienta a los directivos y empleados.

Aunque se posee muchísimo conocimiento novedoso acerca de los elementos que comprende la psicología laboral, no se debe olvidar el método con el que ha logrado obtenerlo: la investigación. La psicología, como toda ciencia, utiliza la investigación para lograr resultados significativos. Paso a paso la psicología avanza y realiza descubrimientos que ampliarán los horizontes y extenderán los conocimientos de la raza humana. En el caso de la psicología

laboral, el reto es continuar logrando y mejorando el cumplimiento de su meta: optimizar las condiciones de trabajo para las personas, y al mismo tiempo lograr mejorar la producción de la empresa (Schultz, 1993).

## **CAPÍTULO 2**

# **Antecedentes de la Administración y su Colaboración con la Psicología**

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Antecedentes de la Administración y su Colaboración con la Psicología**

Como se observó en el capítulo anterior, la administración se relaciona íntimamente con la psicología laboral. Debido al tema de tesis, es importante profundizar en las áreas de la administración que se encuentran relacionadas con la psicología. A continuación se hablará de la administración, su historia en México y el mundo, su desarrollo en conjunto con la psicología, para finalmente ver el crecimiento y relevancia de la pequeña y mediana empresa.

#### **2.1. LA ADMINISTRACIÓN Y LAS EMPRESAS**

En cada uno de los aspectos de nuestras vidas la administración juega un papel importante, en especial si consideramos una definición amplia de la misma: todas aquellas conductas que tienen por objetivo organizar a un grupo de elementos y personas para poder llegar a una meta (Anzola, 2002). Bajo este planteamiento, desde el momento que se establecen las tareas del día, e incluso nuestras relaciones sociales, estaremos hablando de administración. Sin embargo, para su correcto entendimiento y consecuente beneficio en el campo empresarial, necesitamos una definición mucho más específica y descriptiva.

William J. McLarney usa una definición de la administración que actualmente es muy popular en Estados Unidos de América: la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de un grupo social. Samuel Romero Betancourt (2000) también da una definición interesante con respecto al significado de la administración: conjunto de acciones que impulsan el buen trabajo y cooperación

de todos los integrantes dentro de la empresa, al mismo tiempo que se busca la satisfacción del empleado (Romero, 2000).

Como podemos observar, es necesario una gran serie de elementos para lograr la administración, y es importante seguir profundizando en lo que actualmente concierne al tema, ya que una correcta administración logra que una empresa cumpla sus metas y tenga éxito en el mercado.

Samuel Romero Betancourt (2000) nos señala que actualmente existe una administración de material, de elementos humanos y una administración general. La administración general o administración moderna es el resultado de unir la administración de los recursos humanos con los materiales; su objetivo es la organización, coordinación, evaluación y supervisión de las personas, el trabajo y los materiales, además de planear con base en el futuro de la empresa.

La administración de material son todas aquellas conductas que buscan aprovechar todos los elementos tangibles y valuales de una institución, como son la funciones de producción (instalaciones, mantenimiento, simplificación de operaciones, equipo, etc.), finanzas (capital, costos, gastos, etc.) y distribución del producto (investigación de mercados, ventas, publicidad, etc.).

La administración de los recursos humanos busca que a través de la satisfacción personal del trabajador dentro de la empresa, se obtenga la mayor eficiencia y cooperación de los elementos humanos.

Al incluir la administración del personal en el proceso de administración de material, se logra que una Administración Empírica se convierta en una Administración Técnica y Táctica. Este suceso tiene lugar debido a que pasa de ser una organización enfocada a los resultados económicos, mediante la utilización de técnicas que busquen entender, simplificar y mejorar la calidad del trabajo (análisis de puestos, reclutamiento, evaluación, etc.), para finalmente lograr una aprovechamiento de las ciencias que estudian la conducta al momento de tratar y motivar a los empleados.

Sérvulo Anzola Rojas (2002) menciona que el proceso administrativo consta de cuatro pasos principales: planeación (método: qué, cómo, dónde, quién,

cuándo, por qué, etc.), organización (coordinar todos los elementos de la empresa), dirección (dirigir e influir al personal), y control (supervisar).

Actualmente la administración es tan importante como cualquier otro recurso en la empresa (Rodríguez, 1993). Es imprescindible la asertiva división de labores en la industria, ya que una empresa necesita de la colaboración de todos sus individuos para lograr sus metas (Chiavenato, 2004). Debido a esto se han establecido ciertos elementos básicos que integran lo que actualmente consideramos como administración.

### 2.1.1. LA EMPRESA

Una empresa son todas las conductas realizadas por un grupo de personas, enfocadas en dar servicios o bienes con el objetivo de mejorar la calidad de vida (Anzola, 2002). Esta institución surge con el objetivo de suplir las necesidades básicas del ser humano (Rodríguez, 1993); como ya se ha visto, es el resultado del primer intento durante las épocas antiguas de unir los esfuerzos y habilidades de las personas para poder sobrevivir en ambiente hostil.

Chester Barnard considera que los individuos no actúan solos, que deben cooperar entre si para lograr sus metas, por lo tanto visualiza a una organización como una institución cooperativa que trabaja con base en la racionalidad (Chiavenato, 2004).

Varios autores coinciden en el hecho de que existen tres tipos de empresas dependiendo de su función: transformación o industria (producción de bienes), servicio y comercio. También se pueden clasificar dependiendo de su tamaño, la pequeña, mediana y grande empresa; en este aspecto se toma en cuenta la población de empleados y los ingresos económicos anuales.

Considerando el objetivo de esta tesis es necesario profundizar en los elementos que integran a las pequeñas empresas, además de las empresas con un enfoque de servicio.

En el caso de las empresas de servicio, son todas aquellas que realizan funciones en la comunidad que facilitan y agilizan ciertas actividades diarias, o aquellas que también mejoran su calidad de vida, como pueden ser: comunicaciones, transportes, escuelas, etc.

Joaquín Rodríguez (1993) define como microempresa o pequeña empresa a aquellas organizaciones que cuentan con un personal de no más 15 empleados, y que además posean una estructura organizacional sencilla.

El autor resalta que es común que se subestime a la pequeña empresa. Sin embargo no hay que olvidar que todas las grandes compañías iniciaron de esta manera. Además, en un país en crecimiento, como lo es México, la pequeña y mediana empresa representa un factor importante para el aumento de ingresos de la población, además de que permite a los nuevos directivos formarse en sus habilidades administrativas.

Dentro de las funciones que pueden llegar a cumplir la pequeña y mediana empresa es crear un mayor número de empleos, formar a los empresarios en el ámbito directivo, y producir aquellos productos que no son necesarios a gran escala.

### 2.1.2. EL ADMINISTRADOR

Se le denomina empresario o administrador a todas a aquellas personas que invierten dinero e ideas a una empresa (Anzola, 2002). Para que una empresa logre un importante nivel de eficiencia, es necesario una asertiva administración e iniciativa por parte del jefe de la institución (Rodríguez, 1993); esto es válido para todo tipo y diferentes tamaños de empresas.

Para poder ser un buen administrador se debe poseer ciertas habilidades que le permita tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados. En cuanto a las habilidades que son necesarias, varios autores tienen diferentes teorías, sin embargo es innegable que de no poseer dichas cualidades, el orden, la división de las actividades y la estructura de la empresa se perdería.

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia (1993), para tener éxito en el ámbito empresarial debe haber buen juicio, iniciativa, resolución y creatividad por parte del administrador.

Romero Betancourt (2000) plantea que las habilidades requeridas en un administrador se dividen en dos clases: generales y específicas. Las generales incluyen la administración y aprovechamiento material y humano, e infundir la ideología de la empresa. Las habilidades específicas son planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Aunque todas las personas en los niveles superiores ejercen todas las habilidades, depende del tipo de puesto que se ejerce la necesidad de utilizarlas con mayor o menor intensidad.

Chiavenato (2004) menciona que es imprescindible la asertiva división de labores en la industria, ya que una empresa necesita de la colaboración de todos sus individuos para lograr sus metas.

A pesar de todas las teorías, es innegable el hecho de que hasta el momento en que el administrador incorpora su personalidad a sus funciones, es cuando logra ser un auténtico administrador (Romero, 2000); esto es debido a que es ahí cuando la empresa toma un giro personal, que le ayuda a crecer y que la diferencia del resto de la competencia.

### 2.1.3. EL TRABAJADOR

Uno de los requisitos para poder tener una administración efectiva es entender a la población que colabora con la institución (Rodríguez, 1993). Desde los trabajadores que se encuentran en la base del organigrama hasta los altos mandos, son elementos indispensables para el correcto funcionamiento de una institución; y una correcta y asertiva participación es altamente valiosa para el desarrollo y crecimiento de la empresas, por lo que su investigación es de gran importancia.

El estudio de los procesos que ocurren dentro de las instituciones y la conducta de sus trabajadores (como individuos o grupos) se le denomina conducta

organizacional (Chiavenato, 2004). Estos estudios ya se mencionaron anteriormente, sin embargo se reiteran sus funciones.

Romero Betancourt (2000) indica que las principales funciones del trabajador son cinco: planeación (metas), organización (actividades, autoridad y responsabilidad), integración (selección de los recursos adecuados), dirección (para el logro de los objetivos) y control (comparar resultados esperados con los encontrados).

Chiavenato (2004) señala que existen cuatro tipos de participantes, considerando que los participantes son todos aquellos que reciben reforzadores (incentivos), es decir que se encuentran en constante reciprocidad: empleados, inversionistas, vendedores y clientes. Bernard incluso desarrolló una Teoría de la aceptación de la autoridad en la cual son los trabajadores quienes aceptan obedecer a los mandos superiores.

Finalmente, ya que se están estudiando el desarrollo histórico y teórico de la administración y las organizaciones, es de vital importancia mencionar los trabajos realizados en México.

## 2.2. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la época prehistórica cada familia debía poseer cierto nivel de autosuficiencia para lograr la sobrevivencia de su familia. Inicialmente las comunidades eran nómadas, pero el sedentarismo aumentó la necesidad del trueque y la diversificación de actividades. Se observó que en cada comunidad había personas que poseían mayor habilidad en una actividad en específico, por lo que si se distribuían las funciones de acuerdo a las destrezas, se podría aumentar la producción y disminuir los tiempos de trabajo. De esta manera se fueron organizando en comunidad para cosechar, cazar o para elegir un líder que coordine las actividades del grupo en pro del bienestar social (Anzola, 2002). Ésta rudimentaria administración de los recursos humanos y de los materiales

disponibles, es una de las primeras bases que establecen lo que actualmente conocemos como el proceso administrativo (Romero, 2000). Gracias a estos primeros pasos las antiguas civilizaciones lograron construir las magnificas edificaciones que hoy en día seguimos admirando, como son las pirámides de Guiza en África, el Coliseo Romano en Europa y la pirámides de Teotihuacán. No sólo en la arquitectura encontramos evidencias, los papiros egipcios y parábolas de Confucio también resaltan su importancia (Anzola, 2002).

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia (1993) la Revolución Industrial representó un cambio radical en la manera en que concebíamos la producción y el consumo de los productos, además de afectar diversos aspectos de la sociedad. Antes de este punto la mayoría de los productores eran dueños de sus medios de producción (herramientas y materiales), sin embargo la industrialización hace a las personas con mayores ingresos los dueños de los medios (las grandes maquinarias), forzando a los antiguos productores a venderse únicamente como mano de obra.

Posterior a la invención de la máquina de vapor por James Watt en 1764, y entre otros inventos como el telar mecánico y continuo, la Primera Revolución Industrial llegó con toda su fuerza. Es importante recordar que este período en la historia fue un movimiento que se caracterizó por una gran fuerza laboral concentrada en pequeños espacios, con toda la mano de obra disponible (hombres, mujeres y niños), destinada a continuar su labor bajo condiciones deplorables (Görllich, 1972). A pesar de las innumerables desgracias ocurridas en esta época histórica, el ámbito de la administración de personal se benefició de los errores anteriormente ocurridos y varios autores formularon diferentes teorías que pudieran hacer coincidir las necesidades de los trabajadores con la de los patrones. Es en este punto histórico donde nace una nueva visión de la administración, debido a que se hace evidente la necesidad de una correcta organización para obtener mayores ganancias; de tal manera aparecen los primeros grandes nombres en la historia de esta ciencia (Anzola, 2002).

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) ingeniero mecánico y economista estadounidense es considerado el padre de la Administración Científica (“Scientific

Management”), un enfoque que resulta de la necesidad de aumentar la producción.

Al trabajar en la empresa Midvale Iron Works este autor se da cuenta de que la manera tradicional de hacer el trabajo es ineficiente y por lo tanto hay pérdidas económicas. Al trabajar en Bethlehem Steel Company concluye que en una empresa se debe reclutar al mejor trabajador para un puesto en específico, buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado, y que se les debe capacitar para realizar su trabajo de manera eficiente, además de resaltar el papel de incentivos económicos como básicos para lograr el rendimiento del trabajador (Brown, 1998). Este autor estableció bases importantes para la selección de personal.

Taylor también desarrolló en 1878 un estudio que llamó “tiempos y movimientos” el cual consistió en determinar las actividades laborales que realiza el trabajador para posteriormente determinar como implementar un sistema laboral más eficiente (Gama, 1992), es el pionero de la “eficiencia industrial”. El autor se enfocó en contratar al mejor trabajador posible, enseñarle el método óptimo y menos costoso de la realización de su trabajo, y proporcionar un mayor salario a los mejores trabajadores. A pesar de ser una técnica muy cerrada obtiene buenos resultados (Gerardo y Mateos, 1980). Romero (2000) señala que básicamente este movimiento estadounidense es responsable de establecer las bases de la administración moderna.

Sin embargo Frederick Taylor no es el único que contribuye a la administración, dos autores más han hecho grandes aportaciones: Fayol y Mayo.

A Henri Fayol (1841 – 1925, Francia), ingeniero en minas, se le considera el padre de la Teoría Moderna de la Administración, además de llamarsele el administrador de cuellos blancos. Trabajó como ingeniero en Minas Comentry, en la cual desarrolló estudios que lo llevaron a publicar su libro “Administración General Industrial”. En este escrito se encuentran las bases de su teoría llamada “Fayolismo”. Debido al gran éxito de su ideología, crea el “Centro de Estudios Administrativos” (Gerardo y Mateos, 1980). Elba Gama (1992) menciona que el autor consideraba que los puestos interactúan de manera más dinámica, debido a

lo cual el éxito de la empresa depende de una buena administración de estas interacciones. Fayol postula en 1916 que como método de investigación más científico se debe observar, registrar e interpretar la conducta acumulada de los trabajadores. De acuerdo dicho autor, un buen administrador debe tener cualidades en los aspectos físico, mental, moral, educativo, técnico y experimental. A pesar de que el autor consideraba que los principios de la administración son flexibles, determinó catorce de ellos: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, jerarquía de la autoridad, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de grupo. También separó las actividades de las empresas en seis áreas: técnica (producir) y técnica (fabricar), comercial, financiera, seguridad y administración (Anzola, 2002).

Por último, dentro de los autores que iniciaron las teorías en el ámbito de la administración, aparece Elton Mayo (1880 – 1949, Australia), teórico social y psicólogo industrial fundador de la corriente humanística “el redescubrimiento del hombre”. Él nos introduce la relevancia de la personalidad en el ámbito laboral, dando como resultado el nacimiento de la Administración de Recursos Humanos (Romero, 2000).

El autor se enfocó en todos aquellos elementos personales que influyen en el desempeño laboral: las motivaciones psicológicas, su conducta, sus emociones, etc. El autor descubrió en sus intervenciones que el sólo hecho de observar a los empleados aumentaba la producción. Mayo, al trabajar en Western Electric, en Chicago, observa la necesidad de resaltar el papel del trabajador como un ser humano integrado a un grupo de personas. De esta manera, un individuo no puede ser el mejor hombre para un puesto de trabajo si no es capaz de relacionarse con sus compañeros de trabajo (Brown, 1998).

Mayo incluso contradice la postura de Taylor en cuanto a la motivación laboral de los empleados: en lugar de considerar el dinero como el mayor reforzador, Mayo toma en cuenta las relaciones entre los trabajadores (Gama, 1992).

Taylor, Fayol y Mayo son considerados los 3 fundadores de la Administración, sin embargo la historia no se detiene. A continuación se presenta una división de la historia de la relación entre sociedad y la maquinaria durante los últimos mil años de acuerdo a J. A. C. Brown (1988). El autor considera que se puede separar en tres fases, basándonos en tecnología de la época:

- Etapa Medieval: también denominada como fase eotécnica, tiene una duración aproximada de 1000 d.C. hasta 1750. Se caracteriza por el uso de la madera, animales, viento y fuerza hidráulica. En esta época se busca principalmente satisfacer las necesidades locales, aunque los comercios y los gremios artesanales también toman fuerza.
- Revolución Industrial : conocida también como fase paleotécnica, tuvo lugar durante la Revolución Industrial, aproximadamente de 1750. Basó su fuente de energía en el carbón, el hierro. Se caracterizó por su producción a gran escala, con trabajadores dedicados a una actividad única.
- Fase moderna: denominada neotécnica, y a la fecha no ha tomado una forma específica. Utiliza aleaciones y electricidad como base energética.

En la actualidad, la indudable intervención y colaboración de la psicología crean nuevos postulados, los cuales serán mencionados a continuación.

### 2.3. PSICOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN

La administración y la psicología han jugado un papel importante en la historia de la humanidad. De manera independiente han contribuido en muchos aspectos de nuestra sociedad, sin embargo juntas han logrado redefinir la manera en que las personas coordinan sus esfuerzos para lograr sus objetivos. Es necesario que en esta parte se resalte el hecho de que las teorías mencionadas a continuación son el resultado de la colaboración de la psicología y de la administración, debido a que los investigadores han descubierto que su

interacción no solo beneficia al trabajador, sino también a la empresa y a su entorno en general.

Cuando se incorporó la visión de la psicología a la administración, es decir que se tomó en consideración la conducta, el enfoque de estudio se modificó con el objetivo de poder llegar a comprender todos los elementos que influyen en la obtención de resultados de una empresa. Este enfoque conductual al analizar las empresas es el que rige la siguiente sección de este capítulo. A continuación se presentan varios estudios realizados al respecto de este tema.

Como anteriormente Taylor y Fayol se habían enfocado principalmente en el rol del administrador, los posteriores investigadores buscaron entender al trabajador. Recordemos que es Elton Mayo el iniciador de una filosofía enfocada a las motivaciones y necesidades del trabajador. Sin embargo no fue él el último en estudiar este tema. Es en este punto donde las ciencias sociales aportan información que beneficia tanto a los empleados como a los empleadores, con especial mención a las aportaciones provenientes del ámbito de la psicología. Son las ciencias conductuales las primeras en considerar que el ser humano es un ente social con necesidades, poseedor de un sistema psíquico, capaz de comunicar ideas abstractas, aprender y conducirse con base en objetivos (competir o cooperar con respecto a ellos).

En este punto un libro ampliamente descriptivo es el de Idalberto Chiavenato (2004). El autor describe un sin número de aportaciones a la teoría del comportamiento de la organización. En esta sección se mencionan algunas de las principales teorías que han contribuido a nuestra actual percepción de la conducta organizacional con base a la Teoría del comportamiento. Dicha teoría, también conocida como Teoría Conductista, surgió en la década de 1940's, del conflicto existente entre la Teoría de las Relaciones Humanas (la cual se concentra en los trabajadores), con la Teoría Clásica (que se concentra en el trabajo y la estructura del organigrama organizacional).

La Teoría de las Relaciones Humanas aparece como resultado de los estudios de Hawthorne, en donde se le da una gran importancia al trabajador, los grupos y a la organización informal. La Teoría Clásica es aquella que inicia Fayol,

en donde la administración es una ciencia de las empresas. Maximilian Carl Emil Weber (1864 – 1920, Alemania) crea la Teoría de la Burocracia, la cual es un modelo impersonal y racional que se centra en las relación del trabajador y sus funciones, buscando una mayor eficiencia al eliminar los errores humanos y sumándole una constante supervisión. En este sistema el trabajador es un engrane más en la organización (Gerardo y Mateos, 1980). La Teoría Conductista se basa en estos dos enfoques y los rechaza: primero es la Teoría de las Relaciones Humanas, a la cual visualiza como demasiado “romántica”, y el segundo es la Teoría Clásica, la cual algunos autores incluso la visualizan como la antítesis de la Teoría del Comportamiento.

Es Herbert A. Simon (1916 – 2001) economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense quien determina el inicio de la Teoría de la Conducta en la Administración y la Teoría de las Decisiones, siendo el primero en incorporar las ciencias de la conducta en las grandes empresas. A continuación se verán diversos temas en donde dicha corriente ha tenido importantes implicaciones.

Otro tema digno de ser mencionado es el enfoque socio-técnico el cual es explorado en Castaño (1984), Chiavenato (2007) y en la tesis de Claudia Martínez (2009) entre otros. En este último trabajo se encuentra la siguiente cita que describe el enfoque socio-técnico: “refleja la meta de integrar los requisitos sociales de personas que hacen el trabajo con los requisitos técnicos necesarios para mantener los sistemas de trabajo viables en relación con sus ambientes” (French, 2007,). De tal manera que se relaciona íntimamente con el tema de la presente tesis al señalar la función del hombre en la organización.

### 2.3.1. MOTIVACIÓN HUMANA

Debido a que la Teoría del Comportamiento se basa en la conducta individual, la motivación humana juega un papel importante para comprender las necesidades de la gente y así mejorar la calidad de vida del trabajador.

Abraham Maslow (1908 – 1970) desarrolla una pirámide en donde jerarquiza las necesidades, las fisiológicas en la base y la autorrealización en la cima. Las dos básicas son las necesidades primarias, mientras que las tres de la cima son las necesidades secundarias, como se muestra a continuación.



Figura B. Jerarquización de necesidades humanas de Abraham Maslow.

Debido al hecho de que para lograr llegar a un nivel de la pirámide, es necesario satisfacer el nivel anterior, no todas las personas logran llegar a la cima. La necesidad más básica que no se haya satisfecho será la que rija la conducta del individuo, pero siempre poseerá más de una motivación.

Maslow no es el único en buscar una explicación a las motivaciones humanas. Frederick Herzberg desarrolló la Teoría de Dos Factores, la cual indica que hay Factores Higiénicos (extrínsecos) y Factores Motivacionales (intrínsecos). Los primeros se refieren a aquellos elementos que conforman el ambiente del trabajador, los cuales son controlados por la empresa, como es el sueldo, supervisión, políticas, etc.; cuando están presentes son generalmente ignorados, pero cuando faltan causan incomodidad. Los Factores Motivacionales tienen que

ver con el contenido de las tareas que la persona realiza en su trabajo, como es la autorrealización, reconocimiento, etc.

Mientras que los Factores Extrínsecos causan insatisfacción cuando no son cubiertos, no son capaces de causar satisfacción; al contrario, los Factores Intrínsecos causan satisfacción al estar presentes, pero no causan insatisfacción en su ausencia.

Para lograr la motivación del empleado, Herzberg también menciona “el enriquecimiento de tareas (o de cargo)”, el cual consiste en sustituir las tareas más simples por tareas más complejas, con el objetivo de que el trabajador pueda enfrentar desafíos que enriquezcan su labor diaria.

Las teorías de Herzberg tiene puntos de concordancia con la teoría de Maslow. Se puede concluir que las necesidades primarias son los factores higiénicos, mientras que las necesidades secundarias son los factores motivacionales.

A pesar de que en la actualidad ha habido estudios que cuestionan la universalidad de ambas teorías, juntas logran aportar guías más claras acerca de la relevancia y jerarquización de las motivaciones humanas.

Otra teoría que aporta a las anteriores es la desarrollada por Víctor Vroom. Dicho autor considera que la productividad dentro de una empresa depende de tres “fuerzas básicas del individuo”: el objetivo personal, las recompensas que obtendrá y su capacidad percibida de aumentar su propia productividad.

### 2.3.2. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN

Debido a que el estilo de administración del director de la empresa influye en la administración del resto de la organización, es de vital importancia estudiar las diferentes maneras en que los empresarios dirigen a sus trabajadores para alcanzar las metas previamente establecidas.

Douglas McGregor (1906- 1964) desarrolla la Teoría X y la Teoría Y. La primera menciona un estilo de administración tradicional (Taylor, Fayol y Weber):

autocrática y rígida que visualiza al trabajador como personas perezosas, sin ambiciones, resistente a los cambios, e incapaces de autocontrol. La teoría Y, al contrario, se enfoca en la Teoría Conductista, donde el trabajador es por naturaleza activo, tiene motivación y creatividad, y además puede ser responsable. Esta teoría indica que la organización puede ofrecer una administración abierta, participativa, dinámica y democrática, además de que es responsable de proporcionar un crecimiento integral a sus trabajadores.

Rensis Likert (1903 - 1981) menciona que no existe un sistema establecido de administración ni reglas universales, ya que su correcta dirección depende de los elementos externos e internos. Sin embargo, el autor planteó cuatro sistemas directivos, los cuales varían en cuatro aspectos: procesos decisorios, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y sanciones. El primer sistema es el más autoritario y el cuarto el más participativo.

Likert realizó varios estudios y encontró que la productividad de la empresa aumenta conforme se aproxima al sistema más participativo, el cual en su planteamiento es similar a la Teoría Y.

Sistemas de administración			
1	2	3	4
Autoritario - Coercitivo	Autoritario - Benevolente	Consultorio	Participativo
Variables: - Proceso decisorio - Sistema de comunicaciones - Relaciones interpersonales - Sistema de recompensas y sanciones			

Figura C. Sistemas Administrativos de Likert.

### 2.3.3. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA COOPERATIVO

Chester Irving Barnard (1886 – 1961) considera que los individuos no actúan solos y que deben cooperar entre si para lograr sus metas. Finalmente el autor visualiza a una organización como una institución cooperativa que trabajan con base en la racionalidad.

### 2.3.4. DIFERENCIAS EN OBJETIVOS

En el proceso de toma de decisiones la negociación tiene un papel decisivo. Para los conductistas la mayoría de las decisiones entre dos personas son el producto de la negociación debido a la diferencia de intereses.

Sin embargo, Chris Argyris menciona que existe un constante conflicto entre la institución y el empleado debido a que ambos tienen diferentes metas a satisfacer.

### 2.3.5. LIDERAZGO

Los investigadores interesados en la Teoría de las Relaciones Humanas son los precursores de las teorías acerca de liderazgo, las cuales inmediatamente fueron retomadas por la Teoría del Comportamiento.

Burns mencionó dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional en donde el líder está constantemente pendiente de dar reforzadores a los trabajadores; y el liderazgo transformador que busca llevar a los trabajadores al cambio, de acuerdo a su propia visión. Likert también mencionó cuatro tipos de liderazgo dependiendo del sistema administrativo, el cual está descrito en el cuadro anterior (Figura C). John Kotter menciona tres procedimientos pertenecientes al liderazgo: dirigir, alinear, motivar e inspirar a las personas. Walter Bennis indica que los líderes

no son gerentes; de acuerdo con el autor poseen cuatro competencias: gerencia de la atención, del significado, de la confianza, y de sí mismo.

### 2.3.6. CRÍTICAS A LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Finalmente Idalberto Chiavenato (2004) cierra esta sección con una crítica a esta teoría debido a que al ser creadas por seres humanos también poseen errores.

Como puntos positivos, en ella se resalta el papel de las personas, reformula la filosofía administrativa, se considera la toma de decisiones y se basa en la conducta de las personas. Principalmente podemos observar que posee una profunda influencia de las ciencias conductuales, como es la psicología.

En el caso de esta teoría, se le critica su enfoque principalmente descriptivo y no más prescriptivo (al no dictar normas de actuación), también las teorías de la motivación son relativas, ignora las diferencias individuales y en general se puede observar que varias teorías consideran una manera exclusivamente válida de administración de empresas.

Finalmente, y a pesar de sus defectos, la Teoría del comportamiento dio un nuevo enfoque a las técnicas administrativas, por lo que sus conceptos y teorías son extremadamente populares.

