

143882

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

**ANALISIS CONDUCTUAL, SU APLICACION AL MEDIO
LABORAL, EN DOS AREAS:
SELECCION Y CAPACITACION**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN "PSICOLOGIA"

P R E S E N T A

ARACELI "HERRERA" DEL RIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1990



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.

GRACIAS:

A Dios: por hacer posible esta meta.

**A mi madre: por su amor, comprensión
ánimo y apoyo.**

**A mi padre: por su amor, apoyo y
porque sin su ayuda no hubiera sido
posible esta meta.**

I N D I C E

Introducción.....	1
CAPITULO 1: FUNCIONES DEL PSICOLOGIA EN LA - SELECCION,CAPACITACION Y ADIESTRA- MIENTO EN LA INDUSTRIA.	
Antecedentes.....	11
Selección de personal.....	15
Capacitación y adiestramiento.....	33
CAPITULO 2: PSICOLOGIA CONDUCTUAL (HERRAMIENTAS PARA LA UTILIZACION EN LA INDUSTRIA).	
Antecedentes.....	68
Análisis experimental de la conducta.	73
Análisis conductual aplicado.....	74
Modificación de conducta.....	77
Mod.de cond.organizacional.....	82
Intrumentos de evaluación.....	89
CAPITULO 3: PROYECTO BASADO EN DOS AREAS DE TRA- BAJO PARA EL PSICOLOGO, SELECCION Y CAPACITACION.	
El proceso de reclutamiento y selec- ción.....	93
Lineamientos generales y políticas en materia de reclutamiento y selección.]	101
Requisición de personal.....	108
Descripción y perfil del puesto.....	110
Perfil del puesto.....	112

Reclutamiento.....	115
Entrevista técnica.....	119
Exámenes psicológicos y técnicos.....	122
Descripción genérica del nivel gerencial.....	124
Descripción genérica del nivel administrativo con personal a su cargo...	126
Descripción genérica del nivel administrativo sin personal bajo su cargo...	128
Entrevista profunda.....	130
Requisición de documentos y negociación de sueldo.....	134
Estudio socioeconómico laboral.....	135
Examen médico.....	135
Contratación.....	136
Inducción.....	138
Capacitación.....	142
Plan de carrera.....	163
Beneficios.....	173
Consideraciones finales.....	175
Anexos	180
Bibliografía	255

I N T R O D U C C I O N

Este trabajo constituye un estudio sobre la capacidad que posee el psicólogo egresado de la ENEPI, para desempeñarse con éxito en el área industrial, no obstante, que el plan de estudios no contempla esta área. Sin embargo, ya se han realizado algunos trabajos que han presentado algunos de los universitarios, tal es el caso de Ramírez (1984) que en su tesis trató la capacitación y el adiestramiento, también la formación de instructores como un caso específico y las aportaciones de la psicología en el terreno de la instrucción, así como el diseño de un programa orientado a satisfacer las necesidades de una institución específica aplicando el análisis conductual y la modificación de conducta. También tenemos a Carapia y Ortíz (1989) quienes en su tesis realizaron un diseño de un programa y estudio piloto sobre el psicólogo como capacitador y la importancia que tiene éste dentro de la industria aplicando lo que nos enseñan en Iztacala.

Entre los antecedentes que dieron origen a la

psicología industrial, se atribuye a Hugo Münsterberg es el padre de la psicología industrial. En 1910 se interesó por la aplicación de la psicología a la industria y se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de la administración científica (en Koontz y O'Donnell, 1982).

Otro importante científico del comportamiento que aplicó la psicología a la administración fue Walter Dill Sctott (en Koontz y O'Donnell, Op cit), quien publicó varios libros sobre la aplicación de conceptos psicológicos a la publicidad y mercadotécnia y al desarrollo de prácticas de administración de personal, tales como la selección efectiva y más tarde se convirtió en presidente de la North Western University.

Otro personaje comunmente citado en la historia de la psicología industrial, es John Frederick Taylor quien es conocido por sus trabajos basados en la selección del trabajador idóneo y el análisis de los tiempos y movimientos básicos para ejecutar una tarea.

Elton Mayo, también constituye una figura representativa en este campo debido a sus estudios en la Western Electric Company, que mostraron la importancia de la motivación, las actitudes y la interacción social; en contraste con un efecto menor en la producción dentro de cambios en la iluminación y el sueldo.