## 2.4. EN MÉXICO...

México no ha estado exento de las investigaciones y teorías con respecto a Administración y la Psicología, incluso desde el inicio de los tiempos.

En el México Prehispánico existía una administración digna de las grandes civilizaciones. Sin embargo, con la conquista española, al pertenecer al virreinato de la Nueva España, tanto el aspecto económico, político y agrícola servían a los

intereses de los colonizadores. Posterior al proceso de independencia del país, no hubo una reforma profunda de la estructura socioeconómica; sin embargo, si hubo un desarrollo en el ámbito del comercio, el cual se abrió al mundo (Rodríguez, 1993).

Recordemos que el proceso de industrialización impulsó la aparición de nuevas teorías que beneficiaron al proceso administrativo. Sin embargo, de acuerdo con Joaquín Rodríguez (1993) este proceso llegó tardíamente a México debido a los movimientos sociales. El autor indica que a partir de la Revolución Mexicana es cuando aparecieron varias pequeñas y medianas empresas. En 1930 aquellos negocios que apenas estaban creciendo, se desarrollaron para convertirse en pequeñas empresas. De hecho, en México el proceso de industrialización inició formalmente hasta la década de 1950's, y es a partir de este momento que se establecen permanentemente la pequeña y mediana empresa. Desde entonces se han realizado grandes procesos de cambio en el ámbito de producción, debido también a la expansión de la industria.

La pequeña y mediana empresa juegan un papel central en la economía mexicana ya que ofrecen un nueva fuente alternativa de ingresos (diferente a los ingresos de las grandes industrias) y provocan una consecuente expansión en la economía. En la actualidad la pequeña y mediana industria representan la mayoría de las empresas. Es de gran importancia apreciar el potencial de este sector para que su crecimiento sea impulsado en pro del desarrollo del país (Fondo Pyme, 2010).

## 2.5. RELEVANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Antes de conocer su relevancia es importante saber en que consiste una pequeña empresa. De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), su clasificación depende de las siguientes características:

<b>CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES</b>			
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

Figura D. Clasificación de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2012).

Rodríguez (1993) menciona que a través de la historia las pequeñas empresas han sido el elemento que permite la independencia y expansión económica de los países. Además de que sirven como campo experimental en el cual surgen nuevas ideas, productos, métodos, etc.

Como ya se mencionó, es común que se subestime a la pequeña empresa, a pesar de que todas las grandes compañías iniciaron de esta manera. Además, en un país en crecimiento, como lo es México, la pequeña y mediana empresa representa un factor importante para el aumento de ingresos de la población, además de que permite a los nuevos directivos incrementar sus habilidades administrativas.

Dentro de las funciones que pueden llegar a cumplir la pequeña y mediana empresa es crear un mayor número de empleos, formar a los empresarios en el ámbito directivo, y producir aquellos productos que no son necesarios a gran escala.

Un sin número de personas ha tratado de iniciar un pequeño negocio, en especial en este país donde las oportunidades abundan. Sin embargo, muchos de estos primeros intentos terminan en fracaso debido a los innumerables problemas que traen consigo la creación de un nuevo negocio, además de la falta de preparación y conocimientos por parte del fundador. También las pequeñas y medianas empresas pueden sufrir en su desarrollo debido a diferentes factores: falta de análisis de aquellas variables que influyen en este nuevo negocio (costos, tecnología, etc.), apoyo crediticio, falta de mano de obra preparada, inflación, administración, etc.

Incluso cuando se han logrado superar los problemas anteriormente mencionados, y las pequeñas empresas se logran establecer, existen otras deficiencias en estas instituciones. Los problemas que podremos encontrar en las microempresas son dificultades en la capacidad de negociación, tecnología limitada, falta de normas de calidad que llevan a la improvisación, ausentismo de los trabajadores, inflación de los precios de la materia prima y su mala calidad, poco apoyo institucional y problemas de préstamo crediticio.

De los factores a los que se les puede atribuir el fracaso de una nueva empresa, también se encuentra la inexperiencia, poca preparación, falta de prevención ante imprevistos de todo tipo, y a delegar actividad propias del empresario a subordinados (Anzola, 2002).

Para lograr el éxito de las microempresas mexicanas, Joaquín Rodríguez Valencia (1993) sugiere que se debe administrar profesionalmente y simplificar los procesos, considerar el financiamiento (en última instancia), y fomentar la formación integral del microempresario.

Actualmente se esta consciente de que una empresa es un factor importante en el ambiente en que opere, por lo que se está obligado a aportar a la resolución de problemas sociales. Se busca que en un futuro la administración haya logrado eliminar dichos males (Anzola, 2002).

Es difícil que un nuevo empresario se encuentre informado de las diversas herramientas y conocimientos que debe poseer para poder mantenerse y crecer, incluso a veces resulta complicado que sepan que necesitan ayuda. Basado en lo anterior, un consultor puede proveer el apoyo necesario para la institucionalización de una nueva empresa, pero eso se discutirá a continuación, en el capítulo 3.

Debido a lo mencionado anteriormente, se observó la necesidad de dar apoyo las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en desarrollo. Como resultado se llegó a la creación de la presente tesis, la cual busca colaborar en los sistemas que integran el crecimiento de nuestra sociedad: la organización.

# **CAPÍTULO 3**

## **La Consultoría**

# **CAPÍTULO 3**

## **3. La Consultoría**

La implementación de la psicología como la administración en una empresa pueden flaquear, por lo que en ocasiones es necesario el apoyo de una persona que detecte la raíz del problema, proponga una intervención y evalúe sus resultados; es decir que se necesita el apoyo de un consultor. Debido a que esta tesis se centra en un trabajo de consultoría en dos instituciones, es de vital importancia descifrar su historia, proceso e importancia. Además, en este capítulo también se desarrollará el tipo de consultorías existentes, además de las diferentes herramientas que se utilizan, las cuales fueron significativas para la intervención descrita en la presente tesis. A continuación se procede con el tema.

### **3.1. BREVE HISTORIA DE LA CONSULTORÍA**

De acuerdo con Gerardo Pérez y Mateos Gómez (1980) y las investigaciones realizadas para el presente trabajo, la información relacionada con la labor de la consultoría es escasa y se encuentra muy dispersa. Sin embargo, si existen ciertos registros que nos hablan acerca de su desarrollo.

Debido a que es difícil como seres humanos sobrevivir sin el apoyo de otros, es innegable que la consultoría tiene raíces antiguas y muy diversas; sin duda alguna, al igual que la administración de empresas y la psicología laboral, la consultoría toma ciertas bases en la Revolución Industrial. Se desarrolló a la par en estas dos ciencias, e igual que ellas se concentró en la industria (Ribeiro, 1998). Considerando los temas que mas han preocupado a las personas de poder, es posible que los abogados y los contadores hayan sido los primeros en dar asesorías y consultorías.

A pesar de que seguramente se deben haber realizado intervenciones que asemejen al proceso de consultoría, se puede decir que el inicio formal de dicha área es cuando Walter Dill Scott (1869 - 1955), en colaboración con otros investigadores, crea la primera consultoría psicológica, la cual se llamó "Scott Company Philadelphia". La empresa diseñó pruebas y teorías que buscaron mejorar las relaciones de los trabajo, entre otras labores.

En 1914 surgen las primeras firmas de consultoría, con la aparición en Chicago de la empresa perteneciente a Edwin Booz. Después de la Segunda Guerra Mundial la consultoría toma más fuerza en Estados Unidos de América debido a su contribución en el movimiento bélico. Es alrededor de la época de 1980's que se diferencia la consultoría del resto de los procesos.

México no se quedó atrás, al mismo tiempo que se desarrolla la psicología laboral aparecen los primeros pasos de las consultorías. Como se mencionó en el capítulo 2, en 1950 se funda el Instituto de Personal S.C., cuyos socios fueron Dr. German Herrera, Dr. Francisco Garza García, Lic. José María Cuarón y Dr. Joaquín Rivero Borrel. Esta empresa es la primera dedicada a la selección técnica de personal, además de realizar ciertas funciones como la clasificación de méritos, consultoría y capacitación entre otras. De ahí en adelante se fundan diversas instituciones dedicadas a cumplir con las funciones de los consultores.

En el ámbito internacional McCollum agrupó en 1959 las actividades de los psicólogos industriales, como es la selección de personal, el desarrollo de personal, la ingeniería humana, estudios de la productividad, administración, seguridad, etc.

En el mundo se han ido abriendo diferentes despachos que apoyan el crecimiento de las empresas, ya sean para uso exclusivo de una institución, o para el aprovechamiento del público en general. Mediante ensayo y error se ha ido mejorando hasta llegar a poseer las técnicas y conocimientos que se utilizan en la actualidad (Mateos y Gerardo, 1980).

## 3.2. CONSULTORÍA Y SUS DIFERENTES DIVISIONES

Gerardo y Mateos (1980) definen a la consultoría como el servicio que proporcionan un experto o un grupo de profesionales con el objetivo de dar apoyo mediante la adaptación de su método propio a las necesidades del cliente. Existen diferentes definiciones de lo que es un consultor. Ribeiro (1998) mencionan a varios autores quienes han profundizado en el tema. Para evitar confusiones me dedicaré a citarlos textualmente.

- Goodstein (1978) menciona que “(el consultor)...es el experto que ayuda a resolver un problema empresarial, basándose para ello en su experiencia, en su habilidad y en su oficio”.
- Fischer (1993) señala que “la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución”.
- Martínez-Almela (1993) establece que el proceso de consultoría “debe ser entendido como el propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos...”.
- El Instituto de Consultores de Empresa del Reino Unido la define como “servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
- Steel (1975) dice que es “cualquier forma de ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de las mismas, sino que ayuda a los que lo son”.

Principalmente dicha persona debe hacer uso de sus conocimientos en una situación específica, haciendo uso de todas las herramientas que posea. Sin embargo, debido a sus diferentes funciones y estilos, el proceso de consultoría se puede dividir y clasificar de varias maneras. Gerardo y Mateos (1980) la presentan de la siguiente manera:

<b>Consultoría Tradicional vs Consultoría Contemporánea</b>		
	<b>Consultoría Tradicional</b>	<b>Consultoría Contemporánea</b>
<b>Definición</b>	Profesional en el área que resuelve problemas específicos que encuentre en una institución. Busca no involucrarse afectivamente para ser lo más objetivo posible.	Con un enfoque humanista y social busca mejorar el funcionamiento integral de la empresa. Se basa en las teorías de las ciencias de la conducta, administración moderna, teoría de sistemas, etc.
<b>Intervención</b>	Detecta, reporta y propone soluciones.	En conjunto con la empresa, detecta, programa, planifica y evalúa.
<b>Estrategia</b>	Técnicas estructuradas.	Se adapta a la empresa, incorpora varias ciencias, crea modelos y estrategias.
<b>Rol del consultor</b>	Establece prioridades, instrumentos, método; reporta, implementa.	Facilita información, cura, promueve.
<b>Empresa</b>	Acepta e implementa decisiones y sugerencias.	Acepta e implementa decisiones y sugerencias.
<b>Marco de referencia</b>	Educación profesional, experiencia e investigaciones.	Educación profesional y experiencia. Principalmente interdisciplinario, humanista y social.
<b>Tipos</b>	Existen varios tipos, unas de las	Existen 6 tipos:

	<p>más conocidas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría Administrativa</li> <li>- Consultoría Legislativa</li> <li>- Consultoría en Sistemas y Procedimientos Administrativos</li> <li>- Consultoría en Administración de Personal</li> <li>- Consultoría Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría en Desarrollo de Recursos Humanos</li> <li>- Consultoría en Desarrollo Gerencial</li> <li>- Consultoría en Desarrollo Organizacional</li> <li>- Consultoría en Procesos Sociales</li> <li>- Consultoría en Planificación Profesional</li> <li>- Consultoría en Desarrollo de Equipos de Trabajo</li> </ul>
--	---	---

Figura A. Consultoría Tradicional y Consultoría Contemporánea.

Los diferentes tipos de consultorías, tanto tradicionales como contemporáneas, se basan en los diferentes aspectos en que se enfocan las intervenciones. A continuación se explicarán brevemente en su contenido:

Consultoría Tradicional:

- Consultoría Administrativa: Consiste en revisar el cumplimiento de los objetivos de la institución, con base a su estructura organizacional y los métodos que se utilicen para mantener la misma.
- Consultoría Legislativa: Proceso de evaluación en donde estudian los pasos a tomar en cuanto a aspectos legales.
- Consultoría en Sistemas y Procedimientos Administrativos: Analiza y busca detectar fallas en los elementos que menciona el mismo título, para así repararlas y mejorar el funcionamiento en general de la institución.
- Consultoría en Administración de Personal: Se enfoca en cuidar los intereses de los trabajadores y de la empresa; busca emparejar sus objetivos y que ambos queden satisfechos.

- Consultoría Técnica: Consiste en mejorar la situación de trabajo, de manera que también aumente el nivel de producción y productividad.

#### Consultoría Contemporánea

- Consultoría en Desarrollo de Recursos Humanos: Tiene como fin mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, explotar su potencial, y el mejor cumplimiento de las metas de la empresa.
- Consultoría en Desarrollo Gerencial: Busca mejorar las técnicas de trabajo de los gerentes encargados de una mayor cantidad de tareas.
- Consultoría en Desarrollo Organizacional: Tiende a aplicar estrategias basadas en varias ciencias del comportamiento, con el objetivo de mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la efectividad de la empresa.
- Consultoría en Procesos Sociales: Proceso de intervención en el que se busca que el cliente pueda percibir y entender lo que ocurre en su ambiente, de manera que pueda actuar asertivamente.
- Consultoría en Planificación Profesional: Consiste en estudiar los elementos con los que cuenta una institución para poder desarrollar un programa que los lleve al cumplimiento de sus metas, en el cual el consultor los guía.
- Consultoría en Desarrollo de Equipos de Trabajo: Es la búsqueda de la mejora de la dinámica de trabajo de los equipos.

Finalmente se pueden dividir a los consultores dependiendo desde donde inicia su proceso: si son contratados para intervenir, o si se encontraban ya trabajando en la empresa:

<b>Consultoría Tradicional vs Consultoría Contemporánea</b>		
	<b>Consultoría Interna</b>	<b>Consultoría Externa</b>
<b>Definición</b>	Promotor o promotores que se encuentran dentro de la institución.	Agente y agentes que no se incorporan a la empresa donde intervienen.
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce a fondo la empresa</li> <li>- Conoce los problemas</li> <li>- Puede prestar mayor atención a los procesos de la consultoría.</li> <li>- Contacto constante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un experto</li> <li>- Enfoques novedosos y diferentes.</li> <li>- Es más objetivo</li> <li>- Ejerce influencia con mayor facilidad.</li> <li>- Puede resultar más económico</li> </ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debido al nivel de confianza, es difícil ejercer influencia.</li> <li>- Puede ser subjetivo</li> <li>- No podrá correr grandes riesgos debido a que depende de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción costo – beneficio no parece positivo.</li> <li>- Necesita mucho tiempo para entender a la institución</li> <li>- Si no profundiza puede ser una intervención superficial</li> <li>- No posee toda la información.</li> </ul>

Figura B. Consultoría Interna y Consultoría Externa.

De acuerdo con la Consultoría Tradicional, se hace uso del consultor interno como un consejero que ayuda a mejorar los procesos de la organización y dirección. Sin embargo la Consultoría Contemporánea hace uso de la Consultoría Interna y Externa, complementándose mutuamente. (Mateos y Gerardo, 1980). En la tesis se hará uso de la consultoría contemporánea externa, por lo que se profundizará en su proceso.

### 3.3. PROCESO DE CONSULTORÍA EXTERNA

Recordemos que existe poca información acerca del trabajo que realizan los consultores externos en el campo de la psicología del trabajo, además de la ideología en la que se basan. Sin embargo, actualmente existen diferentes propuestas de estructura de consultoría. Ribeiro (1998) establece cinco pasos:

1. Establecimiento del contrato
2. Diagnóstico
3. Planificación de metodología y metas
4. Aplicación
5. Conclusión del contrato y posible continuidad

Tom Lambert (2001) establecen que las fases de la consultoría son las siguientes:

- El marketing y las relaciones públicas
- Las solicitudes de sus servicios
- La venta cara a cara
- El análisis del problema o las necesidades
- El desarrollo de una propuesta específica
- Modificación y Negociación
- Contrato
- La presentación de servicio
- Informes y evaluaciones

Gerardo y Mateos (1980) dicen que en la consultoría externa, el profesional debe seguir una serie de pasos previamente establecidos con base a su formación teórica, con el objetivo de poder seguir un proceso sistemático y obtener buenos resultados. Sin embargo, dicho proceso no debe poseer una estructura establecida, su diseño depende del problema al que se enfrente y las características de la empresa; además, con el paso del tiempo y la aparición de

nuevas teorías, la técnica de consultor externo se ha ido afinando. En esta tesis se desarrollará el propuesto por Gerardo y Mateos (1980), el cual consta de 3 fases:

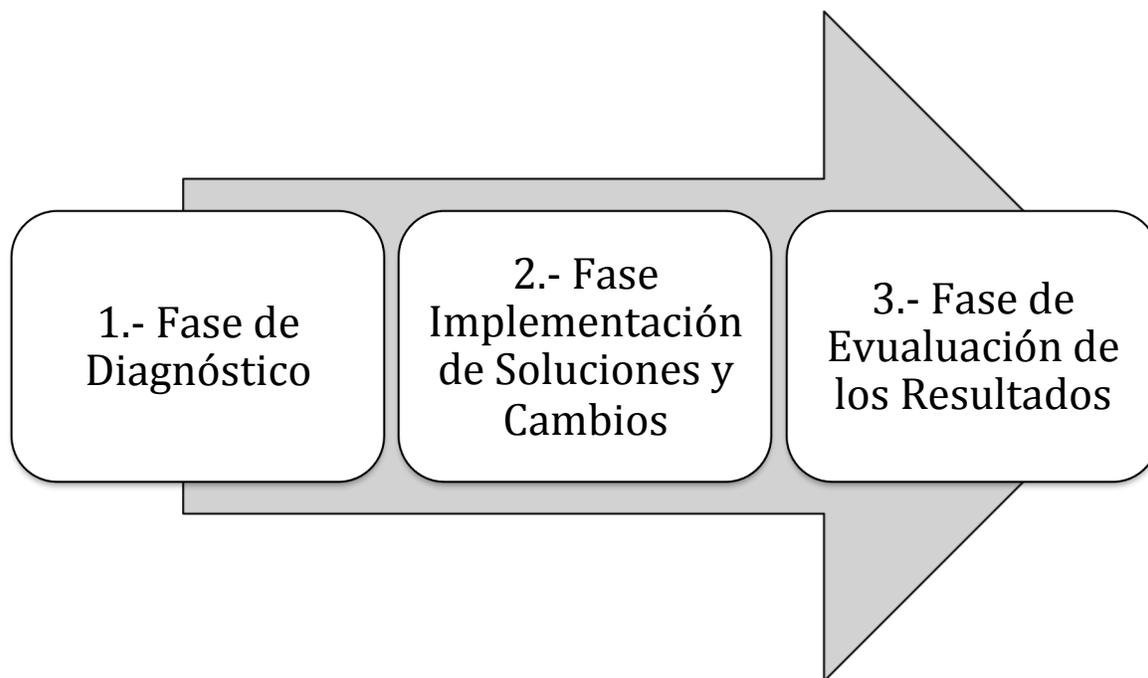


Figura C. Proceso de Consultoría Externa.

A continuación se profundizará en los detalles que conforman cada una de las fases de este proceso.

### 3.3.1. DIAGNÓSTICO

Al iniciar una intervención en una institución, sin importar los problemas que ésta reporte, lo que se recomienda es realizar una evaluación general: una investigación. De esta manera, se podrá saber cuál es la raíz de los problemas, y así dar una solución a largo plazo (Testimonio verbal dictado en la cátedra de Ergonomía, Lic. Xóchitl Muñoz Pertierra, 2011)

Este momento, denominado como Diagnóstico, es la primera fase de la consultoría externa de Gerardo y Mateos (1980). Consiste en la evaluación que realiza el consultor, el cual le permite saber a qué nivel se han cumplido los

objetivos y cuales son las situaciones que dificultan este proceso. Este punto es básico para saber como proceder en los siguientes pasos. Se recomienda en especial un consultor externo, quien ve la situación desde un punto de vista fresco, y puede ofrecer una metodología novedosa.

Para su aplicación se requiere de un buen nivel de comunicación para poder llegar al fondo del problema, y aunque esta característica es básica con el cliente directo, es necesario que se utilice con el resto de la institución.

Gerardo y Mateos (1980) sugieren cuatro pasos dentro del proceso de diagnóstico:

<b>Pasos de la Fase de Diagnóstico</b>		
1	Recopilación de datos	Existen dos métodos, directo e indirecto, su empleo depende del tiempo que poseemos, los costos, el tipo de empresa y el tipo de intervención que se pide. Una vez tomado en cuenta esos puntos se elige entre los dos.
2	Clasificación y Análisis	Se separa, analiza e interpreta la información encontrada, para poder encontrar las raíces de los problemas. Si se busca únicamente la información superficial, no se dará una solución permanente, y posiblemente surjan nuevas problemáticas.
3	Definición del Problema	Con base a toda la información recolectada de los integrantes de la institución, se desarrolla un planteamiento íntegro del problema. Es importante que sea accesible y mencione la raíz del problema.
4	Presentación	Es importante considerar al momento de presentar la información la predisposición del cliente y tratar de ser lo más delicado, sin dejar de lado información relevante. No se debe considerar que haya una única causa; se debe pensar que siempre se debe actualizar la información; por último pensar siempre en realizar investigaciones experimentales.

Figura E. Pasos de la Fase de Diagnóstico.

De todos los pasos el primero resulta ser el más complicado, por lo que a continuación se profundizará en él. Como ya se mencionó la recopilación de datos puede realizarse de dos maneras distintas: Directa e Indirecta.

### Estilos de Recopilación de Datos

	MÉTODO DIRECTO	MÉTODO INDIRECTO
Obtención de datos	Contacto más directo posible con los integrantes de la institución.	Obtención de datos de los trabajadores de manera anónima.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Observaciones</li> <li>- Análisis de Opiniones</li> <li>- Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesas redondas</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Etc.</li> </ul>

Figura F. Estilos de Recopilación de Datos.

Es importante que los datos que se obtengan sean verídicos, ya que cuando no lo son, es difícil realizar una intervención que realmente sea efectiva, además de que el proceso y el consultor pierden credibilidad desde el inicio. Uno de los elementos claves para lograr la veracidad de la información, es lograr que todos los integrantes de la organización cooperen con el proceso de consultoría.

Anteriormente se mencionaron los estilos de recopilación de la información y alguna de sus técnicas, las cuales a mayor detalle, son las siguientes:

<b>Técnicas de Recolección de Datos</b>	
Entrevista	Es un proceso en donde el consultor indaga y profundiza de manera directa con los miembros de la empresa. De

	esta manera se puede conocer, problemáticas, opiniones y posibilidades.
Entrevista en grupo	Es el mismo proceso de la entrevista individual, únicamente que permite ahorrar una mayor cantidad de tiempo.
Exámenes Psicométricos	Sirven para conocer, las habilidades, deficiencias y potencial de los empleados, además de que predicen el comportamiento. Con esta misma técnica podemos buscar el perfil de los empleado que queremos.
Análisis de Puestos	Es la base de la organización de la empresa para conocer la distribución de trabajo, conocer las líneas de mando, actividades, responsabilidades, etc. Permite conocer las necesidades de capacitación.
Organigrama	Indica organización de la empresa y aclara las dudas al respecto. Este debe ser revisado constantemente.
Análisis de datos de la empresa	Buscar información acerca de datos relevantes en general, como son la rotación y movilidad de personal, ausentismo, rendimiento, etc.
Técnica Sociométrica	Pretende obtener de manera gráfica las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo, los lazos de influencia y de preferencia.

Figura G. Técnicas de Recolección de Datos.

Una vez que se sabe cual es el problema, es deber del consultor informarle al cliente las actividades que propone en esta primera instancia que beneficiarán a la empresa y a los clientes, ya sea que decida usar el apoyo del consultor, o no. Es en este punto donde se establece un contrato psicológico, es decir el conjunto de compromisos implícitos y explícitos que se establecen y esperan tanto por parte del trabajador y la empresa.

### 3.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES Y CAMBIOS

Dependiendo de la historia y elementos de la empresa, es necesario establecer el objetivo a lograr. Con base en dicha meta, se deben edificar los pasos a seguir en el proceso de implementación. Dentro de los aspectos que los investigadores estudian se encuentran los siguientes ejemplos: estructura, cultura organizacional (normas, ideología, valores, etc.), estilos gerenciales, comunicación, motivación, etc.

Las actividades que se efectúen deben buscar mejorar o solucionar los problemas dentro de la empresa. Se puede trabajar en colaboración con el cliente para decidir el procedimiento a seguir. En este punto es de vital importancia la confianza del cliente. Otros factores necesarios para que se pueda realizar una adecuada intervención son los siguientes:

- La gente afectada debe participar
- Orientar hacia la solución de los problemas
- Meta y estrategia claramente establecidos
- Objetivos cuantificables
- No se pueden cumplir todas las metas
- Basar las actividades en conceptos teóricos y experiencia
- Clima social adecuado
- “Aprendan a aprender”

En ciertos casos no cabe duda de que es necesario proceder con una intervención, en especial cuando se reportan ciertos problemas, he aquí algunos ejemplos:

- Problemas de ejecución
- Duplicidad de funciones
- Quejas entre departamentos.
- Quejas de comunicación
- Agresiones
- Frustración

- Resignación por parte de los gerentes
- Malas relaciones sociales

Una vez que se toma la decisión de realizar la intervención, con base en diferentes factores se debe seleccionar un tipo de intervención. Dependiendo del autor y con base en ciertos aspectos, se pueden clasificar de varias maneras. A continuación se encuentran tres diferentes tipos de clasificaciones de intervenciones:

<b>Clasificación de Intervenciones de Warren Bennis</b>	
Intervenciones de Discrepancia	Se realiza cuando existen contradicciones dentro de la institución.
Intervención Teórica	Se busca entender de manera teórica (ciencias del comportamiento) el funcionamiento de las personas dentro de la organización: - Un individuo: se busca que describa las diferentes opciones para actuar, y considerar sus consecuencias. - Grupos: Detectar condiciones en las que opera. - Intergrupos: se busca disminuir las dificultades y buscar en conjunto las causas.
Intervención de Procedimiento	Analiza si los métodos utilizados son los adecuados para proceder.
Intervención de Relaciones	Se busca mejorar las relaciones entre el personal, y en caso de que sea necesario, se aíslan los problemas, para analizarlos y solucionarlos.
Intervención de Experimentación	Se busca probar los diferentes métodos de intervención que se hayan elegido, y así aplicar el más efectivo.
Intervención de Dilema	Se analizan varias posibles métodos y las hipótesis de cada uno.
Intervención de perspectiva	Con base en la teoría, el contexto y las metas, se estudia la mejor estrategia.

Intervención de la Estructura de la Organización	Se examina y estudian las causas de la estructura de la institución que sean responsables por las fallas.
--	---

Figura H. Clasificación de Intervenciones de Warren Bennis.

<b>Tipos de Intervención por Objetivos Generales</b>	
1	Estrategias educativas y de difusión.
2	Estrategias enfocadas a la mejora de la estructura de la institución.
3	Estrategias enfocadas a mejorar procesos sociales.

Figura I. Tipos de Intervención por Objetivos Generales

<b>Tipos de Intervención por Objetivos Particulares</b>	
1	Estrategias enfocadas a la eficiencia de la institución.
2	Estrategias enfocadas a la eficiencia de las relaciones intergrupales
3	Estrategias enfocadas a la eficiencia de las personas.

Figura J. Tipos de Intervención por Objetivos Particulares

Se profundizará dentro de las intervenciones por objetivos generales, debido a su utilidad para el siguiente trabajo. Gerardo y Mateos (1980) mencionan lo siguiente:

<b>Técnicas de Implementación por Objetivos Generales</b>		
Técnicas	Actividades Educativas y de Capacitación	Actividades Enfocadas a la Modificación de la Estructura Organizacional

Objetivos	Se procura mejorar cualquier característica de los integrantes de la institución, al proporcionarle marcos teóricos en los que pueda basarse, mejorando de esta manera la eficiencia de la organización.	Busca cambiar aquellos elementos rígidos de la institución, los cuales dificultan la satisfacción y producción. De esta manera también se facilitan los cambios, la creatividad del individuo y por lo tanto mostrar la identidad de la empresa.
Algunas estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución de Problemas</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Estilo de liderazgo</li> <li>- Planeación Profesional</li> <li>- Teoría y Técnica Gerencial</li> <li>- Conferencia</li> <li>- Grupos de Sensibilización</li> <li>- Método de Casos</li> <li>- Método de Clases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y Rediseño de Funciones</li> <li>- Rotación de Puestos</li> <li>- Flujos de Información</li> <li>- Flexibilización de Reglamentos y Sistemas</li> </ul>

Figura K. Dos Tipos de Técnicas de Implementación.

Debido a su importancia en la fase de implementación, a continuación citaré las estrategias de la Técnica de Actividades Educativas y de Capacitación, las cuales están relacionadas con el desarrollo de esta tesis en específico:

<b>Estrategias de la Técnica de Actividades Educativas y de Capacitación</b>	
Solución de Problemas	Mediante la interacción e intervención se busca encontrar la solución a un problema de interacción social.
Conferencia	Dos o más personas que se encuentran en un lugar con el objetivo de resolver algún asunto.

	Generalmente se recomienda entre ejecutivos.
Método de Clases	Busca presentar información valiosa y previamente estructurada a otras personas, con el objetivo de generar un cambio positivo en las personas que lo escuchen.
Método de Casos	Proceso en el que se presenta, discute y analiza un caso imaginario o real, con el objetivo de aprender de él.
Toma de decisiones	El objetivo es hacer consciente al grupo de las decisiones que toman y los métodos que utilizan, y que en conjunto se decida que otras técnicas son adecuadas y bajo que circunstancias.

Figura L. Estrategias de la Técnica de Actividades Educativas y de Capacitación.

Romero Betancourt (2000) menciona que instituciones que se encuentran en plena fase de crecimiento, lo más común es que la área Administrativo y el área de Recursos Humanos estén en una fase inicial. Es al momento de incluir los Recursos Humanos en el proceso de administración, que se pasa de una Administración Empírica (improvisada) a una Administración Técnica. Es en este punto que se utilizan los conocimientos que aportan las ciencias como la Psicología, Sociología, Pedagogía y Administración entre otras. De manera más específica, en esta etapa de transición, las estrategias que se implementan son:

- Análisis de Puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Manual de inducción
- Evaluación de personal
- Detección de Necesidades
- Capacitación
- Servicios sociales, etc.

Sin importar que técnicas se utilicen para implementar un cambio, cuando el grupo de estudio ya tienen estrategias bien establecidas, dejando de lado si son correctos o incorrectos dichos métodos, siempre se encontrará con cierta resistencia al cambio. Como consecuencia es indispensable pensar en una manera que no le resulte hostil al cliente. Generalmente se recomienda empezar en un punto de tensión, de manera en que los trabajadores puedan percibir la diferencia positiva, y de ahí tener una actitud más positiva hacia el proceso de consultoría. Sin embargo no se debe empezar con el punto más crítico de tensión, debido a que si es muy significativo en varios niveles, cualquier cambio causará incomodidad a los involucrados, provocando hostilidad en el grupo.

Otro factor que influye en el nivel de aceptación de cambios es el nivel de planeación del consultor. Si conoce los elementos de la organización y puede llegar a predecir en que aspectos afectará, él logrará la confianza que le permitirá controlar, advertir y enseñar a los empleados a como afrontar los cambios ante los efectos de su intervención (Gerardo y Mateos, 1980).

### 3.3.3. EVALUACIÓN

Es necesario realizar una evaluación con pasos claros, previamente establecidos y fundamentados en el método científico, de manera que los resultados que se encuentren sean válidos y representativos del proceso de consultoría. De esta manera se sabrá que elementos fueron efectivos y cuales no, causando la consecuente modificación del proceso que utilice cada consultoría; además se puede saber el costo – beneficio de cada intervención.

Debido a que el proceso de consultoría depende mucho de la empresa y los objetivos del proceso, el paso de evaluación también obedece los mismos factores. También se debe tener en cuenta factores como el dinero, tiempo y acceso a la información. Para aumentar la cooperación del equipo se puede utilizar un sistema de recompensas, sistema de fichas e incluso cambiar ciertos procesos a su favor (Gerardo y Mateos, 1980).

Existen varios procedimientos a elegir: observación, entrevista, conocimientos, registros, etc.; es importante considerar la validez y confiabilidad de las pruebas que se apliquen. A pesar de que se pueden crear técnicas de evaluación, también se pueden utilizar algunas ya existentes. Gerardo y Mateos (1980) mencionan dos tipos:

<b>Tipos de Evaluación</b>		
<b>Diagnóstica</b>	<b>Informática</b>	<b>Sumaria</b>
Evaluación inicial que se realiza para conocer el estado en que se encuentra la empresa y para desarrollar un plan de intervención.	Es un proceso que ocurre conforme la marcha; como consecuencia, mediante se va realizando el proceso de consultoría se va mejorando el mismo.	Se realiza la evaluación al momento de finalizar la intervención, de manera en que se observe que elementos resultaron funcionales.

Figura M. Tipos de evaluación: Informática y Sumativa.

Debido a que existen múltiples variables involucradas durante el transcurso del proceso de consultoría, y es difícil saber con exactitud aquellos elementos responsables de los cambios que se susciten, es necesario llevar un registro claro de todo lo que se realice. Se deben utilizar técnicas que sean medibles, y comparar cada resultado con las metas que se buscan lograr. Es importante considerar cualquier elemento que se pueda utilizar como indicador de cambio. Puede solicitarse la intervención de otro consultor externo, el cual dará un punto de vista fresco; de igual manera la opinión de los participantes sirve como retroalimentación.

Concurren varios factores que pueden perjudicar o ayudar al avance de la evaluación:

<b>Influencias en la Consultoría</b>	
Negativas	Positivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registros incompletos</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Uso inadecuado de resultados</li> <li>- Efectos no muy visibles</li> <li>- Retraso en entrega de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de directivos y administradores</li> <li>- Interesar e integrar a los empleados.</li> <li>- Concentrarse en estudiar únicamente el objetivo y no desviarse demasiado.</li> <li>- Lenguaje accesible para comunicarse.</li> </ul>

Figura N. Influencias positivas y negativas en la consultoría

En conclusión, la fase de evaluación es de vital importancia en el proceso de consultoría, no solamente debido a que hace completamente consciente al cliente de los resultados y beneficios, sino que retroalimenta al consultor con respecto a la eficiencia de su método, además de aportarle experiencia.

### 3.4. PERFIL DEL CONSULTOR

A continuación se presenta un tabla en la que aparecen los elementos que, de acuerdo con Gerardo y Mateos (1980) deben formar parte de las características de un consultor externo, el cual formará parte de la presente tesis.

<b>Perfil del Consultor Externo</b>	
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad</li> <li>- Abierto a nuevas ideas</li> <li>- Comprometido</li> <li>- Confiabilidad</li> <li>- Objetividad</li> <li>- Formalidad</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discreción</li> <li>- Versatilidad</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de comunicación</li> <li>- Ejercer influencia</li> <li>- Predecir problemas</li> <li>- Ver a futuro</li> <li>- Ver las diferentes posibilidades</li> <li>- Detectar recursos disponibles</li> <li>- Saber su lugar en el proceso</li> </ul>
Consideraciones de Contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de consultor adecuado para el trabajo</li> <li>- Acordar en conjunto el método.</li> <li>- Estudiar honorarios</li> </ul>
Establecer honorarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honorarios estimados: Calcular el costo máximo y mínimo.</li> <li>- Honorarios fijos: se determina costo y tiempo de desarrollo fijo</li> <li>- Iguala: Un acuerdo económico para un sueldo mensual.</li> </ul>
Roles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigador</li> <li>- Asesor: guía y orienta</li> <li>- Consejero: considera las emociones del cliente</li> <li>- Informador: reporta y retroalimenta al cliente</li> <li>- Facilitador</li> <li>- Coordinador</li> <li>- Moderador</li> <li>- Conciliador</li> <li>- Dictaminador</li> </ul>

Figura O. Elementos del consultor externo

Otro elemento de vital importancia en el proceso de consultoría es la formulación del contrato. Debido a la naturaleza de este trabajo, no se formuló uno, por lo que no se profundizará en su contenido. Sin embargo, puede servir de referencia para futuros proyectos de consultoría, por lo que se mencionarán los elementos que lo conforman:

1. Integrantes del contrato: consultor(es) y cliente. Fecha y firma
2. Estructura del trabajo que se realizará
3. Resultado esperado
4. Itinerario de actividad
5. Personal involucrado en el proceso
6. Forma de pago y cantidad
7. Confidencialidad
8. Subcontratación de parte de consultor(es)
9. Seguimiento posterior a la finalización
10. Arbitraje

### 3.5. RELEVANCIA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

Como observamos anteriormente, son un sin número de elementos los que pueden dificultar el desarrollo de una empresa. Tanto factores del ambiente como internos a la organización pueden ser los responsables del fracaso de una institución. Sin embargo la inexperiencia y falta de conocimientos son los elementos que básicamente hacen imposible la correcta solución de problemas que se presenten. Es en este punto que la consultoría beneficia a los nuevos empresarios al ofrecerles los conocimientos adquiridos en sus respectivas carreras y documentos de investigación que los actualicen; sumándose también la experiencia de que van obteniendo al intervenir en diferentes empresas.

Dentro de las ventajas de la consultoría, se pueden incluir las siguientes mencionadas por Ribeiro (1998):

VENTAJAS DE LA CONSULTORÍA
<ul style="list-style-type: none"><li>- Poseen expertos en diferentes áreas</li><li>- Disponen de diversos medios para lograr sus objetivos</li><li>- Saben unir los recursos humanos y materiales para lograr las metas</li><li>- Independencia</li><li>- Respeto a la privacidad del cliente</li></ul>

Figura P. Ventajas de la consultoría de acuerdo a Ribeiro (1998).

Se debe mantener en mente también que Betancourt (2000) menciona un cambio de Administración Empírica (improvisada) a una Administración Técnica mediante la implementación de técnicas de consultoría.

Sin importar el tipo de intervención, si es bien realizada, los resultados pueden ser realmente beneficiosos para la empresa en que se emprenda. Es este punto que se desea probar en el presente trabajo debido a que no sólo busca apoyar a una empresa en crecimiento, sino también conocer los procesos de consultoría que son válidos en la práctica.

# **CAPÍTULO 4**

## **Diagnóstico Inicial e Implementación**

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Diagnóstico Inicial e Implementación**

De manera general, el propósito de la tesis se centró en la aplicación de un proyecto de consultoría en el área de la administración y la psicología, razón por la que se desarrollan los capítulos anteriores.

A continuación se desarrolla en los siguientes dos capítulos todo el proceso de intervención en dos empresas. De esta manera se busca cumplir con el objetivo de implementar un método de consultoría que sea válido en las empresas no gubernamentales de servicio, además de apoyar a dos instituciones en su crecimiento administrativo. Una organización no gubernamental (ONG) es una institución civil que busca optimizar el bienestar público o social, creada independientemente del gobierno y de organismos internacionales.

Ya con respecto al proyecto, al introducirnos en la teoría se puede observar que el presente trabajo se define como una consultoría contemporánea denominada “Desarrollo de Recursos Humanos”, la cual como ya se mencionó en el capítulo 3 tiene como fin mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, explotar su potencial, y el mejor cumplimiento de las metas de la empresa. Específicamente, el proceso de consultoría se basó en la estructura y técnicas de la consultoría contemporánea externa (mencionadas en el capítulo anterior), estructura utilizada para el desarrollo de los siguientes dos capítulos: Capítulo 4 con el Diagnóstico y la Implementación, cerrando en el Capítulo 5 con la Evaluación y Reporte Final de todo el proceso. Además, inicialmente se buscó aplicar el proceso de consultoría en una empresa de gran alcance dedicada a apoyar a niños en situación de calle: Centro de Asistencia a Menores (el nombre de esta institución se cambió con el objetivo de conservar la privacidad). Sin embargo, diversas situaciones de las cuales la misma teoría de la consultoría nos previene, dificultaron el proceso hasta el punto de imposibilitar la aplicación del diagnóstico. Como resultado decidimos llevar el proyecto a otra empresa, la cual

es un jardín de niños que busca acentuar su método y posiblemente expandirse a una escuela primaria. Gracias al estudio realizado en la primera institución se descubrieron varios aspectos de la consultoría, y además se inició el desarrollo de un método que sirvió de base para la segunda intervención, por lo que es de vital importancia mencionar los elementos que la conformaron.

A continuación se presenta un recuadro que describe la estructura del presente capítulo:

<b>Estructura del Capítulo 4</b>		
<b>Diagnóstico</b>		
	Centro de Asistencia a Menores	Reporte Inicial
		Recopilación de datos e itinerario
		Análisis de Puestos
		Organigrama
		Definición del Problema
	Centro Educativo Infantil Jean Piaget	Reporte Inicial
		Recopilación de datos e itinerario
		Análisis de Puestos
		Organigrama
		Pruebas Psicométricas
	Definición del Problema	
<b>Proyecto de Implementación</b>		
	Centro de Asistencia a Menores	
	Centro Educativo Infantil Jean Piaget	

Figura A. Proceso de Consultoría y su presentación en la tesis.

En el siguiente capítulo se desarrollará la evaluación realizada en ambas instituciones.

## 4.1. RECAPITULACIÓN TEÓRICA: DIAGNÓSTICO

A continuación nuevamente se describen las fases que integran el diagnóstico de acuerdo a la tesis de Gerardo y Mateos (1980), las cuales sirvieron como fundamento para diseñar un itinerario de intervención para cada empresa, el cual se verá más adelante en el presente capítulo:

<b>Pasos del Diagnóstico</b>		
1	Recopilación de datos	Existen dos métodos, directo e indirecto, de los cuales su empleo depende del tiempo que poseemos, los costos, el tipo de empresa y el tipo de intervención que se pide. Una vez tomado en cuenta esos puntos se elige entre los dos.
2	Clasificación y Análisis	Se separa, analiza e interpreta la información encontrada, para poder encontrar las raíces de los problemas. Si se busca únicamente la información superficial, no se dará una solución permanente, y posiblemente surjan nuevas problemáticas.
3	Definición del Problema	Con base a toda la información recolectada de los integrantes de la institución, se desarrolla un planteamiento íntegro del problema. Es importante que sea accesible y mencione la raíz del problema.
4	Presentación	Es importante considerar al momento de presentar la información la predisposición del cliente y tratar de ser lo más delicado, sin dejar de lado información relevante. No se debe considerar que haya una única causa; se debe pensar que siempre se debe actualizar la información; por último pensar siempre en realizar investigaciones experimentales.

Figura B. Pasos de la Fase de Diagnóstico.

También en el capítulo anterior se vieron las diferentes técnicas de diagnóstico que se utilizaron en esta tesis. Cada empresa es diferente, y por consiguiente cada método debe ser adaptado a las necesidades de cada institución, resaltando ciertas técnicas y eliminando otras. A continuación se mencionan las técnicas sugeridas en la tesis de Gerardo y Mateos (1980) las cuales se utilizaron en el presente trabajo.

<b>Técnicas de Recolección de Datos</b>	
Entrevista	Es un proceso en donde el consultor indaga y profundiza de manera directa con los miembros de la empresa. De esta manera se puede conocer problemáticas, opiniones y posibilidades.
Entrevista en grupo	Es el mismo proceso de la entrevista individual, únicamente que permite ahorrar una mayor cantidad de tiempo.
Exámenes Psicométricos	Sirven para conocer las deficiencias, habilidades y potencial de los empleados, además de que predicen el comportamiento. Con esta misma técnica podemos buscar el perfil de los empleado que queremos.
Análisis de Puestos	Es la base de la organización de la empresa para conocer la distribución de trabajo, conocer las líneas de mando, actividades, responsabilidades, etc. Permite conocer las necesidades de capacitación.
Organigrama	Indica organización de la empresa y aclara las dudas al respecto. Este debe ser revisado constantemente.
Análisis de datos de la empresa	Buscar información acerca de datos relevantes en general, como son la rotación y movilidad de personal, ausentismo, rendimiento, etc.

Figura C. Técnicas de Recolección de Datos.

En un inicio la estructura del diagnóstico es similar para ambas instituciones. Sin embargo, el énfasis que se dio en las diferentes técnicas dependió de las necesidades de cada empresa y sus objetivos. Debido a sus diferencias a continuación se presenta el desarrollo de la consultoría en la primera empresa: Centro de Asistencia a Menores, para posteriormente proseguir con el trabajo realizado en el Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget, la segunda institución.

## 4.2. DIAGNÓSTICO: CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES

El Centro de Asistencia a Menores es una asociación civil con más de 20 años apoyando a niños en situación de calle. Actualmente, o por lo menos al momento en que se dejó a la empresa, se contaba con 8 casas distribuidas a lo largo de la República Mexicana.

### 4.2.1. REPORTE INICIAL

Una entrevista inicial con el área de Recursos Humanos de la misma empresa señalaba una falta de estructura de dicho departamento, y su consecuente desvaloración por parte del resto de la empresa. La empresa solicitó inicialmente una reestructuración del área, además del apoyo de la consultoría en cuanto a la psicología laboral y la teoría administrativa.

#### 4.2.2. RECOPIACIÓN DE DATOS E ITINERARIO

Para poder tomar en cuenta todos los pasos y los datos que se recopilarían durante el diagnóstico, se diseñó un itinerario en donde se desglosan todas las actividades a realizar.

Se buscó centrar el proyecto de consultoría en las oficinas de la empresa, ya que se nos reportó que a través de ellas se controlaban el resto de las “casas”, edificios en donde se ubican los niños en situación de calle. De tal manera se podría apoyar a todas las “casas” distribuidas en el resto del país, con la intervención en el edificio principal, donde se encuentran las oficinas.

A continuación se presenta la estructura básica del itinerario.

<b>Itinerario de Diagnóstico</b>
- Reunión de organigramas y análisis de puestos existentes
- Diseño de análisis de puesto
- Aplicación de análisis de puestos
- Revisión de análisis de puestos en dirección
- Rediseño de organigramas
- Revisión de organigramas en dirección
- Redacción del reporte final
- Presentación de reporte final en dirección
- Presentación de reporte final al personal

Figura D. Actividades Principales en el Diagnóstico de Centro de Asistencia a Menores.

Una vez diseñado el itinerario se inició formalmente con los dos pasos diseñados para la presente detección.

### 4.2.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

Como ya se mencionó, las actividades están basadas en la literatura encontrada y mencionada previamente. El primer elemento de relevancia en el diagnóstico es el Análisis de Puestos, el cual fue elaborado con base a la información encontrada en los libros de Elba Gama Bernal, Jaime A. Grados y Agustín Reyes Ponce, resultado en un Análisis de Puesto que sirviera a las necesidades propias de la empresa y el consultor. Dicho documento busca recolectar la información del puesto, detectar, en caso de que existan, ciertos problemas en cuanto a la distribución de funciones y responsabilidades, desarrollar un organigrama actualizado, y encontrar elementos que dificulten el cumplimiento de los objetivos de la empresa. También puede fungir como una evaluación y autoevaluación del desempeño, facilitar el correcto reclutamiento de personal y finalmente funciona como una base para desarrollar mejores evaluaciones y capacitaciones (Gama, 1992).

La estructura básica del Análisis de Personal que se desarrolló a lo largo de la investigación es el siguiente. En los anexos se muestra un Análisis de Puestos completo y en blanco (Anexo I), además de algunas aplicaciones.

<p>ANÁLISIS DE PUESTOS CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES PUESTO: _____ DESCRIPCIÓN GENERAL: OBJETIVO GENERAL:</p>
<p>1. DESCRIPCIÓN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. ORGANIGRAMA</li><li>b. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES<ul style="list-style-type: none"><li>• Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.</li><li>• Objetivo básico.</li><li>• ¿Qué pasaría si tu puesto desapareciera?</li></ul></li></ul>
<p>2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción detallada de las operaciones</li><li>a. ACTIVIDADES DIARIAS</li><li>b. ACTIVIDADES SEMANALES</li><li>c. ACTIVIDADES MENSUALES</li></ul>

- d. ACTIVIDADES ANUALES
- e. ACCESORIOS DEL PUESTO.
- 3. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO
  - a. HABILIDAD
    - Habilidad física
    - Habilidad mental
- 4. RESPONSABILIDAD
  - a. POR EL TRABAJO DE OTROS
  - b. POR VALORES
    - Equipo
    - Dinero
  - c. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL
  - d. POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS
- 5. ESFUERZO (para operativos)
  - a. ESFUERZO FÍSICO
    - Fuerza física requerida
    - Tensión Muscular
    - Cansancio físico
  - b. ESFUERZO MENTAL
    - Atención visual y auditiva
    - Fatiga mental
    - Concentración
    - Tensión nerviosa
- 6. CONDICIONES FÍSICAS
  - a. POSICIÓN
  - b. MEDIO AMBIENTE
  - c. EXPOSICIONES A ...
  - d. FLUJO DEL AIRE
  - e. TIPOS DE TRABAJO
  - f. MANEJO DE EQUIPO
  - g. MANEJO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
  - h. OTROS REQUISITOS
    - ¿Donde aprendiste usar las herramientas especiales?
    - ¿Donde consigo una persona como tú?
    - ¿Qué cambios harías a este puesto?
    - ¿Qué cambios harías a esta empresa?
    - Califica tu desempeño en tu puesto del 1 al 10:

NOMBRE Y FIRMA DEL INFORMANTE  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE  
FECHA DEL ANÁLISIS:  
ANÁLISIS ELABORADO POR (NOMBRE Y FIRMA):

Figura E. Estructura básica del Análisis de Puestos finalizado.

Para buscar su propia difusión y de tal manera asegurar la colaboración de todos los empleados, se le proporcionó al área de dirección los beneficios del Análisis de Puestos indicados por Grados (2003), los cuales se mencionan a continuación. Se le presentó a dirección exactamente el mismo formato.

<b>Beneficios de dos Análisis de Puestos</b>
<b>Para la empresa:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra problemas en el encadenamiento de puestos y funciones.</li> <li>- Permite una mejor distribución de funciones laborales.</li> <li>- Muestra posibles ascensos y promociones.</li> <li>- Se clarifican las funciones y responsabilidades.</li> </ul>
<b>Para los supervisores:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saben que aspectos supervisar de las personas a su cargo.</li> <li>- Pueden distribuir el trabajo de manera más efectiva.</li> <li>- Contratar a la persona más apta para cumplir con las funciones del puesto.</li> <li>- No habrá problemas entre las líneas de mando.</li> </ul>
<b>Para el trabajador:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocerá completamente de las funciones y responsabilidades que debe desarrollar en su puesto.</li> <li>- Sirve para autoevaluación de su desempeño.</li> <li>- Señala los errores y aciertos.</li> <li>- Resalta sus aportaciones a la empresa.</li> <li>- Analiza las condiciones de trabajo, tanto anomalías como riesgos.</li> </ul>
<b>Para el departamento de Recursos Humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que utiliza el departamento.</li> <li>- Ayuda al reclutamiento del personal más adecuado para el puesto.</li> <li>- Ayuda a desarrollar mejores y más adecuados programas de capacitación.</li> <li>- Proporciona la información necesaria para la valuación de puestos.</li> </ul>

Figura F. Beneficios de los Análisis de Puestos de acuerdo a J. Grados.

La literatura recomienda un anuncio formal por parte de la empresa para fomentar el apoyo de todo el personal (Gama, 1992), desafortunadamente la dirección nunca dio el aviso a sus empleados, a pesar de que Recursos Humanos se reunía aproximadamente una vez a la semana, y en cada reunión recordaba a la dueña de la necesidad de dicho anuncio para el correcto progreso del proyecto. Además, la directora tenía una reunión vía Skype una vez a la semana con el 90% de la población del edificio de oficinas (edificio donde se buscó aplicar el proyecto). A pesar de las dificultades se logró realizar tres aplicaciones de los Análisis de Puestos, al director de Recursos Humanos y su Auxiliar, además de una persona del área de Sistemas (ver Anexo I). A pesar de no proporcionar una gran cantidad de información se encontraron datos relevantes, los cuales se reportan en el siguiente capítulo.

#### 4.2.4. ORGANIGRAMA

Se reunieron una gran cantidad de organigramas, sin embargo se encontró que ninguno estaba actualizado debido al alto nivel de rotación de personal, además de la constante eliminación y modificación de áreas. Se decidió que al finalizar la aplicación de los Análisis de Puestos, se podría realizar los organigramas gracias a los reportes de las líneas de mando. Sin embargo la interrupción de los Análisis de Puestos interrumpió por completo el proceso.

#### 4.2.5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La integración a la dinámica de la empresa y el consecuente estudio de su historia y situación actual, sirvieron para obtener un sin número de datos que permitieron un entendimiento superficial de la situación. Además de los elementos anteriormente mencionados, con el Análisis de Puestos y el Organigrama, más el contacto directo y diario con el área de Recursos Humanos y reuniones

quincenales con dirección, se esperaba obtener la suficiente información que revelara la problemática, sin dejar de lado el reporte inicial. Desafortunadamente el proceso de diagnóstico se vio interrumpido debido a diversos factores, los cuales se mencionan a continuación.

De la información encontrada en los Análisis de Puestos y organigramas se encontró muy pocos datos. Se observó que por ser una institución que vive gracias a donaciones, el sueldo de los trabajadores no es equivalente con la cantidad de trabajo que se realiza, acarreado a la filosofía “hacen que me pagan, hago que trabajo”, además de que no se ha buscado un sistema de compensaciones no monetario para ellos. La falta de renovación de los perfiles de puesto va de la mano con una incorrecta distribución de las funciones y responsabilidades entre los trabajadores (factor que también reportan los trabajadores en su entrevista de salida). Posteriormente se observaron problemas más graves, los cuales se resaltarán en el capítulo 5, en donde se finaliza el análisis de esta primera interacción con una empresa.

#### 4.3. DIAGNÓSTICO: CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET

En 1992 la Pedagoga Victoria Arreola Cortés adaptó su hogar para iniciar el cuidado de niños de madres que trabajan, y proporcionarles alimentos durante su estancia, juegos para su entretenimiento y algunos programas de formación inicial. Mientras iban aumento la cantidad de niños y maestras que apoyaran en su cuidado, se fueron estructurando programas más complejos que pudieran beneficiar a los niños en su desarrollo físico, emocional e intelectual. Fue hasta 1997 que la institución se registra ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) con el nombre de Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget. Es en mayo de 2006 que se realiza la incorporación a esta dependencia gubernamental.

Actualmente la población de la institución varía entre 60 y 70 niños, además de un personal de 13 personas al momento de mi salida, incluyendo a los maestros de talleres que asisten únicamente un par de horas por semana a aplicar un proyecto ya diseñado por ellos.

#### 4.3.1. REPORTE INICIAL

La razón por la que se decidió implementar un proyecto de consultoría en dicha institución fue debido a que recientemente consideraron expandir la institución de un jardín de niños, desde maternas a preprimaria, para añadir una escuela primaria. Desde 1992 la empresa se ha dedicado a la educación preescolar, el cual actualmente posee bastante éxito, al grado que hay fila de espera en sus salones, situación bastante inusual para las escuelas de la zona. La popularidad de su filosofía educativa los ha llevado a considerar nuevos horizontes, lo que se traduce a la creación de una escuela primaria. Inicialmente parece ser que la función principal sería acentuar y poner por escrito sus labores, es decir establecer su sistema de calidad, además de integrar de la teoría de la psicología laboral y administración aquellos elementos que pudieran ser funcionales. A continuación se presentan los resultados encontrados durante el proceso de diagnóstico.