Posteriormente, el avance de la psicología industrial fué reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association. Así, la psicología del trabajo es hoy en día a la vez un sector de aplicación y un dominio de la psicología. A este respecto, Leplalt (1971) menciona que "la psicología del trabajo, tiende ante todo a constituir un cuerpo de conocimientos acerca del trabajo, pero apunta también a utilizar sus conocimientos, conjuntamente con los obtenidos en otros terrenos, para transformar dicho trabajo en función de ciertos objetivos: así, la psicología laboral es a la vez una ciencia y una tecnología" (Citado en: Reuchlin, Huteau, 1979. p.p. 160-161).

Con respecto a lo anterior, la mayor parte de las ramas de la psicología y particularmente la psicología experimental, la psicología diferencial y la psicología social, aportan valiosas contribuciones al estudio del trabajo. Así, el análisis psicológico del trabajo es una condición previa a todas las intervenciones del psicólogo industrial. Ese análisis puede asumir formas ligeramente diferentes según los objetivos que se pretendan, como por ejemplo: Selección y orientación del personal, distribución del trabajo, etc. Pero siempre habrá que describir las exigencias de las tareas profesionales y el modo de respuesta de los trabajadores a dichas exigencias.

El psicólogo laboral es entonces un psicólogo del aprendizaje y, concretamente, está encargado, entre otras cosas, de la elaboración de métodos y programas de enseñanza. Incluso durante muchos años, se ha venido incrementando la aplicación de métodos y técnicas psicológicas a la solución de varios problemas humanos de la industria y los negocios. Este auge de la psicología en el campo de la industria es en gran parte resultado

de dos factores: en primer lugar, se ha concedido mayor atención en estas actividades a los seres humanos y a la importancia que tienen para su éxito y en segundo lugar, se han registrado últimamente muchos acontecimientos en el campo de la psicología industrial que ha podido ampliar las aplicaciones de esta ciencia a una gran variedad de problemas humanos en la industria y en los negocios (Citado en: Tiffin y Mc Cornick, 1982).

IX
I 2

Por otra parte, la psicología industrial aparece en México en 1923, Mouret y Ribes (1977, citado en Harrsch, 1983. p.150) con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero-patronal, de la selección del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hayan en una situación de trabajo.

Carla
JCS

1
#2 → Harrsch (1983), considera que el psicólogo industrial estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos. Así mismo, ésta autora menciona que las funciones generales del psicólogo industrial son: la selección de personal, capacitación y consultoría laboral, teniendo como centros de acción, las empresas públicas y privadas.

Con respecto al reclutamiento, la selección y capacitación del personal, Heredia (1981), dice que la selección es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Grados (1983), define el reclutamiento como: "Reclutamiento es la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno".p.216.

Con referencia a lo que es capacitación, Reyes Ponce (1982), menciona que "es más de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados". p.103. En cambio existe una diferencia entre lo que es la capacitación y el adiestramiento, ya que ésta última es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario e indispensable en toda clase de trabajos, aún suponiendo la capacitación previa. La palabra adiestramiento significa "adquirir destreza".

Guzmán Valdivia (1966) define al adiestramiento como "la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas que "la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento, pero su objetivo

principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". p.69.

Puntualizando se puede afirmar que el reclutamiento y la selección es: La forma de atraer a la empresa el personal más adecuado para cubrir sus necesidades; y la capacitación es: la formación que recibe la personal (a capacitar) para desarrollar y adquirir habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes por medio de la enseñanza-aprendizaje, permitiéndole a corto plazo desempeñar integralmente cualquier actividad relacionada a su trabajo.

Dicho lo anterior, la industria en México tiene un desarrollo importante tanto en tecnología y recursos materiales para que la empresa crezca y se mantenga en el mercado nacional y porque no, algunas de ellas en el mercado internacional.

Es por ello, que todas las empresas cuentan con

los recursos humanos y lo que es más importante con departamentos como el de selección y capacitación entre otros; pero es en éstos donde el psicólogo de Iztacala puede ingresar.

Así el psicólogo, se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos, a través de reeducar con base en la realidad sus patrones de conducta, así como de optimar sus funciones, sea en el campo industrial, clínico, educativo, experimental o social, ya que incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad, y la autorrealización.