#### 4.3.2. RECOPIACIÓN DE DATOS: ITINERARIO

Basándonos en la teoría encontrada y el itinerario desarrollado en la empresa anterior, se creó uno nuevo, el cual nuevamente consideraba constantes entrevistas, esta vez en el área de dirección:

<b>Actividades Principales</b>
- Reunión de organigramas y análisis de puestos existentes

- Diseño de análisis de puesto
- Aplicación de análisis de puestos
- Revisión de análisis de puestos en dirección
- Rediseño de organigramas
- Revisión de organigramas en dirección
- Aplicación de pruebas psicológicas
- Redacción del reporte final
- Presentación de reporte final en dirección
- Presentación de reporte final al personal

Figura G. Actividades Principales en el Diagnóstico de Jean Piaget.

Una técnica que se agregó en este diseño fue la aplicación de pruebas de personalidad, las cuales se consideraron necesaria para conocer a fondo el perfil de las maestras. Las pruebas que se aplicaron fueron el Cleaver y la Figura Humana de Karen Machover. No se recomendó aplicar pruebas de inteligencia debido a que dirección mencionaba no considerarlo como un factor decisivo en el proceso de contratación.

A continuación se relatan los detalles del proceso de aplicación y las discusiones concernientes para el propio diagnóstico, pero las deducciones que impliquen una aportación más allá de este primer paso se encuentran en el siguiente capítulo.

#### 4.3.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

Ya con el diseño que se creó para la anterior empresa, se aplicó la misma estructura (únicamente eliminando las secciones no concernientes a ciertos puestos) a todos los empleados de tiempo completo. Se estableció un horario con los profesores, basado en los tiempos libres de los trabajadores, de manera en que no se interrumpieran clases, trabajos críticos u horarios de comida.

Finalmente se aplicó a los dos integrantes de dirección, la persona del aseo, las cuatro profesoras titulares de los grupos, y la maestra de inglés. No se

destinó el proceso a los talleristas debido a que ingresan a la empresa con proyectos propios que solamente son supervisados por la dirección. Al único profesor de taller al que se le aplicó esta técnica fue a la maestra de inglés, debido a que imparte a todos los grupos, excepto maternas, además del hecho de que la empresa busca un alto nivel del idioma, y por lo tanto la profesora pasa una gran cantidad de tiempo en la institución. En total fueron ocho aplicaciones: 4 maestras, señora del aseo, maestra de inglés, asistente de dirección y la directora.

La información que reveló este paso fue muy variada, y aquella concerniente al proceso de detección fue interesante. Lo que se encontró es que el personal parece estar consciente de una gran variedad de funciones dentro de su puesto. No se encontraron casos graves de duplicidad de funciones en los puestos. Los empleados no mostraron hostilidad ni resistencia durante su aplicación.

En cuanto a situaciones de discrepancia, se observó que las maestras reportaban diferentes niveles de esfuerzo, tanto mental como físico, además de que todas mencionaban situaciones y funciones que parecían fundamentales, aunque ninguna indicaba exactamente las mismas. En el único departamento en que se encontró duplicación de actividades fue en dirección, lo cual se justificó posteriormente debido a que en ocasiones la distribución de ciertas funciones depende de la carga de trabajo, en especial cuando hay imprevistos.

Al revisar los Análisis de Puestos en dirección se señalaron aquellos puntos que causaron controversia y se revisó cada elemento reportado por los empleados. Esto sirvió también para que los altos mandos estuvieran conscientes de la percepción de los trabajadores con respecto a todo lo que les rodea en la empresa. Debido al tamaño de la empresa fue posible este procedimiento, sin embargo una empresa con mayor población exigiría un resumen de los puntos mas relevantes.

A pesar de que se llegaron a omitir detalles importantes en todos los puestos, se consideró que se podría deber al nerviosismo de la situación, a pesar de que se les informó de los beneficios del presente procedimiento. Dirección no consideró que hubiera realmente un problema de desempeño, sin embargo si se

consideró funcional recomendar una evaluación más detallada del rendimiento de los empleados. También, considerando todos los reportes, la información otorgada por dirección, y citas rápidas con las maestras, se completó la información faltante de los Análisis de Puestos de las maestras titulares, con el objetivo de que al final se les regresaran y pudieran aclarar ciertos puntos en los que tuvieran dudas.

Posteriormente los Análisis aportaron otro tipo de información funcional, la cual se aclarará más adelante.

#### 4.3.4. ORGANIGRAMA

Con base a la información reportada por el personal en los Análisis de Puesto, en cuanto a sus supervisoras y personas a su cargo, además de la retroalimentación de dirección, se desarrolló un organigrama de la institución, el cual se presenta de manera final en el siguiente capítulo. El Análisis reveló que algunas maestras consideraban que dentro del personal a su disposición se encontraba la asistente del aseo, lo cual fue descartado por dirección. Las implicaciones de dicha confusión podrían causar problemas en cuanto a la dinámica de grupos, ya que algunas profesoras podrían sentir derecho en hacer cierto tipo de exigencias. Afortunadamente al momento de entregar los Análisis de Puestos se incluyó un organigrama que puede aclarar esas confusiones. Finalmente este organigrama se integró en otros aspectos de la consultoría, los cuales se mencionarán más adelante.

#### 4.3.5. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

La aplicación de las pruebas Cleaver y Machover fue de vital importancia para conocer el estado emocional y estilos de socialización de los integrantes de este pequeño grupo de personas, de manera en que se puedan tomar las debidas precauciones o las medidas necesarias. Los resultados no levantaron ninguna

alarma, simplemente se detectaron diferentes estilos de trabajo, los cuales parecen complementarse mutuamente para lograr un buen rendimiento. Dirección confirmó estabilidad en sus dinámicas, con ocasionales problemas que no presentaran grandes complicaciones.

No se decidió aplicar pruebas de inteligencia debido a que lo que la dirección toma como indicador de dicho aspecto es el título de licenciatura que el gobierno solicita de manera obligatoria, excepto en el caso de maternal, en donde se buscan conocimientos puericulturistas o en educación escolar.

#### 4.3.6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como toda institución que va creciendo y adaptándose a las necesidades que su ambiente le requiere, hay detalles que se han dejado de lado por no parecer importantes. No en todos los casos, pero la mayoría de las nuevas empresas implementan técnicas desarrolladas de manera empírica, sobre la marcha. Sin embargo, si el objetivo del Colegio es expandirse, se debe tener en mente que todas aquellas incomodidades pueden llegar a convertirse en grandes problemas que incluso lleven la empresa al fracaso.

Se decidió que una correcta recolección, interpretación y presentación de los procesos que conforman el corazón de la empresa servirán en el futuro proceso de expansión. Este paso ayudará a poner por escrito aquellas actividades que han hecho tan popular y exitosa a la institución. De esta manera, se podrá realizar de manera más fácil y satisfactoria la duplicación de puestos y funciones que se asignarán al área dedicada a coordinar la primaria. Además, se decidió implementar aquellos aspectos que la teoría de la psicología laboral y la administrativa.

Con lo anterior en mente, se decidió que los Análisis de Puestos, los Organigramas y las Pruebas Psicológicas (elementos básicos del diagnóstico) debían tomar especial relevancia, y por lo tanto ser analizados a detalle. También se consideraron otros factores, como el estudio de otros elementos de la empresa

y la creación de aquellas herramientas que beneficien a la institución. Basándose en la literatura de la Psicología Laboral y Administrativa se decidió realizar las siguientes aportaciones:

- Requisición y Perfil de Puestos: se decidió que se debía integrar ya que , a pesar de no ser necesario al momento, la futura expansión lo haría un elemento valioso para la directora y dueña de la empresa, de manera que sus empleados continúen cumpliendo con el perfil que se desea.
- Programa y Manual de Inducción: Ya que la empresa necesita personal comprometido, es de vital importancia un Manual y Presentación que introduzcan al nuevo empleado a la institución.
- Evaluación de Puestos: Son necesarios para conocer el desempeño de los empleados.
- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y Propuestas de capacitaciones: Con base a la información encontrada se proponen mejoras al currículum de los trabajadores.
- Retroalimentación Teórica: Un respaldo teórico de diferentes autores beneficiará el desarrollo de la empresa al mejorar su metodología y aumentar su bagaje cultural.

Con estos elementos en mente, y para poder continuar con la siguiente fase, se debió tomar en cuenta las recomendaciones que la consultoría externa sugiere. A continuación, dentro de la sección de implementación se presenta un itinerario que considere las actividades anteriormente indicadas, además de las que sugiere la consultoría, para lo cual se necesita seleccionar un método de implementación, el cual varía dependiendo de diversos factores.

#### 4.4. IMPLEMENTACIÓN: CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES

En el capítulo anterior se mencionaron diversas clasificaciones de intervenciones dependiendo del autor y diferentes objetivos. A continuación se menciona un método que simplemente terminó en propuesta para el Centro de Asistencia a Menores, el primer caso.

Tomando en cuenta la intervención sugerida por el área de Recursos Humanos del Centro de Asistencia a Menores, en donde se quería rediseñar el área, se escogió el siguiente enfoque que plantea la teoría mencionada en el capítulo 3.

ACTIVIDADES ENFOCADAS A LA MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Objetivos	Busca cambiar aquellos elementos que dificultan la satisfacción y producción. De esta manera también se facilitan los cambios, la creatividad del individuo y por lo tanto mostrar la identidad de la empresa.
Algunas estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño y Rediseño de Funciones</li><li>- Rotación de Puestos</li><li>- Flujos de Información</li><li>- Flexibilización de Reglamentos y Sistemas</li></ul>

Figura H. Técnica seleccionada para la Fase de Implementación para el Centro de Asistencia a Menores.

Con base en la teoría señalada en la Figura H, se diseñó un itinerario de intervención. Cuando el Análisis de Puestos, propio de la fase de Diagnóstico, se vio retrasado, se decidió comenzar con esta Implementación hasta que se nos permitiera iniciar con la primera fase, situación que nunca ocurrió. A continuación se presenta un itinerario preliminar que se realizó considerando las tres fases del proceso de consultoría, además de las aportaciones anteriormente mencionadas de la Psicología Laboral:

<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>	<b>PASOS</b>
1 mes	Análisis de Puestos Organigramas
2 meses	Reestructura de RH Manual de Inducción Planeación DNC
4 meses	Diseño de Capacitaciones Aplicaciones de Capacitaciones Evaluación de Capacitación
1 mes	Retroalimentación Reporte

Figura I. Diseño inicial del Itinerario para el Centro de Asistencia a Menores en ocho meses.

Sin embargo, conforme avanzó el tiempo y se comenzó a conocer la dinámica de la empresa, se concluyó que la intervención debía ser más a fondo y con un enfoque diferente. Desafortunadamente sin un diagnóstico completo es imposible diseñar o sugerir una intervención adecuada. Finalmente la institución cerró sus puertas y cualquier intento de implementar la consultoría fue imposible. En el siguiente capítulo se describe a fondo la situación en cada paso.

#### 4.5. IMPLEMENTACIÓN: CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET

Una vez que se confirmó que el objetivo principal sería recopilar y registrar la mayor cantidad posible de información para conocer los procesos y poder mejorar aquellos puntos débiles en la institución, se buscó la mejor estrategia para proceder. A continuación se menciona nuevamente la técnica seleccionada de la teoría (ver capítulo 3).

TÉCNICAS DE IMPLEMENTACIÓN: ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y DE CAPACITACIÓN	
Objetivos	Se procura mejorar cualquier característica de los integrantes de la institución, al proporcionarle marcos teóricos en los que pueda basarse, mejorando de esta manera la eficiencia de la organización.
Algunas estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>- Solución de Problemas</li><li>- Toma de decisiones</li><li>- Estilo de liderazgo</li><li>- Planeación Profesional</li><li>- Teoría y Técnica Gerencial</li><li>- Conferencia</li><li>- Grupos de Sensibilización</li><li>- Método de Casos</li><li>- Método de Clases</li></ul>

Figura J. Técnica de implementación seleccionada para Jean Piaget.

A continuación se repasan las estrategias seleccionadas para el proceso de consultoría del Jean Piaget, las cuales ya se mencionaron en el capítulo pasado.

ESTRATEGIAS DE LA TÉCNICA DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y DE CAPACITACIÓN	
Solución de Problemas	Mediante la interacción e intervención se busca encontrar la solución a un problema de interacción social.
Conferencia	Dos o más personas que se encuentran en un lugar con el objetivo de resolver algún asunto. Generalmente se recomienda entre ejecutivos.
Método de Clases	Busca presentar información valiosa y previamente estructurada a otras personas, con el objetivo de generar un cambio positivo en las personas que lo escuchen.
Método de Casos	Proceso en el que se presenta, discute y analiza un caso imaginario o real, con el objetivo de aprender de él.
Toma de decisiones	El objetivo es hacer consciente al grupo de las decisiones que toman y los métodos que utilizan, y que en conjunto se decida que otras técnicas son adecuadas y bajo que circunstancias.

Figura K. Estrategias de la Técnica de Actividades Educativas y de Capacitación.

Ya considerando las estrategias anteriormente mencionadas, y los elementos que la literatura de Psicología Laboral y Administrativa sugieren, se desarrolló un itinerario más completo.

PLANEACIÓN	Duración
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigramas <ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir organigramas existentes.</li> </ul> </li> <li>- Análisis de Puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estructura de los análisis de puesto.</li> <li>Anunciar y promocionar el proceso a los trabajadores de la</li> <li>Aplicar Análisis de Puestos.</li> <li>Revisión de todos los Análisis de Puestos con dirección.</li> </ul> </li> <li>- Organigramas <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un organigrama general de la empresa.</li> <li>Revisar en dirección su validez.</li> </ul> </li> </ul>	2 meses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de pruebas psicométricos (Cleaver y Machover)</li> <li>- Requisición y perfil de puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar diseño de estructura y perfiles de puesto.</li> </ul> </li> <li>- Programa de Inducción a la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir información general de la empresa</li> <li>Realizar un Manual de Inducción</li> <li>Diseñar pequeña capacitación</li> <li>Objetivo: inducir sentido de pertenencia.</li> </ul> </li> <li>- Diseño de evaluaciones de puestos <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la evaluación 360°</li> <li>Aplicar al personal</li> <li>Recabar los resultados</li> <li>Evaluar resultados y detectar problemas.</li> </ul> </li> </ul>	2 mes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. <ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.</li> <li>Recolectar información del Análisis de puestos</li> </ul> </li> <li>- Elegir los temas que se utilizarán y cuantas capacitaciones serían.</li> <li>- Conferencia con Dirección para reporte final. <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estrategia de Conferencia y Método de Clase</li> <li>Presentación de Método de Casos, Solución de Problemas y</li> </ul> </li> <li>- Conferencia con Trabajadores para reporte final.</li> </ul>	1 mes

Figura L. Itinerario del Diagnóstico e Implementación completos para Jean Piaget.

Una vez decidido el camino a tomar, debido al tamaño de la presente institución, se consideró que el proceso tomaría aproximadamente 5 meses. En el siguiente capítulo se presentarán los resultados encontrados, las propuestas que se presentaron tanto a dirección como al personal, además de las autocríticas positivas y negativas al presente proyecto de tesis.

# **CAPÍTULO 5**

## **Evaluación y Reporte Final**

# CAPÍTULO 5

## 5. Evaluación y Reporte Final

El proceso de evaluación es de vital importancia en la consultoría, sin embargo en general es un paso ignorado por la mayoría de las empresas que se dedican a este tipo de labor. Una de las razones principales por las que se deja de lado este paso es debido a su complejidad, el tiempo y el dinero que necesita para realizarse, además de que le revela al cliente aspectos negativos del proceso. Para evitar vicios y fomentar la objetividad, algunas empresas contratan a otra consultora completamente diferente para realizar este paso.

Con base en el hecho de que este proyecto no busca lucro, sino aumentar el conocimiento dentro del área, resulta de vital importancia realizar la evaluación y así conocer los puntos fuertes y débiles del presente trabajo.

Se inicia con la evaluación realizada en la primera empresa: Centro de Asistencia a Menores. A pesar de que cerró sus puertas en la fase inicial de diagnóstico, no deja de lado el hecho de que una evaluación al proceso resultaría productiva. Posteriormente se continua con el Centro Educativo Infantil Jean Piaget. Finalmente se presenta la conclusión y discusión final de todo el proceso. A continuación se presenta un recuadro que describe la estructura del presente capítulo:

<b>Estructura del Capítulo 5</b>	
<b>Resultados y Discusión</b>	
Centro de Asistencia a Menores	Objetivo
	Análisis de Puestos
	Organigrama
	Manual de Inducción
	Detección de Necesidades de Capacitación y Propuestas
	Diseño de Estructura de Recursos Humanos
	Conclusiones
Centro Educativo Infantil Jean Piaget	Objetivo
	Análisis de Puestos

		Organigrama
		Prueba Psicométricas
		Requisición y Perfil de Puestos
		Manual de Inducción
		Evaluación de Personal
		Detección de Necesidades de Capacitación y Propuestas
<b>Conferencia y Reporte Final: Jean Piaget</b>		
		Reporte Final a Personal
		Reportes Finales de Manera Individual
<b>Conclusiones Generales</b>		

Antes de iniciar con la descripción, es necesario remarcar que no todas las evaluaciones son las mismas; la literatura nos indica que varían conforme al proceso de intervención y las necesidades de la empresa. Gerardo y Mateos (1980) describen un tipo de evaluación que es relevante para ambas intervenciones, a la cual se le denomina del tipo Informática, debido a que a cada paso, en ambas empresas, se fue revisando en dirección la validez de los documentos y la satisfacción del cliente.

TIPO DE EVALUACIÓN
Informática
Es un proceso que ocurre conforme a la marcha, como consecuencia, mediante se va realizando el proceso de consultoría se va mejorando el mismo.

Figura A. Tipo de evaluación utilizada en la presente consultoría.

A continuación se presentan los resultados y sus consecuentes discusiones en ambas intervenciones.

## 5.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN: CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES

A pesar del hecho de que el proceso de consultoría fue interrumpido, sí se realizaron ciertos trabajos, los cuales se reportarán a continuación.

### 5.1.1. OBJETIVO

Recordemos que el proceso de consultoría se realiza en 3 pasos. De la fase de Diagnóstico se diseñó un itinerario, el cual se mencionó en el capítulo anterior, y únicamente se llegó a implementar una parte, lo cual se observa en el siguiente cuadro.

<b>Actividades Realizadas y Actividades Truncadas</b>	
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>	<b>ETAPA DE REALIZACIÓN</b>
- Reunión de organigramas y análisis de puestos existentes	Información incompleta
- Diseño de análisis de puesto	Terminado
- Aplicación de análisis de puestos	Proceso interrumpido
- Rediseño de organigramas	Información incompleta
- Revisión de organigramas en dirección	No se realizó
- Redacción del reporte final	No se realizó
- Presentación de reporte final en dirección	No se realizó
- Presentación de reporte final al personal	No se realizó

Figura B. Actividades Principales en el Diagnóstico del Centro de Asistencia a Menores.

Es importante recordar que con base en el hecho de que no se aplicó propiamente el análisis de puestos, se empezó con la segunda fase de la consultoría, la implementación. Se decidió sumar elementos de la psicología laboral, los cuales se seleccionaron considerando las necesidades de la empresa. Los puntos elegidos fueron los siguientes:

- Requisición y Perfil de Puestos.
- Programa y Manual de Inducción.
- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y Propuestas de capacitación.

Otro elemento que se tuvo en consideración durante la parte de implementación fue la reestructura de Recursos Humanos. Sin embargo fue un paso incompleto debido a que se consideraron otras prioridades, y la posterior cancelación del proyecto.

A continuación se mencionan los resultados encontrados y las correspondientes discusiones con respecto a su significado.

### 5.1.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Inicialmente se diseñó, como se mencionó anteriormente, un Análisis de Puestos que se basara en la bibliografía de Elba Gama Bernal, Jaime A. Grados y Agustín Reyes Ponce. Posteriormente se reunieron algunos Análisis de Puestos que ya se encontraban en la empresa, los cuales indicaban haber sido realizados hace cinco años, sin poseer la cantidad necesaria de información que el nuevo diseño exigía, por lo que se decidió aplicar a la población del área de oficinas de la empresa.

Se comenzó con la aplicación en el departamento de Recursos Humanos, el cual únicamente constaba de dos puestos. Efectivamente se encontró que las actividades estaban centradas en el reclutamiento. A pesar de que reportaron encontrarse interesados en expandir sus actividades a todos aquellos elementos que conforman a dicho departamento, mencionaron que la falta de personal y

tiempo dificultaba su crecimiento. La actitud del personal de esa área mostró compromiso con la consultoría y fueron cooperativos.

Del departamento de Sistemas, únicamente se aplicó al puesto de Auxiliar de Sistemas. En un inicio se le informó que el Análisis de Puestos era para beneficio del empleado, que busca apoyar en su desempeño y resaltar la relevancia de su puesto en la empresa. Sin embargo, mostró hostilidad y resistencia a revelar sus funciones desde el inicio. Se pudo obtener la información deseada debido a que constantemente se le recordaba que era para su beneficio. No obstante el empleado constantemente mencionaba que mejor sería interrumpir el proceso y que él posteriormente nos enviaría una lista de sus funciones por correo.

Al mismo tiempo se trató de continuar en el área de Administración y Contaduría, pero inmediatamente el departamento reportó que se encontraban ocupados con otros asuntos urgentes, y que por lo tanto les era imposible darnos su tiempo. Se les pidió cinco minutos al día por una semana para recolectar algo mínimo de información, pero únicamente nos proporcionaron tres páginas que mencionaban las actividades principales de los cuatro puestos pertenecientes a esta área. Las aplicaciones que se lograron se encuentran en el Anexo 1.

Al ver la resistencia de todo el personal al proceso, más el hecho de que por falta del anuncio las aplicaciones se retrasaron aproximadamente un mes, y que dirección continuaba mostrando resistencia a proporcionar su apoyo, se decidió llevar el proyecto a otra empresa en donde se pudiera implementar por completo el método de consultoría estudiado en la presente tesis.

### 5.1.3. ORGANIGRAMAS

Como ya se mencionó, se reunieron una gran parte de organigramas, de los cuales su totalidad estaban desactualizados, y algunos se contradecían entre sí debido a las constantes modificaciones de las áreas. Debido a la ausencia de análisis de puestos y la cooperación de la empresa y sus integrantes no se pudo crear un organigrama actualizado.

### 5.1.4. MANUAL DE INDUCCIÓN

Mientras se esperaba por el anuncio oficial de las aplicaciones de los Análisis de Puestos, se comenzó por desarrollar los elementos de la psicología Laboral que se mencionaron anteriormente. En cuanto al manual de inducción ya había un diseño previo del 2007, sin embargo no se encontraba actualizado, al punto en que no se consideraban los cambios de las direcciones de las “Casas” y oficinas, y aquellos edificios recientemente inaugurados.

Se inició actualizando aquellos aspectos de las prestaciones, fechas festivas, aspectos legales, estadística mencionada acerca de los niños en situación de calle, misión y visión, evaluaciones y capacitaciones (las cuales de hecho nunca se realizaban), etc. Los cambios que se lograron se presentan en el Anexo 1.

### 5.1.5. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) Y PROPUESTAS

No se encontró ningún proceso de capacitación, el cual es requerido por la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-C. Tampoco se reportó ningún tipo de DNC realizado por la empresa. Finalmente el departamento expresó la necesidad de crear un área que se especializara en asegurar los derechos legales del

trabajador, además de proporcionarles recompensas no económicas. Se planteo iniciar con la colocación de un buzón de sugerencias, el cual nunca fue formalmente aprobado.

### 5.1.6. DISEÑO DE ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

Para realizar un diseño de la estructura de Recursos Humanos se planeaba continuar indagando en la literatura de las ciencias Administrativas y la Psicología Laboral. Inicialmente se crearon cuatro áreas de acuerdo a las necesidades de la empresa y las exigencias de la ley. Debido a la interrupción del proceso, dicho proyecto no se continuó.

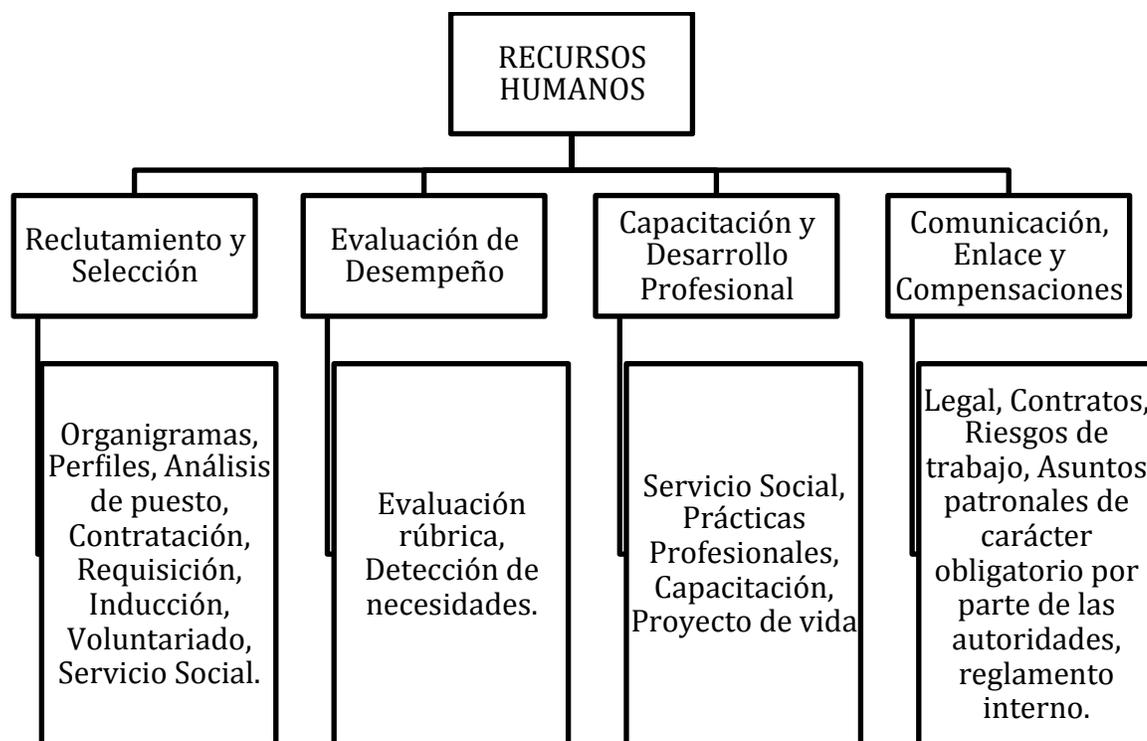


Figura C. Estructura inicial del departamento de Recursos Humanos

De cada área del departamento se planeaba incorporar aquellos elementos que pudieran beneficiar a la empresa debido a que únicamente se poseían una serie de baterías para el reclutamiento, además de un contrato de 3 meses ya prediseñado.

### 5.1.7. CONCLUSIONES DEL CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES

El problema que más saltó a la vista dentro de la institución fue la falta de cooperación por parte la mayoría de los integrantes de la empresa, en especial en dirección. Otros factores negativos fueron la alta rotación de personal, posiblemente el resultado de una pobre dinámica de grupo (la cual reportaron algunos empleados en su entrevista de salida), y en algunos casos un alto nivel de exigencia por el tipo de trabajo realizado (el trato con niños de situación de calle), además de los bajos sueldos (en su mayoría siendo el salario mínimo). Los datos que se encontraron, en conjunto, resultaron ser peligrosos para los directores y los inversionistas debido a que revelan incongruencias e ilegalidades en sus métodos, por lo que no fue del interés de la empresa continuar con la investigación.

En el ámbito de la psicología laboral, se encontró que la empresa no contaba con otros elementos que la literatura indicaba como necesarios, los cuales se mencionan a continuación. La institución no posee un correcto proceso de inducción del personal, lo cual implica que los empleados puede que no estén enterados de las funciones principales que su empresa realiza. No se tenían formatos efectivos de Requisición, Análisis y Perfil de Puestos. No se imparten capacitaciones, no sólo exigidas por la ley, sino que también son necesarias para mejorar el rendimiento y el desarrollo personal del trabajador dentro de la empresa. Finalmente, la empresa no posee un proceso de detección de necesidades o evaluación del personal, por lo que es difícil detectar aquellos elementos que dificulten el correcto cumplimiento de las metas de esta institución.

Como aspectos positivos, y la razón principal de su mención en el presente trabajo, esta empresa fue la impulsora inicial de la presente investigación; dio a relucir lo que constituye a una ONG, además de impulsar la creación de Análisis de Puestos que posteriormente se llevó a la segunda institución.

## 5.2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN: CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET

A continuación se presentan y discuten los resultados encontrados durante el proceso de consultoría del Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget, el cual se llevó de principio a fin.

### 5.2.1. OBJETIVO

Se debe recordar que la empresa inicialmente no reportó ninguna problemática, sino que simplemente buscaba documentar los procedimientos generales de su empresa y establecer un sistema de calidad, para posteriormente expandirse con base a la información encontrada. Se confirmó que efectivamente no había grandes problemas pero que si había necesidad de incorporar ciertos documentos indicados por la teoría, los cuales se mencionan a continuación.

### 5.2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS

Como ya se mencionó, el proceso transcurrió tranquilamente, sin grandes dificultades y con cooperación por parte de todo el personal. Posteriormente se llevó la información encontrada a la directora y dueña para su evaluación y corrección.

Dependiendo del puesto se tomaron diferentes medidas con la información encontrada. En el caso del departamento de dirección se buscó documentar de manera completa todas las actividades realizadas, ya que se planea expandir la cantidad de funciones una vez que el jardín de niños también incluya la primaria, además de duplicar los puestos en una subdirección especializada en la nueva sección de la empresa. Los reportes de dirección se consideraron realmente necesarios para conocer y poner por escrito muchos procesos que en ocasiones sólo conoce de su existencia la persona que los realiza.

En cuanto al puesto de la persona de aseo únicamente se deseo conocer la repartición de funciones y reasignar el horario de ciertas actividades de manera que toda la empresa se beneficie de su trabajo.

De las profesoras titulares se buscó recolectar toda la información que ellas reportaron como básica para el proceso de instrucción, y unirlas con la retroalimentación de dirección, de manera en que se diseñara un análisis de puestos específico para cada profesora. Estos últimos mencionados fueron de especial importancia ya que así se pudo entender a fondo aquellos elementos que conforman la “fórmula” que ha sido exitosa a través de los años en dicho Colegio, debido a que son las maestras titulares las responsables de difundir la filosofía y el nivel educativo que la institución representa. Finalmente se recopiló toda la información como se había esperado.

### 5.2.3. ORGANIGRAMA

Con base a la información encontrada en el análisis de puestos se desarrolló un nuevo organigrama, el cual se presenta a continuación.

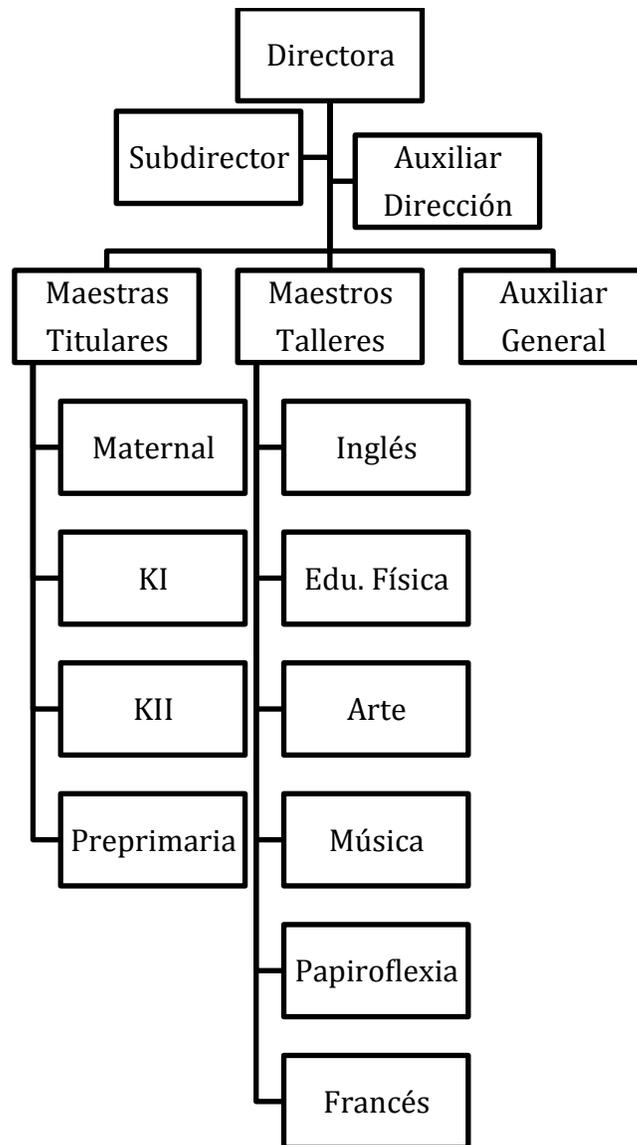


Figura D. Organigrama del Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget.

Posterior al inicio de la implementación de la consultoría, se creó un nuevo puesto, el de subdirector, el cual tiene por objetivo expandir el jardín de niños a preprimaria, además de suplir las funciones de la directora o profesores en caso de ausencia. Debido a la novedad del puesto no se decidió realizarle un análisis de puestos, ya que el suyo comprendería en gran parte las funciones de la directora.

En cuanto a las diferentes funciones del organigrama, no solo se buscó difundir para evitar confusiones de mando, sino que además se diseñó para poder

ver la carga de responsabilidades, la cual aumentará en cuanto crezca la institución, además de tener en claro las líneas de mando. Manteniéndolo al corriente y teniendo lo anterior en mente, se puede buscar una creación de puestos que beneficien a la institución, y mantengan el control de calidad que han logrado en la actualidad.

#### 5.2.4. PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

La aplicación de las pruebas Cleaver y Machover fue de vital importancia en cuanto a las maestras debido a que sirvió para conocer su forma de trabajo, la cual ha resultado funcional, además de servir de referencia para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Lo que se encontró fue que las profesoras poseen diferencias en su personalidad, las cuales se ven reflejadas en exitosos estilos de instrucción. Lo que se realizó con esta información fue pasársela al subdirector, el nuevo primer filtro de reclutamiento, para que lo tomara como referencia en futuras contrataciones. Cabe mencionar que estas pruebas se lograron implementar de manera definitiva en la institución, ya que anteriormente sólo se utilizaba la entrevista y la búsqueda de las referencias.

Se recuerda que no se aplicaron pruebas de inteligencia debido a que la institución considera los niveles de estudio como indicador. Se le mencionó a la empresa que al momento de implementar la primaria y aumentar la complejidad de la información que se impartiría, sería necesario aplicar pruebas de dicha naturaleza.

#### 5.2.5. REQUISICIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Tanto para la anterior empresa como para la presente se planteo el diseño de estos dos documentos. El Colegio no los necesita en la actualidad, sin embargo

en cuanto empiece el reclutamiento y selección de nuevos puestos para la nueva institución, podrían servir de utilidad. En el Anexo 3 se presentan de manera íntegra.

## 5.2.6. MANUAL DE INDUCCIÓN

Con base a la información proporcionada en diversas reuniones con la directora, se diseñó un Manual con el siguiente índice:

<b>MANUAL DE INDUCCIÓN DEL CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET</b>	
✚	Nuestro Origen
✚	Nuestra Empresa
○	Misión
○	Visión
○	Valores
○	Instalaciones
✚	<b>NUESTRO PERSONAL</b>
○	Organigrama
○	Derechos y Prestaciones
○	Higiene
○	Seguridad
▪	General
▪	En caso de SISMO
▪	En caso de DESALOJO
✚	<b>GIRO Y CONEXIONES CON OTRAS EMPRESAS</b>
○	TELÉFONOS DE APOYO
○	TELÉFONOS DE EMERGENCIA
○	TELÉFONO PARA REPORTAR INTENTOS DE EXTORSIÓN
○	ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE SEGURIDAD ESCOLAR

Figura E. Manual de Inducción del Jean Piaget.

Se entregó en dirección un formato digital con un diseño a color, además de una presentación de Power Point con los puntos básicos del Manual, de manera en que después de cada contratación se pueda entregar el documento

físicamente, además de darle una breve introducción al nuevo empleado indicando el contenido del mismo. (Para la versión oficial revisar el Anexo 3)

### 5.2.7. EVALUACIÓN DE PERSONAL

Con base en reportes de dirección, en donde se señaló la dificultad del control en el desempeño de las profesoras, se decidió desarrollar una evaluación que abarcara únicamente a ese sector de los trabajadores, el cual es de vital importancia debido a su rol crítico en la institución. Por lo tanto se les aplicó a las profesoras un prototipo de una Evaluación de Personal diseñada con base en la información que ellas y la directora reportaron en los Análisis de Puesto. El objetivo fue crear una única evaluación para todas las profesoras titulares, la cual sería aplicada a la directora, a las demás docentes, y una autoevaluación. Es importante señalar en este paso la colaboración del subdirector de la dirección.

Dentro de la prueba se clasificaron las actividades en cuatro áreas principales, dentro de las cuales se encuentran de dos a cuatro subdivisiones. Cada subdivisión contiene un diferente número de reactivos, que son las actividades observables y por lo tanto evaluables. Posteriormente se pasó el documento a la dueña, a la cual se le pidió que a cada reactivo le asignara una calificación, de tal manera que cada uno de las subdivisiones sumara 100. De esta forma al final se obtendría un promedio final de su evaluación, además de un desglose de las áreas en las que se encuentra un mayor o menor desempeño.

<b>DIVISIÓN Y SUBDIVISIÓN DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL (MAESTRAS)</b>	
Área académica	
	evaluación
	Registro de procesos
	Seguimiento (tareas)
Área Administrativa	
	Preparación de material
	Atención y Preparación de los estudiantes

Logística académica
Administración escolar
Área de Asuntos Externos
Comunicación de detalles de los estudiantes con Padres de Familia.
Comunicación institucional
Área de Consejo Académico
Canalización
Protección Escolar
Coordinación de Evaluación
Comunicación Interna

Figura F. Estructura básica de la Evaluación de Profesoras del Jean Piaget.

Una vez asignados los valores por dirección, se diseñó la prueba con cuatro casillas por cada reactivo, calificados del uno al cuatro, siendo la primera la más baja calificación y el cuarto lugar el más alto. Al momento de la aplicación, por ser una evaluación única para tres grupos, se les pidió que pusieran una línea en el reactivo que no les pareciera pertinente o que desconocieran (Ver los diseños de las Evaluaciones en el Anexo 3).

Al momento de evaluar los resultados, se sacaron sumatorias de los reactivos, para saber el promedio de cada subdivisión, de cada área, y uno general.

A pesar de que los promedios son los valores que más saltan a la vista, se resaltó también los múltiples usos de la presente evaluación. A continuación se presenta la tabla, la gráfica, y las conclusiones obtenidas.

	PUNTAJES GENERALES		
	Autoev.	Directora	Maestras
PREPRIMARIA	95.08	93.55	95.01
KINDER 2	90.51	89.16	97.06
KINDER 1	95.22	85.02	93.92
MATERNALES	93.44	87.96	97.48

Figura G. Promedios finales de las Evaluaciones.

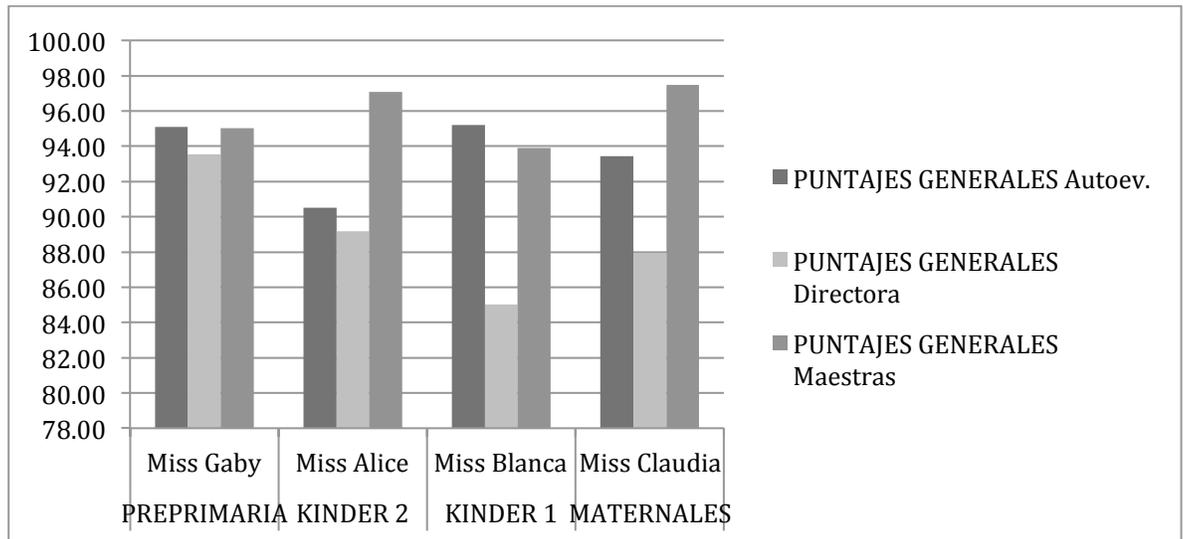


Figura H. Gráfica de promedios finales de las evaluaciones.

De lo que se puede observar las calificaciones en general fueron altas. Se encontró que las maestras de Preprimaria y Kinder I fueron las que se calificaron más alto. La calificación más baja con 90.5 fue de la maestra de Kinder II. En general las calificaciones de dirección fueron más bajas que el resto, fluctuando entre el 85 y 93.5 de promedio. La calificación de la maestra de Preprimaria fue la más alta, mientras que la más baja fue de Kinder I. Los promedios de calificación más similares entre dirección y la autoevaluación fueron los de la maestra de Kinder II, seguidos por la maestra de Preprimaria, lo cual coincide con el hecho de que son los dos promedios más altos de dirección. La diferencia mas grande entre los promedios de dirección y el auto-reporte fue de la maestra de Kinder I, quien se autoevaluó mas alto, y fue calificada por la directora con el promedio más bajo. En cuanto a los promedios otorgados por las maestras, en general se observó un sesgo, debido a que todas tendieron a evaluar a sus compañeras con promedios cercanos al 10. Las calificaciones variaron del 93.9 al 97, siendo la calificación más baja la de la maestra de Kinder I, y la más alta la de las maestra de Maternal y Kinder II.

Finalmente, comparando los 3 promedios, se observó mayor nivel de concordancia en la maestra de Preprimaria. Con la maestra de Kinder I hubo mayor disparidad. Como dato relevante, la calificación más alta otorgada por las maestras, irónicamente fue a la maestra que se autoevaluó con promedio más bajo, mientras que la calificación más baja otorgada por las profesoras y por dirección, fue a la maestra que se autoevaluó más alto. Este paso confirma algunas dudas reportadas de manera oral por dirección con respecto a la actitud de la maestra. Otra calificación que posee grandes diferencias es la de la maestra de Maternales, pero es relativamente entendible debido a que al momento de la evaluación recientemente había cumplido 2 meses de incorporación a la institución. De manera más específica, se encontró que las maestras de Kinder I y Maternales reportaron discrepancias en cuanto a las actividades que ellas realizan y las que dirección reporta que ellas deben realizar, lo cual se consideró normal con base al hecho de que hace 2 meses tomaron dicho puesto, y la maestra de Maternal acaba de ingresar a la escuela. Para poder ver los resultados de cada maestra y cada área se recomienda ver el Anexo 3.

Posteriormente se presentaron los resultados a dirección. La maestra de Kinder I representa un caso especial debido a que se han reportado situaciones problemáticas de su parte, por lo que el reporte proporciona mayor información al respecto. Las hipótesis que surgieron de sus resultados fueron diversos, inicialmente se planteó que podría existir un mecanismo de defensa ante un ambiente que ella sabe que tiene críticas duras con respecto a su desempeño. Podría también deberse a una inconciencia de las fallas que comete, o una negación a las críticas que se le han realizado a su desempeño.

La maestra de Kinder II también fue un caso polémico. Obtuvo muy buenos reportes de compañeras y fue la que se calificó como más baja en su autoevaluación. La directora asegura tener excelentes resultados de su desempeño, en momentos le fallan aspectos de planeación anticipada y diseña las actividades sobre la marcha, por lo que la directora se vio obligada a bajar su promedio general.

En conclusión, se diseñó un método de evaluación que ofrece una calificación general del desempeño. Se está consciente de que una prueba que ofrezca una evaluación a fondo necesitaría de un alto grado de investigación, respaldo teórico y estudio estadístico. Se remarcó al cliente al momento de su presentación que este punto en el trabajo posee cierto sesgo debido a que depende en cierto grado de la percepción personal. Sin embargo este proceso de evaluación ofrece una calificación a las percepciones del personal, el cual de manera directa e indirecta ofrece una gran cantidad de información del tipo cualitativo. Además, la evaluación que aquí se presenta es bastante personalizada, lo que ofrece una ventaja para la empresa. Una evaluación anual se recomienda para conocer la dinámica del personal.

En conclusión, se recomendó que en caso de desear un evaluación con mayor grado de exactitud se hiciera uso de un diseño más exhaustivo y específico. Para el tamaño del colegio, el cual no es muy grande, no se recomienda que pague la gran cantidad de dinero que exigen las consultoras para una evaluación completa. Lo que se concluyó en colaboración con el subdirector fue que se realizara un proyecto de la implementación de la evaluación por rúbricas.

#### 5.2.8. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) Y PROPUESTAS

En este ámbito se implementaron tres métodos para su detección:

- Se colocó un Buzón de sugerencias y felicitaciones ubicado en el camino de los tutores cuando recogen a los niños, además de que se le incitó al personal a utilizarlo de igual manera.
- Al final del Análisis de Puestos se solicitó que informaran mejoras con respecto a su puesto y a la empresa.
- Finalmente se estuvo implementó la observación al estar presente en la dirección al momento de que los padres pasaban a comentar algún problema, la cual fue una conducta altamente fomentada por la escuela.

Al final se reunieron los resultados con el objetivo de plantear mejoras concretas tanto para el personal como a la institución.

A continuación se presentan los resultados de las tres técnicas de DNC que se utilizaron en la presente empresa. En el caso del Buzón de Sugerencias y Felicitaciones se estuvo revisando a lo largo de 5 meses y no se encontró más que una sugerencia con respecto a la distribución de los niños durante las presentaciones de festival, de manera en que su ubicación sea basada en estatura, y así todos los niños sean visibles para los padres. Como sugerencia para el futuro se recomendó cambiar el lugar donde se encuentra el buzón para los padres de familia y trabajadores, en caso de que el lugar se haya considerado como demasiado público. También se consideró que una posible causa de la falta de comentarios es debido a que los padres y tutores constantemente se presentan en dirección ante cualquier duda, queja o felicitación, dinámica que fue observada a lo largo de la intervención.

En cuanto a los resultados encontrados en los Análisis de Puestos, a continuación se presenta una tabla que resume la información recolectada de las ocho aplicaciones.

CONCENTRADO DE COMENTARIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS		
MAESTRAS	CAMBIOS A SU PUESTO	CAMBIOS A LA EMPRESA
Maternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la cantidad de material didáctico.</li> <li>- Alguna persona que apoye en caso de que se ausente un maestro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar el material didáctico.</li> </ul>

KI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un espacio un poco más amplio, posiblemente en La casa de la Educadora se encuentren materiales disponibles.</li> <li>- Renovar los programas.</li> <li>- Facilidad de acceso a las áreas verdes para clases con enfoque ambiental con los chicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar en un salón enfocado para música, educación física, para las maestras al momento de calificar.</li> <li>- Capacitación para la maestras.</li> <li>- Coordinar exposiciones al mes entre maestras.</li> </ul>
KII	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la cantidad de material didáctico.</li> <li>- Alguna persona que apoye en caso de que se ausente un maestro.</li> </ul>
Preprimaria	- Material didáctico	---
Inglés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el espacio en las aulas</li> <li>- Definir claramente los horarios</li> <li>- Tener más claras los horarios de los talleristas</li> <li>- Delimitar claramente los materiales que están disponibles para los talleristas.</li> <li>- Buscar que haya un apoyo general, que no necesite ser convocado, en cuanto a manejo de material.</li> <li>- Quitar exámenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el nivel de la supervisión, en especial en cuanto a horarios, limpieza, contenidos y el sistema que lleva el colegio.</li> <li>- Incluir un salón de maestras.</li> </ul>
Auxiliar General	- Para mayor rapidez una aspiradora	-
Auxiliar de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar en paquetería</li> <li>- Cursos de manejo de grupo</li> <li>- Cursos de relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complementar el inmobiliario.</li> <li>- Material didáctico</li> <li>- Sala para maestras</li> </ul>
Dirección	-	- Ampliar espacios físicos

Figura I. Recopilación de DNC en los Análisis de Puestos.

Se entregaron todos los resultados a la dirección para que se tomaran medidas en caso de ser necesario. Específicamente se puede observar que varios profesores señalaron la necesidad de aumentar el material didáctico, además de un salón para la maestras, datos que son útiles considerando la próxima

expansión. También se indicó la necesidad de un profesor de apoyo en caso de ausencia; en ese respecto lo que se realizó fue organizar el horario de apoyo a profesores de la persona de aseo, indicándole en que momento sería más necesaria su ayuda; también el subdirector presenta una nueva y eficiente alternativa en caso de ausencia de profesorado.

Algunas indicaciones por el momento no fueron consideradas por la institución debido a diversas razones. Por ejemplo, la solicitud de renovación de programas fue ignorada con base en el hecho de que cada año se realiza dicho trabajo. El aumento de espacios se pospuso hasta la expansión debido al espacio actualmente disponible.

Una de las aportaciones de esta DNC que reportaron más resultados para esta sección del trabajo de consultoría, fueron las propuestas de capacitaciones y aumento del currículum de los trabajadores dentro de su puesto. En cuanto a la delimitación de horarios, materiales, etc., dicho aspecto se vería abarcado en un Análisis o Perfil de Puestos, a lo cual se le recomendó a la institución seguir y renovar constantemente dichos documentos.

La última aportación a la DNC fue la observación de las rápidas reuniones con los tutores, en las cuales expresaban sus preocupaciones. Se reportaron algunas quejas conforme a la dinámica entre padres y algunos profesores, a lo que la directora inmediatamente buscaba darle solución de la manera clara pero pacífica.

En conclusión, la consultoría en este paso sirvió para resaltar los beneficios del Análisis de Puestos, además de considerar para un futuro capacitaciones que aumenten el bagaje cultural de los empleados en cuanto a sus estrategias educativas. Al final la institución decidió implementar un seminario acerca de técnicas de instrucción, diseñado por el subdirector con base a los conocimientos generados en sus estudios de psicología educativa. Se recomendó que dependiendo de los resultados encontrados en futuras detecciones de necesidades, se aumentara la literatura de dicho proyecto. En cuanto a los requisitos legales de capacitación la organización nunca se ha visto en problemas

debido a las capacitaciones gratuitas que proporcionan las empresas con las que negocia.

### 5.3. CONFERENCIA Y REPORTE FINAL DEL CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET

Como se mencionó anteriormente, a cada paso del proyecto de consultoría se reportaron resultados. Sin embargo, una vez reunida toda la información se volvió a explicar cada resultado con los análisis anteriormente desarrollados. A lo anterior, con el objetivo de continuar con la teoría encontrada en la tesis de Gerardo y Mateo (1980) se reunieron los elementos que la Psicología Laboral y la Administración pueden aportar a la empresa. A continuación se presentan dichos puntos.

En cuanto a la Motivación Humana, en especial debido a que es una empresa de servicio, se le señaló a dirección lo vital que es para ellos tener un personal que posea una actitud positiva y en pro del cambio, lo cual se observó en su disposición y cooperación con el proceso de consultoría. Se les mencionó que, como ya se mencionó en el capítulo II, la Teoría del Comportamiento se basa en la conducta individual, por la motivación humana juega un papel importante para comprender las necesidades de la gente y así mejorar la calidad de vida del trabajador.

En esta sección no se busca mencionar cada uno de los puntos de las diferentes teorías que se abordaron en el reporte de los resultados finales, sino dar una idea general de los puntos que se trataron de remarcar, esto debido a que toda la información se encuentra ubicada en el capítulo II.

Se les remarcó el papel que juega Abraham Maslow (1908 – 1970) y su jerarquización de las necesidades humanas, para que lo tuvieran en mente en cuanto detecten alguna problemática, no sólo con sus trabajadores, sino también con los niños. Debido al hecho de que para lograr llegar a un nivel de la pirámide,

es necesario satisfacer el nivel anterior, no todas las personas logran llegar a la cima. La necesidad más básica que no se haya satisfecho será la que rija la conducta del individuo, pero siempre poseerá más de una motivación.

Siguiendo con la motivación, se les presentó también la Teoría de dos Factores de Frederick Herzberg, la cual indica que hay Factores Higiénicos (extrínsecos) y Factores Motivacionales (intrínsecos). Los primeros se refieren a aquellos elementos que conforman el ambiente del trabajador, los cuales son controlados por la empresa, y los segundos tienen que ver con el contenido de las tareas que la persona realiza en su trabajo. El mismo autor también menciona “el enriquecimiento de tareas (o de cargo)”, el cual consiste en sustituir las tareas más simples por tareas más complejas, con el objetivo de que el trabajador pueda enfrentar retos que enriquezcan su labor diaria. De manera superficial, en la presente institución se ha manejado esta técnica, sin embargo con esta mención no sólo se le busca dar respaldo, sino también motivar a que se continúe y fomente su aplicación. Rensis Likert (1903 - 1981) encontró que la productividad de la empresa aumenta conforme se aproxima al sistema más participativo. Finalmente para cerrar la sección de motivación, se mencionó a Chester Irving Barnard (1886 – 1961) quien considera que los individuos no actúan solos y que deben cooperar entre si para lograr sus metas.

En cuanto a liderazgo en las empresas, se les mencionaron al área de dirección para que estuvieran conscientes de las funciones que deben realizar, además de lo que se espera de ellos debido a la posición en que se encuentran. John Kotter menciona tres procedimientos pertenecientes al liderazgo: dirigir, alinear, motivar e inspirar al personas. Walter Bennis dice que deben poseer cuatro competencias: gerencia de la atención, del significado, de la confianza, y de sí mismo.

En cuanto a la empresa que actualmente dirigen, Joaquín Rodríguez (1993) la definiría como microempresa o pequeña empresa debido a que cuenta con un personal de no más 15 empleados, y que además posee una estructura organizacional sencilla. También el colegio se define como una institución de

servicio, debido a que realiza funciones en la comunidad que facilitan y agilizan ciertas actividades diarias y mejora su calidad de vida.

En el ámbito meramente administrativo, Sérvulo Anzola Rojas (2002) menciona que el dicho proceso consta de cuatro pasos principales: planeación (método: qué, cómo, dónde, quién, cuándo, por qué, etc.), organización (coordinar todos los elementos de la empresa), dirección (dirigir e influir al personal), y control (supervisar). Proceso que se les remarca para que antes de que se tome una decisión se considere dichas fases, ya que de acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia (1993), para tener éxito en el ámbito empresarial debe haber buen juicio, iniciativa, resolución y creatividad por parte del administrador.

Romero Betancourt (2000) plantea que las habilidades requeridas en un administrador se dividen en dos clases: generales y específicas. Las generales incluyen la administración y aprovechamiento material y humano, e infundir la ideología de la empresa. Las habilidades específicas son planear, organizar, integrar y controlar, y depende del tipo de puesto que se ejerce la necesidad de utilizarlas con mayor o menor intensidad.

A pesar de todas las recomendaciones anteriores, se les remarcó que es hasta el momento en que el administrador incorpora su personalidad a sus funciones, es cuando logra ser un auténtico administrador (Romero, 2000), elemento de vital importancia cuando uno se quiere separar de la competencia y tener éxito en el campo laboral.