Tenemos entonces, que el psicólogo de Iztacala posee un amplio conocimiento de la psicología conductual, así como las técnicas y herramientas para poder laborar en el área industrial.

En este trabajo, se dará una visión general de lo que puede hacer el psicólogo de Iztacala en dos áreas: la selección y la capacitación aplicando la psicología conductual; teniendo como objetivo general: que el psicólogo de Iztacala conozca la aplicación que tiene la psicología conductual

en el área laboral.

Con este fin el trabajo se constituye por un primer capítulo que abordará de manera general, el surgimiento de la psicología industrial así como los pasos a seguir teóricamente en las áreas de selección y capacitación. En un segundo capítulo se abordarán los temas de análisis experimental de la conducta, el análisis conductual aplicado, la modificación de conducta y la modificación de conducta organizacional, así como algunos de los instrumentos de evaluación utilizados en la industria; finalmente teniendo un tercer capítulo, en donde estaría en reporte de trabajo basado en dos áreas específicas que son: la selección y la capacitación.

checcar esto

CAPITULO I

FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION,

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA INDUSTRIA.

Primeramente, mencionaremos que el surgimiento de la psicología industrial se debe a Hugo Munsterberg (citado en: Koontz y O'Donnel, 1982), considerado el padre de la psicología industrial, él cursó estudios de medicina y psicología, aunque su principal interés fué la psicología experimental, ~~realizó la mayor parte de la carrera de la Universidad de Harvard, a la que ingresó a la edad de 25 años, en 1982.~~ En 1910 se interesó por la aplicación de la psicología en la industria, y se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de administración científica.

El trabajo de Musterberg se publicó en 1913, éste se vió complementado por el pensamiento de Lilian Gilbreth, quien intentó aplicar conceptos psicológicos básicos a la práctica de administración científica. Otro importante científico del comportamiento que aplicó la psicología a la administración fué Walter Dill Scott (citado en: Koontz y O'Donnell, 1982). *quién* Recibió su doctorado en Psicología en 1900, publicó varios libros sobre la aplicación de conceptos psicológicos a la publicidad y mercadotecnia y al desarrollo de prácticas de administración de personal, tales como la selección efectiva, más tarde se convirtió en el presidente de North Western University. *II 2*

Posteriormente, el avance de la psicología industrial fué reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association. *II 2*

Por otro lado, Smith y Wakeley (1979, p.347) "mencionan que antes de los estudios Hawthorne, el psicólogo industrial se ocupaba principalmente del trabajador *II 2*

I 27 } industrial; es decir, se había centrado en idear mejores pruebas y mejores procedimientos de entrevista para escoger trabajadores más capaces y métodos más idóneos, para entrenarlos con miras a su trabajo"

Los estudios Hawthorne, realizados por Elton Mayo Fritz Roeth Lisberger, William Dickson y otros en 1927, realizados en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works. Nos enseñaron como pueden influir en el rendimiento la motivación humana, las actitudes y la interacción social.

También los estudios Hawthorne, mostraron: a) que el aumento de las actividades que les gustaría realizar a los empleados tenían mayor influencia en la producción que cualquier incremento que se produjera en la iluminación; b) el aumentar el reconocimiento de desempeño de los empleados influía más en la producción que aumentarles el sueldo, y c) que la organización informal de los empleados influía más en mayor número de ellos que la organización formal cuando las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo determinado.

2) Mexico

Tax

Por otra parte, la psicología industrial aparece en México en 1923 (Mouret y Ribes 1977. Citado en: Harrsch, 1983), con la fundación del Departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial. El psicólogo se insertó así en el ámbito empresarial, atendiendo a los problemas de la relación obrero patronal, de la selección del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal así como de optimar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hayan en una situación de trabajo.

Harrsch (1983), considera que el psicólogo industrial estudia la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y habilidad humana.

La evaluación de instrumentos de selección del personal que permitan definir las habilidades, inter

ses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos. Así mismo, ésta autora menciona que las funciones generales del psicólogo industrial son: la selección de personal, capacitación y consultoría laboral, teniendo como centros de acción, las empresas públicas y privadas.

A continuación, pasaremos a ver que es lo que hace el psicólogo industrial en las áreas de: Selección y Capacitación.