Finalmente la aportación que se le hizo a la institución fue que utilizara el marco teórico proporcionado para que pudiera darle mayor seriedad y respaldo a cada procedimiento. Ya que con el seguimiento de estas estrategias, independientemente de la presencia de la consultoría, se puede garantizar una constante mejora por parte de todo el personal.

Sin embargo algunos de estos datos, además de aquella información que posteriormente se encuentre que sea útil, se deben compartir con su personal, por lo que se les recomendó que tuvieran en mente la implementación recomendada por la teoría de la consultoría (Gerardo y Mateo, 1980). A lo largo del proceso del desarrollo de la tesis, se pudo observar que algunas de las técnicas se han venido

implementando dentro de la empresa de manera empírica, por lo que al mencionarlas se busca que la institución no pierda estas excelentes herramientas, si no que al señalarles su importancia se fomente su uso. Las estrategias que se presentaron son las mismas de las que se hablaron en el capítulo IV, por lo que a continuación se señalan someramente.

ESTRATEGIAS DE LA TÉCNICA DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y DE CAPACITACIÓN
- Solución de Problemas - Conferencia - Método de Clases - Método de Casos - Toma de decisiones

Figura J. Estrategias de la Técnica de Actividades Educativas y de Capacitación recomendadas al Jean Piaget.

Ya con esta información en mente, se prosiguió a seleccionar en conjunto con dirección los temas que se reportarían al personal en forma de conferencia, de manera que ellos también estén informados de los resultados de sus aportaciones y colaboración.

### 5.3.1. REPORTE FINAL AL PERSONAL DEL CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL JEAN PIAGET

En este punto nuevamente se busca exaltar aquellas funciones que las maestras han venido realizando de manera correcta, además de informarles de los resultados obtenidos, los cuales no se hubieran logrado sin su aportación. Sin

embargo, no se consideró prudente darles toda la información debido a que puede causar incomodidades, rencores e incluso rivalidades debido a la naturaleza personal de ciertos puntos.

En general se les entregó su análisis de puestos a las maestras, y se les informó al resto del personal que si dirección lo consideraba necesario, o en caso de que ellos lo solicitaran justificadamente, se les entregaría la información para su estudio.

Se les entregó a cada miembro del personal una copia del diseño del Manual de Inducción, además de hacerles la breve descripción de su contenido mediante el uso de la presentación anteriormente diseñada.

En cuanto a la detección de necesidades se les hizo saber que sus peticiones se tomarían en cuenta, y se aplicarían en caso de considerarse prudentes y factibles, las cuales fueron revisadas en su totalidad por dirección.

Finalmente se les mencionó aquellas técnicas de la Psicología Laboral y Administración que les podría ser funcionales en desempeño como empleados. Como ya se indicó, fueron similares a las estrategias mencionados en dirección, pero no exactamente las mismas. A continuación se presentan aquellos considerados como relevantes.

Nuevamente, debido al hecho de que la motivación es un factor importante en el desempeño, y de manera que sepan que este elemento no depende enteramente de la empresa en que trabajan, se mencionaron las mismas teorías de las que se habló en dirección: la pirámide de Maslow y la Teoría de dos Factores de Frederick Herzberg, además de remarcar la técnica denominada como “el enriquecimiento de tareas (o de cargo)”, para que los trabajadores se vean impulsados a utilizarlos en su dinámica diaria.

También se les remarcó el punto mencionado por Chester Irving Barnard (1886 – 1961) quien considera que los individuos no actúan solos y que deben cooperar entre si para lograr sus metas, de manera en que los empleados busquen cooperar entre si.

Se consideró importante mencionar los elementos que conforman a un líder debido a que todo el personal influye hasta cierto punto en la vida de los infantes

que se están formando y buscan una mano que los guíe, por lo que se mencionó a John Kotter y a Walter Bennis. De esta manera se cerró la intervención y se continuó a explicar de manera individual con ciertos aspectos que parecieron pertinentes.

### 5.3.2. REPORTES FINALES DE MANERA INDIVIDUAL

De manera personal posteriormente se les mencionó a las maestras los resultados de sus evaluaciones. El objetivo fue que conocieran sus debilidades y fortalezas, para que lo tomen en consideración en el futuro desempeño de su labor. No se dio a conocer esta información de manera pública para evitar resentimientos e incluso moving laboral, debido a que parte de las calificaciones fueron otorgadas por sus compañeras; además de que saber los resultados de las demás también podría causar incomodidades y celos.

De esta manera, y con el presente paso final se dio por concluido el proceso de consultoría en el Centro Pedagógico Jean Piaget.

## 5.4. CONCLUSIONES GENERALES

Las nuevas empresas en México son de vital importancia debido a que son responsables de una gran fuente de trabajo e ingresos económicos significativos. Desafortunadamente su crecimiento se encuentra descuidado, y la falta de conocimientos por parte de los dueños y fundadores dificulta una correcta expansión. No se debe olvidar que todas las empresas grandes empezaron como pequeños negocios, y por lo tanto es importante para el desarrollo de la economía del país apoyar a aquellas instituciones que tienen potencial.

Son dos organizaciones las que se mencionan en esta tesis, las cuales se encontraron en similares situaciones en cuanto a sus necesidades estructurales, a

pesar de sus grandes diferencias. Ministerios de Amor es una empresa con más de 25 años de experiencia dedicada a apoyar a niños en situación de calle, la cual posee diversas sucursales. Por el otro lado el Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget empezó en 1992 a cuidar niños, para posteriormente consolidarse en un Jardín de niños de maternales a preprimaria, la cual considera su expansión a una primaria. Las dos instituciones necesitaron de apoyo que la consultoría puede ofrecer. Desgraciadamente la primera empresa cerró sus puertas al inicio del presente proceso, pero gracias a este obstáculo se pudo acudir a una institución más pequeña, en donde hubo una aplicación a mayor profundidad, lo cual permitió perfeccionar varios detalles de la metodología que se desarrolló.

En el presente trabajo, para ambas empresas, se elaboró un método que busca establecer las bases administrativas de una empresa en crecimiento, es decir que se orientó a la institucionalización para poder aumentar su nivel de eficiencia y sobrellevar cualquier problema que se detecte. En el caso de la primera organización también se reportó la necesidad de reestructura del departamento, se encontró diversos problemas, y finalmente debido a que la documentación y publicación de los procesos ahí realizados no convenían a la institución, cerraron sus puertas al proyecto. En la segunda institución, el jardín de niños, además de la institucionalización, el proyecto enfocó esta intervención a la futura expansión de la empresa, debido a que la institución desea sumar una primaria al jardín de niños ya existente.

En ambas instituciones se observó, como lo indica el marco teórico, que no puede existir un método establecido para el proceso de consultoría, sino que con base al reporte inicial se debe desarrollar un proceso nuevo, y utilizar herramientas que se adapten a cada institución. En este trabajo los pasos iniciales de las dos empresas son muy similares debido a que ambas carecían de elementos básicos similares, sin embargo es importante tener en mente que esto no es la regla.

En la primera organización llamada Centro de Asistencia a Menores, al verse interrumpido el proceso se confirmó que efectivamente se debe buscar motivar a los empleados y a la empresa para lograr su cooperación, además de

estar conscientes del tipo de información que se podrá encontrar y estar listo para desertar del proyecto en caso de que sea necesario. Si no existe disposición por parte de la institución, en especial de parte de los altos mandos, jamás se podrá generar un cambio. Se consideró necesario mencionar este caso en la presente tesis debido a que es punto de partida para este trabajo. También sirvió para desarrollar un método de consultoría y una base de análisis de puestos. Finalmente, el cierre de puertas de una empresa al ver que la información que se encuentra afecta negativamente a los principales interesados no es un caso aislado, además de ser una lección de gran importancia para todos aquellos que desean dedicarse o pertenecen a la consultoría.

En la segunda empresa, el Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget, gracias al hecho de que frente a cada error o duda la directora pudo asignar un tiempo para apoyarnos en lo necesario, y por consiguiente el personal estaba completamente dispuesto, se pudo avanzar con tranquilidad. En un principio se diseñó y aplicó un análisis de puestos desarrollado a lo largo de la primera intervención, el cual también aportó información suficiente para crear evaluaciones de personal. Dicha evaluación reveló una gran cantidad de información, a pesar de carecer del respaldo teórico y estadístico que necesita una prueba completamente válida y confiable. Se recomendó a la institución que, debido a la funcionalidad de dicha herramienta, se desarrollara una prueba que mejorara las fallas que la actual posee. El análisis de puestos también sirvió para realizar una detección de necesidades de capacitación, elemento al que se le sumó un buzón de sugerencias diseñado para esta tesis y la constante observación de la dinámica de la institución para conocer las posibles carencias. No se encontró ningún resultado significativo, pero sí se puso por escrito todos los resultados encontrados y se entregaron a dirección para su propio seguimiento. Debido a que la institución ya cumple con los requisitos legales, únicamente se le recomendó realizar capacitaciones complementarias a las maestras con respecto a temas y actividades que aumenten su repertorio pedagógico y educativo. El análisis de puestos también sirvió para registrar los procesos realizados por los principales integrantes de la institución, lo cual es de gran ayuda para distribuir las actividades

de manera correcta, conocer en que consiste cada puesto en caso de ausencia o despido, además de ayudar al momento de que sea necesario duplicar los puestos en la futura expansión.

Para el Centro Pedagógico Infantil también se diseñó un manual de inducción y una presentación de Power Point para su exposición con el personal, se diseñó un organigrama. Se realizó un diseño de perfil y requisición de personal con el para fundar bases sólidas para su próxima expansión. Finalmente también se aplicaron Cleaver y Machover al personal.

Como paso último, el reporte final a la dirección del colegio consistió en una presentación de todos los resultados encontrados en cada paso, con su consecuente discusión, además de una retroalimentación teórica en la cual se mencionaron estrategias educativas, las cuales son recomendadas para el crecimiento y preparación del personal como son la solución de problemas, método de clases, de casos, y toma de decisiones. Finalmente también se dio un respaldo teórico a algunas de las actividades realizadas con base a las teorías desarrolladas por algunos autores de la Psicología Laboral y la Administración.

Analizando las ventajas y desventajas de la presente tesis se pueden obtener varias conclusiones. El presente trabajo representa una interesante fuente de información con respecto a los procedimientos utilizados en la consultoría debido a que no existe actualmente una bibliografía muy extensa del tema, y un caso práctico representa una interesante aportación. Además, debido a la constante revisión por parte del cliente, la evaluación del proceso fue continua, elemento al que habitualmente no se le da mucho peso por los consultores en general, pero debido a los objetivos educativos de la tesis, fue de vital importancia ya que proporcionó retroalimentación al método que se implementó.

Hay elementos que se pueden mejorar en el presente proyecto, como es el proceso de evaluación, el cual se necesita expandir a todos los puestos y aumentar su validez y confiabilidad. También se recomendó perfeccionar el análisis de puestos conforme lo vea necesario el personal, ya que un proceso de registro de todas sus actividades es extremadamente difícil. Otro reto dentro del trabajo es que la requisición y el perfil de puestos no se pudieron poner en práctica

durante el tiempo en que se intervino, lo que no nos permite evaluarlos propiamente. Otro aspecto que no se pudo supervisar por completo es la implementación de las capacitaciones, paso de vital importancia para el desarrollo profesional de las maestras.

Finalmente, a pesar de sus ventajas y desventajas, la presente tesis aporta información relevante con respecto al proceso de consultoría, además de la estructuras no gubernamentales que están iniciando su institucionalización y expansión. Se espera en un futuro continuar con el estudio de este tema.

## FUENTES:

- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.
- Blake, O. J. (4ª Ed.) (2003). *La capacitación : un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Macchi.
- Brown, J.A.C. (1998). *La Psicología Social en la Industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato, I. (7ª Ed.) (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (5ª Ed.) (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Gama Bernal, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México: Manual Moderno.
- Gerardo Pérez, M. C. & Mateos Gómez, L. (1980). *Consultoría Externa en Psicología del Trabajo*. (Tesis de Licenciatura sin publicar). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Görlich, E. J. (1972). *Historia del Mundo*. España: Ediciones Martínez Roca. Serie de libros Pensamiento e Historia.
- Grados Espinosa, J. A. (3ª Ed.) (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. México: Manual Moderno.
- Grados Espinosa, J. A. (4ª Ed.) (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Greenbaum, T. L. (1991). *Manual del consultor: Guía completa para lograr el éxito como consultor*. España: Díaz de Santos.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la Administración: un Enfoque Teórico Práctico*. México: McGraw Hill.
- Hothersall, D. (4ª Ed.). (2005). *Historia de la Psicología*. México: McGraw Hill.

- Kubr, M. (3ª Ed.) (1999). *La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión*. México: Limusa.
- Lambert, T. (2ª Ed.) (2001). *Manual de Consultoría: Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. España: Gestión 2000.
- Morfín Hierro, J. (1993). *Consultoría para el cambio...dentro y fuera de la empresa*. México: Gernika.
- Morlett Díaz, J. (2005). *Consultoría de Procesos Aplicada a la Reestructuración de una Empresa : una Experiencia Exitosa*. (Tesis de Licenciatura sin publicar). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Reyes Ponce, A. (1984) *El Análisis de Puestos*. México: Limusa.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría*. Madrid: Díaz Santos.
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en Dirección de Empresas :la Consultoría*. Madrid : Díaz de Santos.
- Rodríguez Valencia, J. (1993). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Editorial ECASA.
- Romero Betancourt, S. (2000). *Principios Fundamentales de la Administración de Empresas*. México: Limusa.
- Schein, E. H. (1970). *Consultoría de procesos : su papel en el desarrollo organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Schultz, D. P. (3ª Ed.) (1993). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.
- Schunk, D. H. (6ª Ed.) (2012). *Teorías del Aprendizaje*. México: Pearson.
- Siegel, L. (3ª Ed.) (1980). *Psicología Industrial*. México: Compañía Editorial Continental.

# Anexo 1:

## Centro de Asistencia a Menores

### CONTENIDO:

- Formato de Análisis de Puestos
- Aplicaciones en el Centro de Asistencia a Menores (Análisis de Puestos)
- Parte Inicial del Manual de Inducción del Centro de Asistencia a Menores

# Análisis de Puestos

Formato de aplicación diseñado para el Centro de Asistencia a Menores. Posteriormente se llevó al Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget. Ciertas secciones no necesitaron de su aplicación debido al nivel de exigencia del puesto.

ANÁLISIS DE PUESTOS  
CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES  
PUESTO: \_\_\_\_\_  
DESCRIPCIÓN GENERAL:  
OBJETIVO GENERAL:

## 1. DESCRIPCIÓN

Nombre del puesto:			
C.C. (clave y categoría):			
Área o depto.:			
Número de plazas:			
Horario (s):			
Sueldo: (cantidad y modalidad):			
Ubicación de puesto:			
Relaciones internas:			
Relaciones externas:			
Supervisor inmediato:			
Personal a su cargo:	( SI , NO )	Cuantos:	
		Quienes:	

### 1.1. ORGANIGRAMA

### 1.2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

- Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.
- 
- 

- Objetivo básico.
- 
-

- ¿Qué pasaría si tu puesto desapareciera?

---



---

### 1.3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

- Descripción detallada de las operaciones.

➤ ACTIVIDADES DIARIAS

---



---

➤ ACTIVIDADES SEMANALES

---



---

➤ ACTIVIDADES MENSUALES

---



---

➤ ACTIVIDADES ANUALES

---



---

- ACCESORIOS DEL PUESTO. (equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.).

---



---

## 2. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

### 2.1. HABILIDAD

- HABILIDAD FÍSICA (si es el caso):

Entrenamiento	
Destreza	
Agilidad	
Rapidez	

- HABILIDAD MENTAL:

Escolaridad	
Experiencia	
Criterio	
Iniciativa	

Conocimientos	
Capacidad de expresión	
Ingenio	
Destreza	

## 2.2. RESPONSABILIDAD

### ➤ POR EL TRABAJO DE OTROS

---



---

### ➤ POR VALORES

- Equipo

---

- Dinero

---

### ➤ INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

---

### ➤ POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS

---

## 2.3. ESFUERZO (para operativos)

### ➤ ESFUERZO FÍSICO

- Fuerza física requerida

---

- Tensión Muscular

---

- Cansancio físico

---

### ➤ ESFUERZO MENTAL

- Atención Visual y auditiva

---

- Fatiga Mental

- Concentración

- Tensión Nerviosa

## 2.4. CONDICIONES FÍSICAS

### ➤ POSICIÓN

Parado		Sentado		Otros	
--------	--	---------	--	-------	--

### ➤ MEDIO AMBIENTE

	Bajo	Medio	Alto
Polvo o partículas			
Iluminación			
Ruido			
Temperatura			

### ➤ EXPOSICIONES A

	Bajo	Medio	Alto
Solventes			
Productos químicos			
Aceites y Grasas			
Electricidad			
Productos			

### ➤ FLUJO DEL AIRE

Cerrado		Abierto	
---------	--	---------	--

### ➤ TIPOS DE TRABAJO

	Fino	Medio	Bajo
Manual			
Visual			
Coordinación			

➤ MANEJO DE EQUIPO

	No usa	Bajo	Medio	Alto
Herramienta portátil				
Herramienta portátil neumática				
Herramienta portátil eléctrica				
Herramienta portátil hidráulica				
Equipo de cómputo				

➤ MANEJO DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

	No usa	Bajo	Medio	Alto
Manuales				
Neumáticos				
Eléctricos				
Electrónicos				

➤ OTROS REQUISITOS

Edad	
Estatura	
Sexo	
Peso	
Estado civil	
Disponibilidad para viajar	
Presentación	
Nacionalidad	
Otros:	

¿Donde aprendiste a usar las herramientas más difíciles de tu puesto? (si aplica)

---

¿Donde consigo una persona como tú?

---

¿Qué cambios harías a este puesto?

---

¿Qué cambios harías a esta empresa?

---

---

Califica tu desempeño en tu puesto del 1 al 10:

NOMBRE Y FIRMA DEL INFORMANTE

NOMBRE Y FIRMA DE LA DIRECTORA

FECHA DEL ANÁLISIS:

ANÁLISIS ELABORADO POR (NOMBRE Y FIRMA):

# Aplicaciones en Centro de Asistencia para Menores (Análisis de Puestos)

Análisis de puestos aplicado al AUXILIAR DE SISTEMAS durante el cual mostró hostilidad y resistencia a describir sus funciones, además de que aprovechó la primera oportunidad para cambiar de actividad e interrumpir el proceso, por lo que actualmente el Análisis se encuentra incompleto.

## 1. DESCRIPCIÓN

Nombre del puesto:	Asistente / Ejecutivo de Informática		
C.C. (clave y categoría):			
Área o depto.:	Informática		
Número de plazas:	1		
Horario (s):	8:30 – 17:30 hrs		
Sueldo: (cantidad y modalidad):	\$4,000.00 Análisis		
Ubicación de puesto:	Edificio 1, 1er piso		
Relaciones internas:	Apoyo Sistemas, Gerente de Informáticas		
Relaciones externas:	Todas. Más con Comunicaciones		
Supervisor inmediato:	Gerente de Informática		
Personal a su cargo:	( SI , NO )	Cuantos:	1
		Quienes:	Apoyo en Sistemas

### 1.1. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

- Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.

---

Se encarga de atender todas las necesidades de oficinas, en albergues, tanto en D.F. como regionales, almacén. Cubrir bases de datos de la institución. Se encarga de comunicación (teléfono, internet)

---

- Objetivo básico.

---

Darle atención en cuanto a necesidades de computación y facilitarles los materiales.

---

- ¿Qué pasaría si tu puesto desapareciera?

---

No habría quien diera soporte a las computadoras, no habría atención a la comunicación.

---

## 1.2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

- Descripción detallada de las operaciones.

### ➤ ACTIVIDADES DIARIAS

---

- Limpieza de tu área
  - Mantenimiento preventivo a las computadoras (Software y Hardware) y equipos periféricos (impresoras)
  - Mantenimiento correctivo de las computadoras (Software y Hardware) y equipos periféricos (impresoras)
  - Monitorear internet y líneas telefónicas
  - Respaldo de las bases de datos
- 

### ➤ ACTIVIDADES SEMANALES

---

-

---

### ➤ ACTIVIDADES MENSUALES

---

- Ir a casas, a los albergues, almacén para dar soporte y comunicación
  - Continuar el proyecto de montaje de centro de cómputo en cada una de las casas.
- 

### ➤ ACTIVIDADES ANUALES

---

- ACCESORIOS DEL PUESTO. (equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.).
- 

- Desarmadores
  - Brochas
  - Trapos
  - Jeringas
  - Cable UTP
  - Plug R45
  - Pinzas ponchadoras
  - Navajas
  - Bata
- 

## 2. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

### 2.1. HABILIDAD

➤ **Habilidad mental:**

Escolaridad	Licenciatura en Informática /Ingeniería en Sistemas/ Ingeniería en Informática
Experiencia	6 meses
Criterio	Mucho, para acomodar cables, cosas, para facilitar las herramientas
Iniciativa	Si, para aplicar el ingenio
Conocimientos	Base de datos, soporte técnico, en telecomunicaciones, programación
Capacidad de expresión	Si, bastante para con todos los de la empresa y darse a entender
Ingenio	Si, para reducir el tiempo en q se realizan las cosas, modificando los procedimientos, mediante el uso de los conocimientos previos
Destreza	Numérica

**2.2. RESPONSABILIDAD**

➤ **POR EL TRABAJO DE OTROS**

---



---

➤ **POR VALORES**

- Equipo

---



---

- Dinero

---



---

➤ **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

---



---

➤ **POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS**

---



---

# Aplicaciones en Centro de Asistencia a Menores (Análisis de Puestos)

Los únicos integrantes de la empresa que permitieron la aplicación completa del Análisis de Puestos fueron aquellos integrantes del área de recursos humanos. A continuación se presenta el resultado de la aplicación al AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Nombre del puesto:	Auxiliar de Recursos Humanos		
C.C. (clave y categoría):			
Área o depto.:	Departamento de Recursos Humanos		
Número de plazas:	1		
Horario (s):	8:30 – 17:30 Lunes a Viernes		
Sueldo: (cantidad y modalidad):	\$4,000.00		
Ubicación de puesto:	Edificio 2, 1er Piso		
Relaciones internas:	Coordinador de RH, Voluntario, Vigilancia, Recepción		
Relaciones externas:	Contabilidad, Sistemas, Escuelas (Universidades y Preparatorias)		
Supervisor inmediato:	Coordinador de RH		
Personal a su cargo:	( SI , NO )	Cuantos:	-
		Quienes:	-

### 1.1. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

- Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.

---

Llevar a cabo el reclutamiento, evaluación y contratación del personal; procesos administrativos de la oficina de Recursos Humanos.

---

- Objetivo básico.

---

Apoyar al coordinador de Recursos Humanos. Realizar reclutamiento y tener actualizada las bases de datos del personal.

---

- Qué pasaría si tu puesto desapareciera

---

Los procesos de RH se alentarían debido a la excesiva carga de trabajo que tendría el Coordinador.

---

## 1.2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

- Descripción detallada de las operaciones.

### ➤ ACTIVIDADES DIARIAS

- 
- Revisar CV de los correos de entrada
  - Programar entrevistas
  - Actualizar bases de datos del personal
  - Dar notificaciones de los procesos de selección
  - Aplicación de pruebas psicométricas.
  - Realizar reportes de las pruebas psicométricas
- 

### ➤ ACTIVIDADES SEMANALES

- 
- Actualizar publicaciones de vacantes
  - Pasar a coordinación los reportes de incidencia
  - Archivar los reportes de incidencia
  - Realizar reporte de incidencias para el pago de la nómina
  - Tener el enlace de comunicación entre el personal y el área de contabilidad.
  - Dar seguimiento a candidatos de servicio social o comunitario.
- 

### ➤ ACTIVIDADES MENSUALES

- 
- Publicación de vacantes
  - Términos de contrato
  - Carta de apertura de cuenta de nómina
  - Formar expedientes
  - Dar aviso al área de contabilidad del ingreso de personal.
  - Procesos de Baja
  - Citar para firmas de renuncia
  - Pasar la circular de no adeudo por los diferentes departamentos.
  - Realizar alta y baja de personal en el Sistema de Ministerios de Amor.
  - Pasar baja con circular de no adeudo a contabilidad.
  - Archivar expedientes de ingreso y expedientes de bajas.
  - Abrir convocatorias para voluntariado.
  - Organizar juntas grupales para el voluntariado.
  - Colecta de dinero para festejar cumpleaños.
- 

### ➤ ACTIVIDADES ANUALES

- 
- Coordinación de equipo de voluntarios para eventos institucionales.
-

- ACCESORIOS DEL PUESTO. (equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.).

- 
- Computadora
  - Teléfono
  - Impresora/Escáner
  - Papelería
  - Hojas membretadas
  - Hojas blancas
  - Hojas de re-uso
  - Folders
  - engrapadora
  - Clips
  - Marcador
- 

## 2. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

### 2.1. HABILIDAD

- HABILIDAD MENTAL:

Escolaridad	Pasante de Licenciatura Administración o Psicología
Experiencia	-
Criterio	Si, selección de CV, en elaboración de pruebas
Iniciativa	Si, en archivo, búsqueda de voluntarios, en apoyo al área en general.
Conocimientos	Conocimientos de los procesos de Reclutamiento y Selección, RH
Capacidad de expresión	Si, al momento de explicar las pruebas, al platicar con los candidatos, en las juntas de voluntarios, comunicación entre áreas
Ingenio	Si, en la elaboración de los proyectos para servicio social y voluntariado, atraer a la gente como voluntarios a los eventos institucionales.
Destreza	Para utilizar la computadora

### 2.2. RESPONSABILIDAD (probabilidad-riesgo) y consecuencias de errores

- POR EL TRABAJO DE OTROS

Ninguna

---

- POR VALORES
  - Equipo

- Computadora personal
- Impresora
- Cerrar y apagar sala de computación
- Teléfono

- Dinero

- Dinero de cumpleaños
- Dinero de alguna venta dentro de ministerios.

➤ INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Datos del personal

➤ POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS

- Procesos de baja y contratación

### 2.3. ESFUERZO (para operativos)

➤ ESFUERZO MENTAL

- Atención Visual y auditiva

- Aproximadamente 8 horas diarias de atención a la pantalla de la computadora

- Fatiga Mental

- 50% del tiempo del día

- Concentración

- 90% del día

- Tensión Nerviosa

- 80% del día

### 2.4. CONDICIONES FÍSICAS

➤ POSICIÓN

Parado	40%	Sentado	60%	Otros	
--------	-----	---------	-----	-------	--

➤ OTROS REQUISITOS

Edad	-
Estatura	-
Sexo	-
Peso	-

Estado civil	-
Disponibilidad para viajar	-
Presentación	Formal casual, no tenis
Nacionalidad	-
Otros:	

¿Donde consigo una persona como tú?

- Estudiantes o pasantes de psicología o administración

¿Qué cambios harías a este puesto?

- Ninguno

¿Qué cambios harías a esta empresa?

- La inducción al personal
- Capacitación
- Mejorar comunicación entre los niveles jerárquicos.

Califica tu desempeño en tu puesto del 1 al 10: 9

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE ÁREA

NOMBRE Y FIRMA DEL INFORMANTE

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL JEFE

FECHA DEL ANÁLISIS:

ANÁLISIS ELABORADO POR (NOMBRE Y FIRMA):

# Parte Inicial del Manual de Inducción

Inicialmente, cuando se comunicó a dirección la intención del proyecto, dieron el manual de inducción que poseían anteriormente. Desafortunadamente se encontraba sin actualizar y desordenado. Se inició con su corrección pero no se finalizó. A continuación se presenta el original con algunas ligeras correcciones.