Reclutamiento y Selección de Personal.

IV } Primeramente, mencionaremos que es lo que se hace en Selección de Personal. Heredia (1981), menciona que esta última tradicionalmente se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado.

Def se } Así mismo, éste autor menciona que la selección de personal, es un proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, dentro del -

total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir. Este se inicia cuando se presenta una vacante en cualquiera de las áreas de trabajo de la empresa ya que al conocer formalmente la existencia de una vacante es su responsabilidad brindar la persona idónea para cubrir ésta. El reclutamiento nos va a proporcionar un grupo de personas entre las cuales se escogerá para cubrir la vacante.

A este respecto, Grados (1983), define al reclutamiento como: "Reclutamiento es la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno". p.216.

Heredia (1981), menciona que las fuentes de reclutamiento son los medios por los cuales se vale una organización para atraer a las personas adecuadas a sus necesidades. Hay dos fuentes de reclutamiento por las cuales se basa la empresa a saber, las fuentes internas y las externas. Las primeras (internas) se basan en la propia organización de la empresa y se refiere a las amistades, parientes

III 2
fuente
re
o familiares del propio personal que le informan de una persona con las características que la empresa solicita. La segunda fuente de reclutamiento (externa), es por medio de las agencias de empleo, anuncios publicitarios, universidades, etc, se va a tratar de buscar a la persona adecuada (citado en: Arias, 1981).

1
aspecto
Posteriormente, es a través de la requisición de personal que se hace oficial la solicitud del elemento para la cobertura de una vacante. La requisición de personal es pues, el documento que marca las características más importantes que deberá cumplir el candidato a cubrir el puesto. Estas características, pueden ser, el departamento que necesita la vacante, nombre de quien se reemplaza fecha de baja, si el puesto es de nueva creación, razón por la cual se solicita, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, turno, escolaridad, rango de edad, sexo, puesto a ocupar, experiencia en, tiempo de experiencia, porcentaje de inglés o algún otro idioma, disponibilidad para viajar, estado civil, etc. Así como las autorizaciones

TK

del Director de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, Gerente del área solicitante, Gerente de planta, etc. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

Chiavenato 1988, al respecto de la requisición de personal menciona lo siguiente: "La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento es una función de staff o apoyo, sus actos dependen de una decisión de la línea que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimiento de personal. Se trata de un documento que debe ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección. Los

Def. requisición

③

②

III

detalles que se anotan en el documento dependen del grado de sofisticación existente en el área de recursos humanos: mientras mayor sea la sofisticación, menores serán los detalles que el responsable del órgano emittente deberá llenar el documento... En el caso de la requisición de un empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica si existe un candidato adecuado que esté disponible en los archivos; en el caso de que no exista, debe reclutarlo mediante las técnicas indicadas para el reclutamiento.

De acuerdo con la empresa, la requisición de personal puede tener una terminación extraordinariamente variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal. En este caso, se exigen, generalmente, no sólo la dotación de una partida extra-presupuestal, que cubra el salario del empleado que se vinculara, sino la autorización superior para que la sección de reclutamiento pueda verificar si hay candidatos en reserva (o sea, si hay candidatos para ejercer este cargo que estén en el archivo, o si hay la posibilidad de una promoción interna), o si necesita buscarlo

Se usó,

[2]

[11]

en alguna fuente proveedora". págs. 181-182-184.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto disminuirá el período de entrenamiento. De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a los candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y de no encontrarlo tampoco, se recurrirá entonces, a las fuentes de reclutamiento.

fuente interna

III

Localizados los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto, mediano y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es recomendable tener tres formas diferentes:

4

formas

para ~~nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros~~. De no ser posible ésto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, y que pueda servir para completarse con un currículum vitae para ejecutivos.

Hecho lo anterior, se procede a la entrevista inicial o preliminar, aquí se pretende detectar de manera general y con el mínimo de tiempo posible, los aspectos más otensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de detectar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, las prestaciones, el sueldo, etc., a fin de que la persona decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

~~La entrevista bien preparada, para ciertos casos puede ser utilizada como procedimiento único de selección.~~ Ahora bien, cuando se usan pruebas psicométricas "tests", siempre está muy justificada

la tercera etapa que corresponde a la "entrevista" de comprobación, que es donde se interpretan los resultados de todo el proceso que se le haya hecho a la persona para conocer su personalidad global, sus estudios, conocimientos, experiencia, rasgos de carácter, aspiraciones, intereses, actitudes, etc.