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	NUESTRO ORIGEN	2
III.	NUESTRA HISTORIA	
IV.	ASÍ SOMOS EN MINISTERIOS DE AMOR...	3
	1. Misión	
	2. Visión	
	3. Nuestros valores	
	4. Nuestro compromiso	
	5. ¿Cómo nos sostenemos?	
	6. ¿Dónde estamos?	4
	7. Formamos un gran equipo de trabajo	
	8. Dentro de los albergues contamos con...	5
V.	POR QUÉ AYUDAMOS A LOS NIÑOS DE LA CALLE	6
VI.	DATOS ACERCA DEL NIÑO EN SITUACIÓN DE CALLE	7-8
VII.	TU TRABAJO...	9
	9. Identificación personal	
	10. Horario de trabajo	
	11. Ausencias	
	12. Permisos con goce de sueldo	10
	13. Días y formas de pago	
	14. Días festivos	
	15. Ética profesional	11
	16. Uso del teléfono	
	17. Código de vestir	
	18. Lugar de trabajo	12
	19. Evaluaciones	
	20. Actualización de expedientes	
VIII.	NUESTRO COMPROMISO	13
	1. Prestaciones	

Como parte importante de la familia de **Centro de Asistencia a Menores A.C.** debes conocer la información que hará más productiva y armoniosa tu estancia entre nosotros.

Este manual contiene información que te permitirá conocer más de lo que hacemos, del por qué de nuestra existencia y facilitará el desarrollo de tus actividades en la asociación, ayudando también a familiarizarte con los criterios que conforman nuestro trabajo cotidiano.

Si tienes dudas o necesitas alguna aclaración sobre los servicios, prestaciones y datos aquí especificados, solicita asesoría al Departamento de Recursos Humanos o al gerente de tu departamento.

### III. NUESTRO ORIGEN

En 1992 los fundadores de esta asociación, dan su primer paso con el programa *Alimentalos*, cuyo propósito era evitar que los niños, a causa del maltrato físico y emocional recibido en sus hogares, salieran a la calle buscando alternativas de sobrevivencia. El programa concentró sus esfuerzos en las zonas marginadas de Palo Alto, Cuajimalpa, San Lorenzo Copilco y Ecatepec. Los infantes y sus familias fueron apoyados con despensas y enseñanza diferentes oficios a los padres de familia; también recibieron cursos sobre paternidad responsable, así como programas de higiene y salubridad, entre otros.

Concientes de la necesidad de rescatar a todos esos pequeños, nació la idea de modificar su actividad y no solo calmar el hambre de los niños, sino darles un hogar lleno de amor donde tuvieran la oportunidad de una nueva vida. Sus sueños se vieron realizados cuando en 1997 **Centro de Asistencia a Menores** se constituyó legalmente como asociación civil.

## IV. NUESTRA HISTORIA

Los pequeños que viven en las calles son víctimas de todo tipo de abuso, se refugian en los inhalantes que son para ellos una fuga de la difícil realidad en que viven, incurriendo también en la delincuencia, a través de la cual se hacen de recursos para solventar sus necesidades.

**Centro de Asistencia a Menores, A.C.** inicia su ardua labor en la Cd. de México en 1997 con un inmueble que fue otorgado en comodato por el gobierno de esta ciudad, el cual estaba sumamente deteriorado por lo que tuvo que ser remodelado y adaptado al mismo tiempo en que empezábamos a recibir a nuestros primeros niños.

Actualmente atendemos alrededor de 300 menores en nuestras casas con un proyecto de vida integral donde su formación y proyección educativa cobra una gran relevancia.

Con perseverancia hemos logrado rescatar a muchos niños de la soledad, el abuso, las drogas, el dolor, el hambre, las enfermedades y la delincuencia a través del programa *Nuestros Niños*, iniciado en el año de 1999. Hoy, seguimos trabajando con pasos firmes para que nuestros pequeñitos reciban el amor y la atención que tanto necesitan.

## V. ASÍ SOMOS EN CENTRO DE ASISTENCIA A MENORES...

### 1. Misión

**Centro de Asistencia a Menores** es una asociación civil creada para rescatar y transformar a través del amor y la atención a los niños de la calle en condiciones vulnerables y los más necesitados, contribuyendo a la formación de hombres y mujeres productivos para la sociedad y el País.

### 2. Visión

Transformar al país rescatando a una generación potencial.

### 3. Nuestros valores

- **Amor: despojarnos de nosotros mismos, a fin de dar y darnos sin esperar algo a cambio.**

- **Unidad:** trabajar hombro con hombro como equipo que somos, reconociendo que separados de Dios nada podemos hacer.
- **Compasión:** invertir lo que sea necesario para aliviar el dolor de otros.
- **Respeto:** a la dignidad de todo ser humano y a la vida de los niños, en especial a aquellos que viven o han abandonado la calle.
- **Integridad:** ante cualquier persona y circunstancia, ser congruentes entre el decir y el actuar.

#### 4. Nuestro compromiso

Nos ocupan aquellos niños que por el maltrato físico y emocional que recibieron en sus hogares, decidieron refugiarse en alcantarillas, terrenos baldíos y construcciones abandonadas. No pretendemos ser un albergue donde solo obtengan un refugio temporal, sino el lugar donde estos niños reciban una nueva opción de vida. **Centro de Asistencia a Menores, A.C.** no es una asociación más, es un hogar sustituto en el cual los pequeños pueden encontrar el amor y atención que les habían sido negados. A diferencia de otras instituciones, aquí los niños permanecen hasta que ellos pueden valerse por sí mismos y deciden formar su propio hogar.

#### 5. ¿Cómo nos sostenemos?

A través de las contribuciones de los *Guías*, personas físicas y empresas comprometidas con nuestra causa, quienes aportan donaciones tanto en efectivo como en especie.

Para la obtención de *Guías*, **Centro de Asistencia a Menores** continuamente promueve la captación de recursos a través de campañas en radio, televisión y medios impresos. Existe un departamento dentro de la asociación dedicado a lanzar proyectos con el propósito de recaudar fondos, ya que somos una organización que vive de las aportaciones voluntarias de la sociedad civil, siempre otorgando a cambio un recibo deducible de impuestos.

#### 6. ¿Dónde estamos?

La problemática del niño de la calle se observa con mayor intensidad en las grandes urbes, sin embargo no es un fenómeno exclusivo de ellas; se presenta también en las pequeñas ciudades a lo largo y ancho de nuestro país.

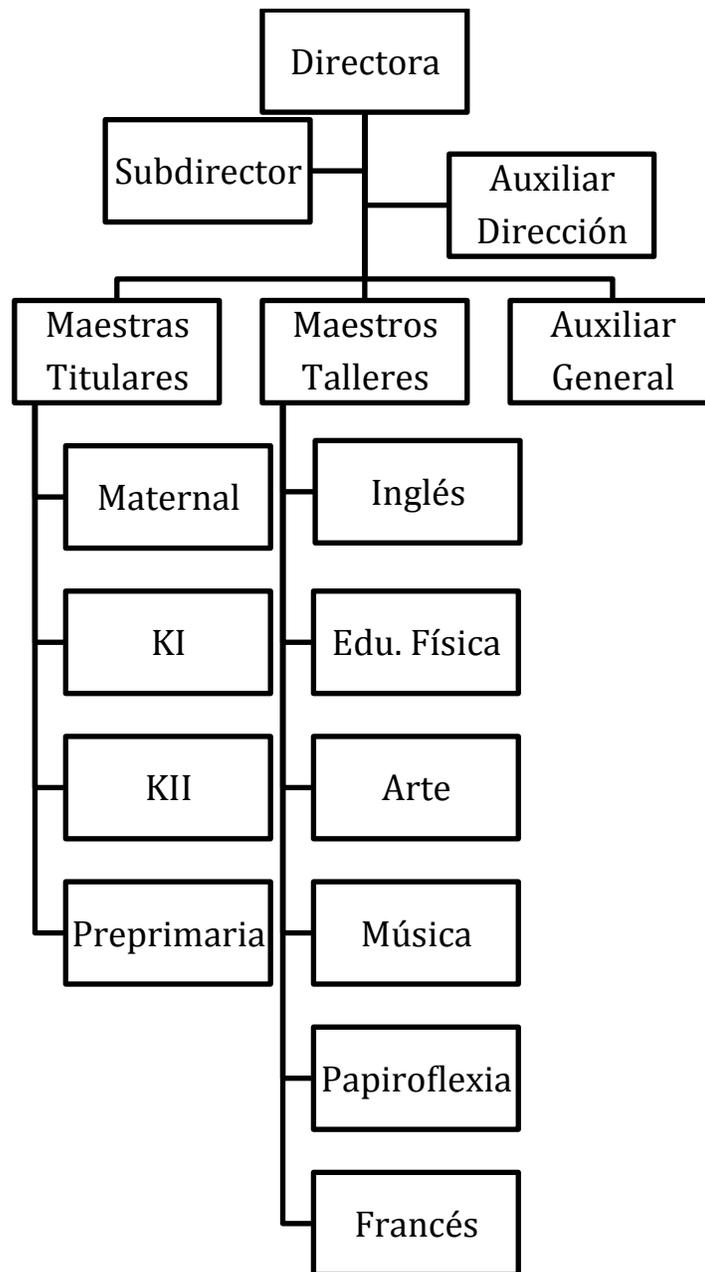
En **Centro de Asistencia a Menores, A.C.**, hoy en día contamos con 8 casas donde viven distribuidos por sexo y edad, cerca de 300 niños de ambos sexos, quienes son recibidos desde recién nacidos hasta los 15 años.

# Anexo 2: Diagnóstico Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget

## CONTENIDO:

- Organigrama
- Aplicación en Jean Piaget (Análisis de Puesto)
- Versión Corregida del Análisis de Puestos

## Organigrama final diseñado para el Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget



## Aplicaciones en Jean Piaget (Análisis de Puesto)

A continuación se presenta una aplicación de Análisis de Puesto realizada en el Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget. Se decidió incluir únicamente uno debido a que son muy extensos y uno solo puede ejemplificar el trabajo realizado en dicha institución.

### Aplicación del Análisis de Puestos Titular Maternales

#### 3. DESCRIPCIÓN DEL ENCABEZADO

Nombre del puesto:	Maestra titular de maternal		
C.C. (clave y categoría):	Sumatoria de todos los puestos, parte ordinal Contador 1 (C1)		
Área o depto.:	Maternal		
Número de plazas:	1		
Horario (s):	7:45 – 2:30		
Sueldo: (cantidad y modalidad):	\$4,100.00 mensuales, de esos \$200 están incluidos como bono de asistencia.		
Ubicación de puesto:	1er salón		
Relaciones internas:			
Relaciones externas:	Directora, auxiliar, comunicación todos los demás profesores		
Supervisor inmediato:	La directora		
Personal a su cargo:	( <u>SI</u> , NO )	Cuantos:	1
		Quienes:	Miss Magui

#### 3.1. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

- Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.

---

Estimulación del desarrollo físico e integral del niño, para su desarrollo en sus actividades futuras.

---

- Objetivo básico.

---

Estimular el desarrollo de los niños en cada una de las partes que integran su cuerpo

---

- Qué pasaría si tu puesto desapareciera

---

Sirve como antecedente traer los cimientos para el niño para los siguientes niveles.

---

### 3.2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

- Descripción detallada de las operaciones.

#### ➤ ACTIVIDADES DIARIAS

---

- Preparar el material que se utilizaría el día
  - Primero cuando llegan los niños se ponen credenciales, se da el saludo y se toma asistencia.
  - Dependiendo la materia que toque se prosigue.
  - Se da el lunch
  - Se manda al recreo en el cual se dan actividades higiénicas: dientes, limpiar caritas, llevarlos al baño.
  - Se realiza activación física.
  - Se retoma clase de activación temprana.
  - Se realiza de nuevo higiénicas
  - Tiempo libre de juego para que la maestra acomode colchonetas de siesta.
  - Realizar actividades pendientes como acomodar mochilas, planeación o preparar cuadernos para el día siguiente.
  - Se despierta a los niños y se les alista para la salida (higiénicas).
  - Se entrega a padres y se les da uno por uno.
  - Firmar horario de entrada y salida.
- 

#### ➤ ACTIVIDADES SEMANALES

---

- Sacar a jugar ronda al patio a los niños.
  - A la hora de la entrega se les forma a los niños para los honores a la bandera todos los lunes.
  - Elaboración de planeación de actividades y se le entrega para revisión a la directora.
  - Llevar al corriente el diario de la educadora.
- 

#### ➤ ACTIVIDADES MENSUALES

---

- Checar fechas conmemorativas para realizar los decorados del salón.
  - Juntas de consejo técnico el último viernes de cada mes.
- 

#### ➤ ACTIVIDADES ANUALES

---

- Planeación de cada uno de los libros (completo); se entrega a principios del año escolar.
  - Coordinación de festivales que se realizan a lo largo del año.
  - Elaboración de lista de material y material de apoyo que se les pedirá a los niños.
-

- ACCESORIOS DEL PUESTO. (equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.).

- 
- Papelería
  - Masquin tape
  - Papel Bond
  - Papel Craft
  - Pintura dactilar
  - Tijeras
  - Resistol
  - Toallitas húmedas
  - Klinex
  - Materiales con diferentes texturas
  - Pelotas
  - Aros
  - Colchonetas
  - Material de plástico (variado)
  - Juguetes
  - Plumón indeleble
- 

#### 4. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

##### 4.1. HABILIDAD

- Habilidad física:

Entrenamiento	
Destreza	
Agilidad	Para ponerles los ejemplos en actividades físicas.
Rapidez	

- Habilidad Mental:

Escolaridad	Preparatoria
Experiencia	ninguna
Criterio	Como evaluar a cada uno de los niños individualmente, relación con los papás (cómo manejarlo), al momento de relacionarse con el personal
Iniciativa	Implementar nuevas técnicas, opinar en juntas de consejo
Conocimientos	Desarrollo del niño (lactante y maternal)
Capacidad de expresión	Ser sociable con los padres, expresarte enfrente de los niños
Ingenio	Improvisar con los niños, para control de grupo
Destreza	Cantar y bailar

#### 4.2. RESPONSABILIDAD (probabilidad-riesgo) y consecuencias de errores

##### ➤ POR EL TRABAJO DE OTROS

---

Representación de la escuela

---

##### ➤ POR VALORES

- Equipo

- materiales de los niños
  - Material dentro del salón
  - Tu grabadora
- 

##### ➤ INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Acuerdos de dirección

---

##### ➤ POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS

---

#### 4.3. ESFUERZO (para operativos)

##### ➤ ESFUERZO MENTAL

- Atención Visual y Auditiva

Constantemente

---

- Fatiga Mental

Alrededor de una vez al mes

---

- Concentración

La mitad del día

---

- Tensión Nerviosa

No

---

#### 4.4. CONDICIONES FÍSICAS

##### ➤ POSICIÓN

Parado	85%	Sentado	15%	Otros	
--------	-----	---------	-----	-------	--

##### ➤ OTROS REQUISITOS (esto es casi el perfil del puesto)

Edad	18 años - 45 años
Sexo	Mujeres
Presentación	Higiene personal, cómodo:

Nacionalidad	jeans y tenis
Otros:	no
	Responsabilidad, puntualidad

¿Donde consigo una persona como tú?

CETIS 10

¿Qué cambios harías a este puesto?

Otra persona de apoyo debido a que son niños chiquitos

¿Qué cambios harías a esta empresa?

Ampliar el material didáctico

Califica tu desempeño en tu puesto del 1 al 10: 9

## Versión Final del Análisis de Puestos Titular Maternales

A continuación se presenta la versión final del Análisis de Puestos corregida por dirección, con el objetivo de archivarla como referencia del trabajo continuamente realizado por los integrantes de la empresa. También se les entregó una copia a las titulares de grupo para guía, además de que agregaran alguna actividad de considerarlo necesario, para futuras correcciones.

### ANÁLISIS DE PUESTOS CENTRO EDUCATIVO INFANTIL JEAN PIAGET PUESTO: TITULAR MATERNALES

#### DESCRIPCIÓN GENERAL:

Planeación semanal de actividades y aplicación de las actividades programadas; así como el cuidado, protección y apoyo durante la estancia en la escuela.

#### OBJETIVO:

Desarrollo de actividades para la estimulación en menores de 3 años.

#### 5. DESCRIPCIÓN

Nombre del puesto:	Titular maternales
C.C. (clave y categoría):	M1
Área o depto.:	Preescolar
Número de plazas:	1
Horario (s):	7:45 – 2:30
Sueldo: (cantidad y modalidad):	Registro ante IMSS \$4,000.00 mensuales
Ubicación de puesto:	2° salón
Relaciones internas:	Comunicación con todo el personal

Relaciones externas:	Padres de familia		
Supervisor inmediato:	La directora		
Personal a su cargo:	( SI , NO )	Cuantos:	11
		Quienes:	Los alumnos

## 5.1. ORGANIGRAMA

## 5.2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE ACTIVIDADES

- Breve explicación de conjunto de actividades del puesto.

---

Planeación semanal de actividades y aplicación de las actividades programadas; así como el cuidado, protección y apoyo durante la estancia en la escuela.

---

- Objetivo básico.

---

Desarrollo de actividades para la estimulación en menores de 3 años.

---

- Relevancia del puesto

---

Bases de maduración motriz y emocional para la integración social y desarrollo de habilidades requeridas para integrarse al grado de Preescolar I.

---

## 5.3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA

- Descripción detallada de las operaciones.

### ➤ ACTIVIDADES DIARIAS

- 
- Registrar hora de entrada y salida en lista de asistencia en tiempo y forma.
  - Recibir a los alumnos de horario especial y apoyo de recepción de Pp.
  - Dar desayuno a los niños de horario especial.
  - Preparar material de las clases del día de cada materia.
  - Revisar jarras de agua para el día.
  - Reportar a la dirección cuando algún material sufra desperfecto para su reposición o reparación.
  - Guarda en la puerta para recibir a los niños. Son dos maestras por semana, dos semanas al mes. Checar que su estado físico sea saludable a la vista, en caso contrario cuestionar a los padres y hacer reporte a titular y dirección.
  - Formar para entrar al salón.
  - Se entra al salón y se saludan.
  - Se ponen credenciales
  - Recibir a los niños, entretenerlos con material antes de que empiece la
-

---

clase.

- Pasar lista con nombre completo (apellidos incluidos).
  - Realizar mapa mental de actividades del día.
  - Iniciar las actividades.
  - En el horario del lunch inicialmente se reparten manteletas con ayuda de un niño, después se es pone gel y toallita húmeda. Con manteletas puestas y manitas cruzadas, la titular desde afuera manda a los niños, uno por uno, por su lonchera. No se abre la lonchera hasta q todos estén en sus lugares para poder dar gracias "Gracias".
  - Supervisar a la hora del lunch: que sí coman todo, primero lo más nutritivo, finalizando con el postre, los alimentos "dulces".
  - Cuando vayan terminando o el tiempo se vaya terminando se pasa con un trapito a limpiar el mantel, cada uno lo limpia para el final del ciclo escolar (con ayuda algunos).
  - Cuando terminan de lavar sus cosas, se paran, se forman y durante el recreo se les deja en cada lavabo con cepillo, conitos con mitad de agua y pasta dental (de 3 en 3). Para diciembre los alumnos ya no necesitan supervisión a la hora de lavarse los dientes. Al finalizar se les recoge el cepillo y conforme lo van entregando se les va limpiando la carita y el cepillo. La titular los guarda.
  - Se van a recreo en patio chico, se les deja juego libre pero con supervisión para que no se lastimen. Se cuida que prevalezcan los valores de convivencia (no juego tosco). Se les pregunta si quieren ir al baño. Todos deben pasar al baño antes de regresar al salón.
  - Recibe apoyo de Auxiliar General a la hora del lunch y a la hora de la siesta.
  - Después del recreo se regresa al salón para estimulación temprana, se continúa con otras clases y se revisa de nuevo las actividades del día.
  - Cuando los alumnos tienen clase de talleres se debe mantener comunicación entre profesores, tanto al entregar como al recibir, de algún incidente.
  - Durante tiempos libres se debe calificar los libros y cuadernos del día.
  - Cuidar que las luces estén apagadas cuando no haya clases en el salón.
  - Al finalizar cada actividad incluir tiempo para que los alumnos recojan la basura que tiraron en sus espacios y el salón en general.
  - Estar al pendiente de que los niños mantengan manos, nariz y boca limpios, y en caso de algún accidente de baño, pedir apoyo a la auxiliar general.
  - Antes de la siesta se realiza un refuerzo de los temas vistos.
  - Para la hora de la siesta, 12:45 Auxiliar General ayuda a colocar colchonetas, sus almohadas y sus cobijas. Si no está la auxiliar, a las 12:30 se les da material para que se distraigan y la maestra coloca las colchonetas. Se les retira las credenciales. Se mandan al baño antes de empezar. Cuando regresan ellos ubican sus cobijas.
  - Mientras los niños están en su siesta, se termina de calificar los libros, acomodar cosas pendientes, etc.
  - A las 2:00 pm se les dice q se levanten. La auxiliar general ayuda a
-

- 
- levantar a las cosas, llevar al baño, peinar, limpiar caritas, etc.
  - Regresar diariamente a familiares botella de agua para renovarla y reforzar con niños y padres traer diariamente su recipiente de agua.
  - Canciones de despedida antes de ir a casa.
  - Diariamente las titulares deben dejar mesas de alumnos limpias y con las sillas encima.
  - Portar diariamente batas y credencial.
  - Se esperan a los papás sentados y en posición de descanso en su mesa.
  - La titular entrega a cada alumno vigilando que sea el padre o tutor autorizado (en caso de duda avisar a dirección).
  - En caso de algún incidente de conducta o aprendizaje en el día, se les comenta a los papás en la hora de la salida.
  - A las 2:00 recibe alumnos de horario especial para dar alimentos con apoyo de la auxiliar.
  - Los alumnos que no se han ido a las 2:30 pm entregarlos al salón de KII con indicaciones correspondientes.
  - Elaboración del diario de educadora al final del día y dejar sobre su escritorio.
  - Dejar salones sin basura, escritorio limpio y ordenado, y material de alumnos ordenado.
  - Resguardo en buen estado del material de los alumnos.
  -
- 

#### ➤ ACTIVIDADES SEMANALES

- 
- Después de la clase educación física de 9:00 – 10:00 es cuando se inicia con saludo y colocar credenciales.
  - En ocasiones se realizan actividades fuera del salón.
  - Diseñar la planeación semanal de acuerdo a los programas calendarizados (PEP y libros) y entrega a dirección los viernes a final de clases.
  - Entregar los lunes en dirección el material para fotocopiar de toda la semana (verificar horarios de fotocopias en dirección).
  - Realizar honores a la bandera los lunes a las 9:00 y avisar de los cumpleaños del grupo en esa semana para felicitar y cantar mañanitas.
  - Los viernes entregar jarra de agua a dirección y recogerla los lunes. En caso contrario el lunes lava la titular la jarra.
  - Enviar almohadas y cobijitas los Viernes para su limpieza.
- 

#### ➤ ACTIVIDADES MENSUALES

- 
- Asistir a la junta de consejo los último viernes de cada mes.
  - Verificar las actividades correspondientes al grupo para adornos o trabajos con alumnos, previamente estipulado en el Plan Anual de Actividades.
  - Entrega de circulares a padres de familia con firmas de recibido.
  - Una vez al mes se realiza simulacro en la escuela.
  - Enviar a los papás las manteletas para su lavado dos veces al mes.
-

- 
- Se entrega y se solicita nueva lista de asistencia de los alumnos.
  - Checar fechas conmemorativas para realizar los decorados del salón.
  - Juntas de consejo técnico el último viernes de cada mes.
  - Cada quince días se les manda un cuento de Valor a casa para que los padres lo chequen durante esas dos semanas, para regresar contestado a la escuela.
- 

➤ ACTIVIDADES ANUALES

- 
- En febrero los niños ya empiezan a abrir su loncheras solos y a limpiar sus manteles solos.
  - Para diciembre los alumnos ya no necesitan supervisión a la hora de lavarse los dientes.
  - Evaluación del PETE y PAT en principios de agosto, para verificar los cambios que se requieran.
  - Revisión y ajuste de la lista de material y libros en el mes de abril y mayo de los alumnos para el siguiente ciclo escolar.
  - Durante el curso de verano, se redecora el salón asignado para el siguiente ciclo escolar.
  - Antes de iniciar clases del ciclo escolar se recibe material de alumnos, registrando en lista y vigilando que esté completo y marcado con nombre.
  - Cambios de cepillos de dientes 3 veces al año o antes, si se requiere.
  - Al final de curso se realiza entrega de material completo a los padres.
  - Calendarización (por quincena o mes) y concentrado de temas de cada uno de los libros del grupo que le corresponde (completo); se entrega a principios del año escolar.
- 

➤ ACCESORIOS DEL PUESTO. (equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.).

- 
- Papelería
  - Horno de Microondas
  - Refrigerador
  - Manuales de libros
  - Grabadora
  - Engrapadora
  - Plumas de color verde.
  - Material didáctico.
  - Material de juego (bloques, rompecabezas, etc.)
  - Libros de texto.
  - Estuches de material de los alumnos.
  - Garrafón y jarra de agua.
  - Conos para agua.
  - Papel de baño.
  - Cepillo y pasta dental.
  - Masking tape
  - Goma, lápiz y sacapuntas
-

- 
- Tijeras
  - Silicón
  - CD's
  - Papel Estraza
  - Pintura dactilar
  - Resistol
  - Toallitas húmedas
  - Klinex
  - Materiales con diferentes texturas
  - Pelotas
  - Aros
  - Colchonetas
- 

## 6. ESPECIFICACIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO

### 6.1. HABILIDAD

#### ➤ Habilidad física:

Entrenamiento	Primeros auxilios
Destreza	Elaboración de material didáctico, juegos recreativos con los alumnos, manejo de grupo (indispensable), actividades de estimulación temprana.
Agilidad	Capacidad de jugar con los alumnos y manejo de grupo.
Rapidez	Para juegos físicos e improvisaciones.

#### ➤ Habilidad mental:

Escolaridad	Asistente educativo o puericultista.
Experiencia	No indispensable
Criterio	Toma de decisiones en emergencia de protección a alumnos.
Iniciativa	En todo momento: para iniciar ciertas actividades con el objetivo de apoyarlos en el aprendizaje, en caso de que surjan conflictos entre los niños, así como solicitar apoyo a los padres.
Conocimientos	Pedagógicos y psicológicos
Capacidad de expresión	Indispensable para poder comunicarse con los niños, para transmitir y evaluar sus conocimientos, y en especial para integrar a los padres en la dinámica escolar.
Ingenio	Mucha creatividad para lograr mantener el interés con los alumnos y lograr el desarrollo de habilidades y destrezas esperadas.
Destreza	Poseer la capacidad de integrar material didáctico, como canciones, juegos, actividad lectora, etc.

## 6.2. RESPONSABILIDAD

### ➤ POR EL TRABAJO DE OTROS

- 
- Del desempeño de conocimientos en forma y tiempo de los programas escolares de todo el grupo.
  - Vigilar que el salón esté limpio para iniciar clases.
  - Solicitar ayuda al Auxiliar General para limpieza de emergencia.
- 

### ➤ POR VALORES

- Equipo

- 
- Horno de Microondas
  - Refrigerador
  - Grabadora
  - Manuales de maestra
  - Libros de apoyo de la maestra
  - Libros y material de alumnos
  - Inmobiliario (sillas, mesas, escritorio, stands, etc.)
  - Al finalizar la clase de computación reportar a la dirección en caso de algún desperfecto.
  - Estar al tanto de los materiales de la biblioteca.
  - CD's
- 

- Dinero

--

---

### ➤ INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- 
- Expedientes personales de los alumnos.
- 

### ➤ POR TRÁMITES, PROCESOS O PROCEDIMIENTOS

- 
- Reportar conflictos entre alumnos.
  - Evaluar y recabar evaluación de alumnos.
  - Poner asistencia actualizada de alumnos en pizarrón, para reporte a SEP.
- 

## 6.3. ESFUERZO (para operativos)

### ➤ ESFUERZO MENTAL (aplicar las q consideremos q se pueden aplicar)

- Atención Visual y Auditiva

---

Necesaria todo el tiempo para el cuidado de los alumno.

---

- Fatiga Mental

---

Alrededor de una vez al mes. (reporte personal)

---

- Concentración

---

Necesaria todo el tiempo.

---

- Tensión Nerviosa

No (reporte personal)

#### 6.4. CONDICIONES FÍSICAS

##### ➤ POSICIÓN

Parado	85%	Sentado	15%	Otros	
--------	-----	---------	-----	-------	--

#### 7. OTROS REQUISITOS

Edad	Mínima 20 años
Estatura	-
Sexo	Mujer
Peso	No obesidad mórbida
Estado civil	-
Disponibilidad para viajar	-
Presentación	Presentable, casual, con jeans o tenis
Nacionalidad	Mexicana
Otros:	Manejo de grupo

#### 8. AUSENCIA:

En caso de ausencia la Auxiliar de dirección entrará en funciones.

NOMBRE Y FIRMA DEL INFORMANTE

Blanca Estela García Anguiano

NOMBRE Y FIRMA DE DIRECCIÓN

Ma. Victoria Arreola Cortés

FECHA DEL ANÁLISIS:

12 de marzo de 2013

ANÁLISIS ELABORADO POR (NOMBRE Y FIRMA):

Victoria Jiménez Arreola

# Anexo 3:

## Resultados Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget

### CONTENIDO:

- Buzón de preguntas
- Requisición y Perfil de Puestos
- Manual de Inducción
- Diseño de Evaluaciones
- Resultados de las Evaluaciones de Maestras

## **“Buzón de preguntas, sugerencias, quejas y felicitaciones”.**

Buzón diseñado e instalado con el objetivo de detectar las necesidades de capacitación de los integrantes de la empresa.



# Requisición y Perfil de Puestos

Ambos diseñados y entregados al Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget.  
En la siguiente página se encuentra el perfil de puestos.

## Requisición de Personal

### 1. REQUISITOS DEL PUESTO:

	Fecha	<input type="text"/>
	Nº de Req.	<input type="text"/>
Nombre del puesto:	<input type="text"/>	
Descripción:	<input type="text"/>	
Departamento que solicita:	<input type="text"/>	
Horario de trabajo:	<input type="text"/>	
Fecha de contratación:	<input type="text"/>	

Tipo de Vacante:

Permanente:	<input type="text"/>	Sindicalizado:	<input type="text"/>
Temporal:	<input type="text"/>	De confianza:	<input type="text"/>
Tiempo:	<input type="text"/>		

### 2. REQUISITOS PARA EL OCUPANTE:

Edad:	<input type="text"/>	Sexo:	F ( <input type="checkbox"/> ) M ( <input type="checkbox"/> )
Escolaridad:	<input type="text"/>		
Experiencia Requerida:	<input type="text"/>		
Otras características:	<input type="text"/>		
Habilidades específicas:	<input type="text"/>		

### 3. REEMPLAZO

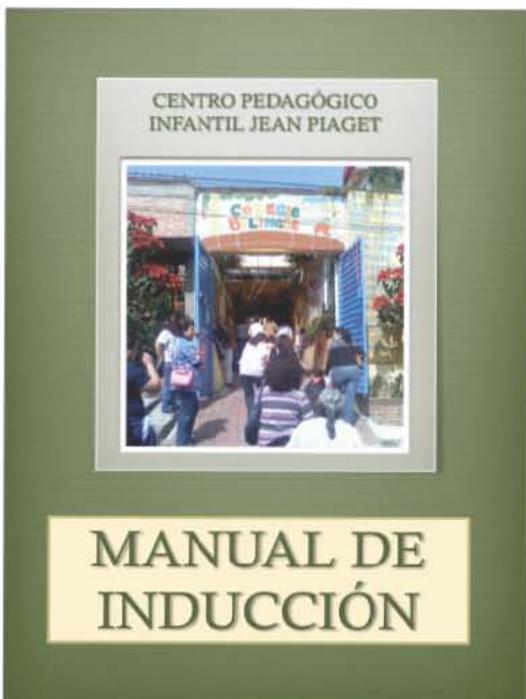
APERTURA DE VACANTE:	<input type="text"/>
A quién reemplaza:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Motivo del reemplazo:	<input type="text"/>

## Perfil de Puesto

- Edad:
- Sexo:
- Estado civil:
- Rasgos físicos deseables:
- Características psicológicas deseables:
- Escolaridad deseable:
- Funciones del puesto:
  1. .
  2. .
  3. .
  4. .
  5. .
- Observaciones:
- Aprobó:
- Fecha:

# Manual de Inducción

Diseño y contenido realizado para la institución con base en juntas dedicadas a reunir la información necesaria.



- Capítulo 1 -

## NUESTRO ORIGEN

En 1992, al sur de la ciudad de México, la recién titulada Pedagoga Victoria Arreola Cortés, decidió junto con su esposo y sus 2 hijas pequeñas, adaptar su hogar para iniciar el cuidado de niños. Su objetivo simplemente era cuidar a los hijos de madres que trabajaban y proporcionarles alimentos durante su estancia, juegos para su entretenimiento y algunos programas de formación inicial.



Mientras iban aumentando la cantidad de niños y maestras que apoyaran en su cuidado, se fueron estructurando programas más completos que pudieran beneficiar a los niños en su desarrollo físico, emocional e intelectual. Fue hasta 1997 que Miss Vicky ve culminado todos sus esfuerzos, considerándolo el momento ideal para registrar ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) el proyecto de vida que lleva actualmente por nombre Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget. Es en mayo de 2006 cuando se realiza la incorporación a esta dependencia gubernamental.



Foedemos decir con orgullo que actualmente estamos disfrutando más que nunca de los frutos del trabajo de más de 20 años, de todo nuestro personal y en especial de Miss Vicky. Sin embargo, no siempre fue así: en un inicio el jardín de niños adolecía de la experiencia que actualmente poseemos. El inmueble se fue adaptando poco a poco de las exigencias del servicio; el personal, incluyendo a Miss Vicky, ha adquirido por su antigüedad los elementos profesionales para el beneficio de la población infantil; esto no se podría haber logrado sin la retroalimentación de todos los alumnos y padres de familia, así como nuestra vocación de servicio.



Al ser una institución dedicada a la educación escolar, somos afortunados en poder entrar en contacto con los niños en su etapa inicial de la vida, y aportarles en su formación física, emocional e intelectual de la mejor manera posible. De esta forma buscamos incorporar en nuestros alumnos bases sólidas para que desde ahora sean personas de éxito en cada uno de los aspectos de su vida.

- Capítulo 2 -

## NUESTRA EMPRESA

**MISIÓN**  
Nuestro compromiso es ofrecer excelencia educativa para lograr un crecimiento en el desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los estudiantes.

**VISIÓN**  
Niñas y niños que disfruten mientras aprenden, desarrollando sus capacidades, con valores firmes para enfrentar los retos de la vida. Maestros plenamente capacitados y comprometidos con el desarrollo de la innovación educativa.



**VALORES**  
Los valores son de gran importancia para nuestro desarrollo y para la sociedad, por lo que en este colegio tanto la comunidad de maestros, alumnos, como los padres de familia, luchamos diariamente por practicarlos para así poder tener en un futuro alumnos, hijos y una sociedad más justa. Nuestros principales valores son los siguientes:

# NUESTRO PERSONAL



VALOR	ALUMNOS	DOCENTES	PADRES
RESPECTO	Que los alumnos practiquen el respeto entre compañeros, hacia los profesores y hacia los padres. Respetar las medidas de seguridad y reglas de convivencia.	Practicar este valor hacia compañeros docentes, hacia los padres de familia en todo momento y especialmente hacia los alumnos, siendo siempre un ejemplo.	Escuchar y hablarles con respeto a los padres, y concientizarlos de la necesidad de que ellos respeten a sus hijos, a los profesores y autoridades de la escuela de sus hijos, para una mejor convivencia.
JUSTICIA	Los alumnos deben identificar claramente "qué es justo". Deben practicarlo y exigir la justicia de quienes los rodean: compañeros, profesores y/o familiares.	Los profesores están obligados a poner atención y aplicar medidas necesarias y límites ante un acto de injusticia entre alumnos, de profesor hacia los alumnos o de alumnos hacia los profesores.	Hacia los padres por parte de la escuela y profesorado sin discriminación alguna y atendiendo cualquier duda o queja de ellos.
RESPONSABILIDAD	Hacer responsables a los alumnos de sus actos y mostrarles las consecuencias de los mismos. Hacerlos responsables de cuidar el entorno en que viven.	Responsabilidad ante su labor docente, al cuidado de los alumnos y a la transmisión de conocimientos.	Orientar a los padres para que estén al pendiente de los requerimientos escolares de sus hijos en lo material, emocional y salud.

## INSTALACIONES

Actualmente nos encontramos en la Delegación Coyoacán, en la misma residencia donde iniciamos ya hace más de 20 años. El inmueble tiene cuatro salones para jardín de niños, un patio chico para los alumnos más pequeños, el cual también sirve de acceso a los baños de los niños, y el patio grande para los niveles superiores. A un costado de los salones se encuentra la biblioteca. En la planta baja poseemos el salón de computación, el jardín y una zona designada para los festivales más sencillos que se presentan en el transcurso del ciclo escolar. También contamos con una bodega en la cual se almacenan los materiales que se utilizarán en clases. En el inmueble tenemos 2 baños para los maestros.

## DERECHOS Y PRESTACIONES

Además de todos aquellos derechos incluidos en la Ley Federal del Trabajo, poseemos los siguientes incentivos:

- ❖ Bono de puntualidad: El personal tiene tolerancia de un retardo máximo de 15 minutos a la semana. En caso de tener dos retardos por semana se quita la cantidad correspondiente de bono a esa semana.
- ❖ Bono de asistencia: Con una sola falta injustificada y sin permiso, se descuenta el bono del mes.
- ❖ Periodos de descanso: Por estrategia el personal descansa la segunda quincena de diciembre, semana santa, semana de pascua y una semana al finalizar el ciclo escolar.
- ❖ Servicio de IMSS e INFONAVIT
- ❖ Faltas: en caso de que algún maestro acuerde con la escuela no asistir, no se les descuenta el día o el tiempo (entrega de comprobante)
- ❖ Faltas profesores de talleres: se puede acordar dar las clases en otro horario para evitar descuento económico.



## HIGIENE Y SEGURIDAD:

### HIGIENE

- ❖ Cuidar que las luces estén apagadas cuando no haya clases en el salón.
- ❖ Al finalizar cada actividad incluir tiempo para que los alumnos recojan la basura que tiraron en sus espacios y en el salón en general.
- ❖ Es responsabilidad de la maestra en turno dejar salón y escritorio limpios para el siguiente profesor.
- ❖ Es responsabilidad de la titular de la materia limpiar y vigilar constantemente la integridad del material de los alumnos, especialmente estuches ordenados y material completo, libros ordenados.
- ❖ Estar al pendiente de que los niños mantengan manos, nariz y boca limpios, y en caso de algún accidente de baño, pedir apoyo a la auxiliar general.
- ❖ Portar diariamente batas y credencial.

## SEGURIDAD

### General

- ❖ Por seguridad de sus hijos y del personal, dentro de la institución no se recibe dinero en efectivo.
- ❖ Se posee una alarma que será activada por la directora en caso de cualquier incidente.
- ❖ En las tardes se tiene el servicio de vigilancia de un perro de guardia para seguridad del inmueble.
- ❖ Se tiene contacto con la caseta de vigilancia al igual que la patrulla de rondín.
- ❖ A la hora de entrada se comisionan al menos 2 maestras para recibir a los alumnos cuando la puerta está abierta.
- ❖ En caso de que los familiares autorizados no puedan recoger a los niños, quien supla esa función debe identificarse con credencial de elector de acuerdo al nombre proporcionado previamente por los padres, además de que el alumno lo identifique plenamente y acepte irse con él.
- ❖ Control de entrada de personas ajenas a la comunidad; se realiza con libreta de registro e identificación oficial.

### En caso de SISMO

- ❖ Se realiza una vez al mes simulacro de sismo.
- ❖ Es responsabilidad de la titular del salón 3 tocar la campana de simulacro y realizar la evaluación y llenado del documento correspondiente.
- ❖ Cada maestro en turno debe vigilar el correcto procedimiento para llevar a los niños a la zona de seguridad ubicada en patio grande.
- ❖ En caso de temblor se realiza el desplazamiento acorde a los simulacros ya realizados: se toca la campana, los niños adoptan la posición de una rodilla al piso y manos sobre la cabeza, se cuenta población de alumnos por grupo, se vigila en caso de alumnos en baño, se explica el porqué del desplazamiento y se tranquiliza a la población involucrada. Por último se registra por escrito el proceso.



**En caso de DESALOJO**

- ❖ Realizar una vez al año simulacro de desalojo.
- ❖ En caso de incendio se tienen 4 extinguidores: uno en la entrada a patio chico, otro al lado del salón 3, otro a lado del salón cuatro y otro en la entrada del salón de computación.
- ❖ Al personal se le da capacitación en el manejo de los cilindros de apagado cada vacaciones de verano.
- ❖ La encargada del comité de comunicación debe llevarse el organigrama que contiene los teléfonos de familiares ayudantes para informar al resto de la comunidad.
- ❖ Para desalojar la escuela se sigue el procedimiento del simulacro: se organizan niños por pareja y por grupo con titular y una auxiliar, se evacúa por la entrada principal hasta la acera de enfrente de la escuela, ya sea resguardándose en la escuela de natación o iniciar el recorrido hasta el centro comercial Gran Sur, el personal encargado de los comités del programa de seguridad realizarán el balance y las llamadas correspondientes, a partir de ahí se toman decisiones de regresar a la escuela o entregar a los alumnos en el lugar de resguardo.

**GIRO Y CONEXIONES CON OTRAS EMPRESAS**

El Centro Pedagógico Infantil Jean Piaget se encuentra incorporado a la Secretaría de Educación Pública (SEP) desde mayo de 2006.

CCT 09PJN3544P  
Acuerdo de incorporación 09060183  
Clave con SEP: P1394-211



**TELÉFONOS DE APOYO**

Teléfonos de emergencia

Urgencias sector Xotepingo	5171-3204
Patrulla P5945 Sr. Carmona	
Ambulancia	040 / 060
Policia	066
Cruz Roja	065, 53-95-11-11
Emergencias mayores	5683-2222
Bomberos	5768-2532
Denuncia Ciudadana contra la extorsión telefónica	5533-5533
Atención a Víctimas del Delito	01800 0074533
Atención Ciudadana de la Secretaría de Educación	5080-5707, 5080-5708
Llamadas de extorsión	088
Reporte de fugas de agua, baches y postes de luz	5654-3210



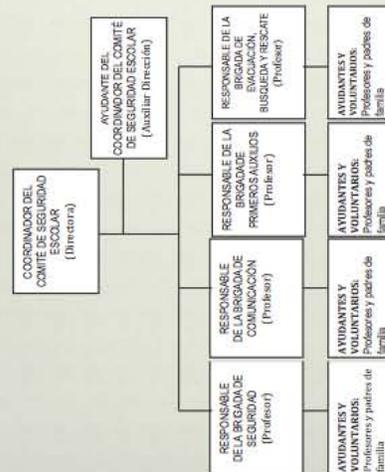
**Teléfono para reportar intentos de extorsión**

No.	DEPENDENCIA	TELÉFONO
1.-	Procuraduría General de la República (PGR)	01 800 00 854 00 5346 1540 politicriminalid@pgr.gob.mx denunciaspgr@pgr.gob.mx
2.-	Secretaría de Seguridad Pública del D.F. (Centro de atención del Secretario)	5208 9898
3.-	Procuraduría General de Justicia del D.F. (PGJDF)	5200 9000
4.-	Módulo de Seguridad (Pacatzin y Chichimecas)	Cuadrante #6: 5171-3204 4604 6141 Sr. Juan Vega

Según convenio del C. Luis Ignacio Sánchez Gómez, administrador Federal de Servicios Educativos del D.F. con las dependencias citadas arriba.



**CENTRO PEDAGÓGICO INFANTIL "JEAN PIAGET"  
ESTRUCTURA DEL COMITÉ DE SEGURIDAD ESCOLAR 2012-2013.**



## Diseño de Evaluaciones

Evaluaciones descritas en el capítulo 4. Diseñadas para calificar a los maestros en cada área. Se aplicó a cada maestra una autoevaluación y una evaluación de sus compañeras. También fue calificado por dirección. Se les indicó que en cada maestra que calificara cada reactivo dependiendo el nivel de desempeño, el primer cuadro siendo lo más bajo y el último la mejor calificación. La numeración sirvió para su interpretación.

### Evaluación de Maestros

<b>Área académica</b>				
<b>evaluación</b>				100
Calificar los libros o cuadernos de trabajo en clase diariamente				25
Calificar diariamente la tarea.				20
Durante tiempos libres se debe calificar los libros y cuadernos del día				5
Cada tres meses se entrega evaluación de SEP				30
Evaluación del PETE y PAT en principios de agosto, para verificar los cambios que se requieran				30
<b>Registro de procesos</b>				100
Realizar mapa mental de actividades del día				15
Elaboración del diario de educadora al final del día y dejar sobre su escritorio				20
Diseñar la planeación semanal de acuerdo a los programas calendarizados (PEP y libros) y entrega a dirección los viernes a final de clases				15
Pedir lista de palabras de ortografía mensuales <sup>1</sup>				5
Alimentar los expedientes de los niños en sus progresos (bimestral cada niño puede ser programando dos niños por semana.)				40
Exposición de talleres la última semana del ciclo escolar				5
<b>Seguimiento (tareas)</b>				100
Antes de la salida se realiza un refuerzo de los temas visto				30
De agosto a enero se pega la tarea en el libro o cuaderno y posteriormente (en la primera semana de febrero hasta julio) se les deja que la anoten y además se pega la hoja a la entrada del salón				20
Cada lunes se pega en libreta de tareas las correspondientes a la semana. Español y matemáticas de lunes a jueves. El viernes no se les deja tarea, solo la cartilla de lectura				30
Se entrega guía para los exámenes (pegar en el cuaderno).				20
<b>Área Administrativa</b>				
<b>Preparación de material</b>				100
Preparar material de las clases del día de cada materia.				50

<sup>1</sup>

Antes de iniciar clases del ciclo escolar se recibe material de alumnos, registrando en lista y vigilando que esté completo y marcado con nombre.					20
Revisión y ajuste de la lista de material y libros en el mes de abril y mayo de los alumnos para el siguiente ciclo escolar.					30
<b>Atención y Preparación de los estudiantes</b>					100
Revisar jarras de agua para el día.					5
A la hora del lunch van por su lonchera por fila o mesa (dependiendo de cómo estén acomodados), cuando regresan se ponen gel desinfectante, sacan su manteleta, se da gracias, se toma el lunch y terminan limpiando manteleta con una toallita húmeda (en caso de que tengan sucia su boca primero se limpian la cara primer).					5
Posteriormente se lavan los dientes. Al inicio del curso primero conforme vayan terminando toman su cepillo, la maestra les coloca la pasta y les da el cono vacío para q se laven. Regresando de vacaciones de pascua se les deja colocar su propia pasta (depende de la disposición del alumno). La maestra se coloca en la entrada para estar surtiendo y supervisando al mismo tiempo, en ocasiones cuando coincide con Maternales la señora Magui también apoya.					10
Regresar diariamente a familiares botella de agua para renovarla y reforzar con niños y padres traer diariamente su recipiente de agua.					10
Cambios de cepillos de dientes 3 veces al año o antes, si se requiere.					5
Cuidar que las luces estén apagadas cuando no haya clases en el salón.					10
Al finalizar cada actividad incluir tiempo para que los alumnos recojan la basura que tiraron en sus espacios y el salón en general					15
Diariamente las titulares deben dejar mesas de alumnos limpias y con las sillas encima.					10
Dejar salones sin basura, escritorio limpio y ordenado, pizarrón limpio, y material de alumnos ordenado.					10
Los viernes entregar jarra de agua a dirección y recogerla los lunes. En caso contrario el lunes lava la titular la jarra.					5
Portar diariamente batas y credencial.					15
<b>Logística académica</b>					100
Entregar los lunes en dirección el material para fotocopiar de toda la semana (verificar horarios de fotocopias en dirección).					30
Enviar los viernes la cartilla de lectura y recogerla los lunes, verificar que hayan registrado el cueto leído.					30
Calendarización (por quincena o mes) y concentrado de temas de cada uno de los libros del grupo que le corresponde (completo); se entrega a principios del año escolar					40
<b>Administración escolar</b>					100
Entrega de diplomas y boletas al finalizar el curso					15
En caso de prestar material (libros, cuentos, etc.) registrar salida y recuperación					30
Firma de boletas.					15
Recabar calificaciones con los maestros de talleres.					30
Se entrega y se solicita nueva lista de asistencia de los alumnos.					10

<b>Área de Asuntos Externos</b>					
<b>Comunicación de detalles de los estudiantes (Padres de Familia)</b>					100
La titular entrega a cada alumno vigilando que sea el padre o tutor autorizado (en caso de duda avisar a dirección).					70
Se entrega a los padres a la salida y, se les da la indicación de tarea y a veces se les da algunas notificaciones sobre su conducta					30
<b>Comunicación institucional</b>					100
Entrega de circulares a padres de familia con firmas de recibido.					20
Manejar la información de las circulares para comentar dudas con padres de Familia.					40
Enviar a los papás las manteletas para su lavado dos veces al mes.					10
Al final de curso se realiza entrega de material completo a los padres.					30
<b>Consejo Académico</b>					
<b>Canalización</b>					100
Reportar a la dirección cuando algún material sufra desperfecto para su reposición o reparación.					20
Canalizar a la dirección asuntos de los alumnos que son pertinentes como accidentes					40
Canalizar a dirección a los padres que manifiesten los asuntos de forma conflictiva					40
<b>Protección Escolar</b>					100
Una vez al mes se realiza y se evalúa simulacro en la escuela					30
Conocer y acatar la información en relación a protección civil.					70
<b>Coordinación de Evaluación</b>					100
Se realiza evaluación a los niños.					100
<b>Comunicación Interna</b>					100
Plática breve de acontecimientos importantes de cada mes.					10
Proponer alternativas para eventos como festivales.					5
Dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos.					30
Presentar coreografías para festivales.					20
Asistir a la junta de consejo los último viernes de cada mes.					35

## Resultados de las Evaluaciones de Maestras

A continuación se presentan los resultados de cada maestra de manera detallada.  
En el capítulo 4 se ve el resumen y significado de sus resultados.

		Pp					
		Auto	KII	KI	Maternal	Dirección	PROMEDIO
Área académica		91.67	90.83	86.67	92.63	94.58	91.28
evaluación	100.00	96.25	95.00	86.25	95.00	95.00	93.50
Registro de procesos	100.00	83.75	87.50	73.75	82.89	88.75	83.33
Seguimiento (tareas)	100.00	95.00	90.00	100.00	100.00	100.00	97.00
Área Administrativa		97.50	88.44	94.06	98.69	86.88	93.11
Preparación de material	100.00	100.00	82.50	100.00	100.00	100.00	96.50
Atención y Preparación de los estudiantes	100.00	90.00	86.25	83.75	94.74	80.00	86.95
Logística académica	100.00	100.00	92.50	92.50	100.00	77.50	92.50
Administración escolar	100.00	100.00	92.50	100.00	100.00	90.00	96.50
Área de Asuntos Externos		98.75	97.50	97.50	100.00	95.00	97.75
Comunicación de detalles de los estudiantes con Padres de Familia.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	92.50	98.50
Comunicación institucional	100.00	97.50	95.00	95.00	100.00	97.50	97.00
Consejo Académico		92.50	98.13	100.00	93.75	98.75	96.63
Canalización	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	95.00	99.00
Protección Escolar	100.00	75.00	92.50	100.00	75.00	100.00	88.50
Coordinación de Evaluación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Comunicación Interna	100.00	95.00	100.00	100.00	100.00	100.00	99.00
PROMEDIO		95.08	93.61	95.18	96.25	93.55	94.74

		KII					
		Auto	Pp.	KI	Maternal	Dirección	PROMEDIO
Área académica		82.08	98.75	95.83	90.66	83.75	90.21
evaluación	100.00	72.50	96.25	95.00	95.00	83.75	88.50
Registro de procesos	100.00	83.75	100.00	92.50	89.47	82.50	89.64
Seguimiento (tareas)	100.00	90.00	100.00	100.00	87.50	85.00	92.50
Área Administrativa		86.88	99.06	100.00	98.36	84.69	93.80
Preparación de material	100.00	75.00	100.00	100.00	100.00	75.00	90.00
Atención y Preparación de los estudiantes	100.00	95.00	96.25	100.00	93.42	88.75	94.68
Logística académica	100.00	85.00	100.00	100.00	100.00	77.50	92.50
Administración escolar	100.00	92.50	100.00	100.00	100.00	97.50	98.00
Área de Asuntos Externos		97.50	98.75	96.25	100.00	97.50	98.00
Comunicación de detalles de los estudiantes con Padres de Familia.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Comunicación institucional	100.00	95.00	97.50	92.50	100.00	95.00	96.00
Consejo Académico		95.00	92.50	100.00	93.75	91.88	94.63
Canalización	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Protección Escolar	100.00	92.50	75.00	100.00	75.00	92.50	87.00
Coordinación de Evaluación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	75.00	95.00
Comunicación Interna	100.00	87.50	95.00	100.00	100.00	100.00	96.50
PROMEDIO		90.51	96.89	98.52	95.78	89.16	94.17

		KI					
		Auto	KII	Pp	Mater	Dirección	PROMEDIO
Área académica		92.60	96.93	100.00	100.00	85.26	94.96
evaluación	100.00	88.34	100.00	100.00	100.00	94.12	96.49
Registro de procesos	100.00	89.47	90.78	100.00	100.00	96.67	95.38
Seguimiento (tareas)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	65.00	93.00
Área Administrativa		94.46	96.88	98.61	96.07	82.45	93.69
Preparación de material	100.00	100.00	87.50	100.00	100.00	80.00	93.50
Atención y Preparación de los estudiantes	100.00	97.36	100.00	94.45	95.00	85.00	94.36
Logística académica	100.00	89.28	100.00	100.00	89.28	67.30	89.17
Administración escolar	100.00	91.18	100.00	100.00	100.00	97.50	97.74
Área de Asuntos Externos		96.25	97.50	98.75	96.25	91.25	96.00
Comunicación de detalles de los estudiantes con Padres de Familia.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	92.50	98.50
Comunicación institucional	100.00	92.50	95.00	97.50	92.50	90.00	93.50
Consejo Académico		91.25	98.13	92.50	100.00	93.13	95.00
Canalización	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	80.00	94.00
Protección Escolar	100.00	75.00	92.50	75.00	100.00	100.00	88.50
Coordinación de Evaluación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Comunicación Interna	100.00	100.00	100.00	95.00	100.00	92.50	97.50
PROMEDIO		93.44	97.39	96.99	98.07	87.96	94.77

		Maternales					
		Auto	KII	Pp	KI	Dirección	PROMEDIO
Área académica		90.55	92.39	96.44	91.97	82.29	90.73
evaluación	100.00	88.75	90.00	93.75	95.00	83.75	90.25
Registro de procesos	100.00	82.89	93.42	95.58	93.42	78.75	88.81
Seguimiento (tareas)	100.00	100.00	93.75	100.00	87.50	84.37	93.12
Área Administrativa		94.38	90.31	91.88	98.69	79.06	90.86
Preparación de material	100.00	100.00	87.50	100.00	100.00	80.00	93.50
Atención y Preparación de los estudiantes	100.00	92.50	88.75	92.50	94.74	80.00	89.70
Logística académica	100.00	92.50	85.00	75.00	100.00	70.00	84.50
Administración escolar	100.00	92.50	100.00	100.00	100.00	86.25	95.75
Área de Asuntos Externos		97.50	92.50	98.75	91.67	86.25	93.33
Comunicación de detalles de los estudiantes con Padres de Familia.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Comunicación institucional	100.00	95.00	85.00	97.50	83.34	72.50	86.67
Consejo Académico		97.50	98.13	90.63	93.75	91.88	94.38
Canalización	100.00	90.00	100.00	95.00	100.00	85.00	94.00
Protección Escolar	100.00	100.00	92.50	75.00	75.00	100.00	88.50
Coordinación de Evaluación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Comunicación Interna	100.00	100.00	100.00	92.50	100.00	82.50	95.00
PROMEDIO		95.22	93.55	93.63	94.57	85.02	92.40