Así mismo, autores como Morgan y Cogger 1975, mencionan que durante la entrevista se tratan y se valoran aspectos tales como: salud, aprendizaje estudios, experiencia, apariencia personal, modales, su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés y motivaciones. Esto aunado a otros aspectos extremos como son su situación familiar y económica, tipo de relaciones, aficiones, etc.

Es importante utilizar la entrevista como una herramienta básica para conocer algunas características de la persona y la entrevista puede ser libre o dirigida.

Mediante ellas no sólo se busca obtener datos

rol del psicólogo

TTC

del aspirante, en estos primeros contactos que con él se establecen, sino que también hay que procurar darle la información necesaria acerca de lo que será su trabajo, lo que es la empresa y la norma de la dirección. Cuando la entrevista se usa como complemento de las pruebas psicológicas, significa una buena oportunidad para presentar el clima y la actitud de mutua confianza que más adelante la empresa trata de desarrollar en el candidato.

JK

Algunas empresas no cuentan con el servicio profesional del psicólogo para que entrevisten a los aspirantes a "x" puesto, no obstante en la mayoría de los casos estas personas son entrevistadas por despachos privados quienes cuentan con psicólogos dedicados a dar el servicio a un costo muy elevado. Pero también, hay empresas que no tienen en el departamento de selección a psicólogos sino que están otros profesionistas como son: los administradores, abogados, ingenieros, etc. lo cual lleva muchas veces a que los candidatos no sean seleccionados objetivamente ya que sólo ven a estas personas como una herramienta más que va a contribuir a

laborar en la empresa sin ver aspectos de personalidad, motivación e intereses como los ve el psicólogo.

Posteriormente, lo que se hace es ^F aplicar pruebas psicológicas con el fin de ver el potencial de la persona, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de un futuro desarrollo.

JC

A continuación, mostraré en la siguiente tabla la clasificación de algunas pruebas psicológicas que son utilizadas en la industria:

<u>INTELIGENCIA</u>	<u>PERSONALIDAD</u>	<u>ANSIEDAD</u>
WAIS	T.A.T.	
BARSIT	16 PF CATTELL	IDARE
BETA	MMPI	
RAVEN	FRASES INCOMPLETAS	
OTIS	GORDON	
	MACHOVER	
	THURSTONE	
<u>PREFERENCIAS</u>	<u>PRUEBA DE ACTITUDES</u>	
<u>VOCACIONALES</u>	<u>EN EL AMBITO LABORAL</u>	
KUDER		
FLANAGAN	CLEAVER	

Una vez aplicadas las pruebas psicológicas, se le hace a la persona una prueba de trabajo para ver si el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Terminado esto, se le hace a la persona un examen médico de admisión y un estudio socioeconómico.

Heredia (1981), menciona que una vez hecho todo el proceso de selección y con la información obtenida en cada una de las diversas fases de este proceso, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, para que finalmente se presente al jefe del departamento para que de su consideración y decisión final (citado en: Arias, 1981).

Ahora bien, con respecto a la inducción del personal, tenemos que ésta es la orientación metódica y sistemática de la organización proporcionada a cada nuevo elemento a fin de lograr su pronta y adecuada integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. Los responsables de que se dé una inducción adecuada son: el departamento de Recursos Humanos y los jefes inmediatos.

Esta responsabilidad debe de procurar que el empleado no se vea abrumado por la obligación, no se le encargen tareas de baja categoría que le hagan perder interés por su empleo y no se le impulse a trabajar con la orientación deficiente. William, Werther y Devis (1982), mencionan que los beneficios de una buena inducción son que:

- 1.- Disminuye los sentimientos de aislamiento, ansiedad y temor de los nuevos empleados.
- 2.- Se integran a la organización con mayor rapidez.
- 3.- Aumenta la atención y la capacidad para aprender sus nuevas labores.
- 4.- Necesita menos atenciones de los supervisores y,
- 5.- Habrá un mejor desempeño y más posibilidades de desarrollar el empleo.

La inducción es el último paso de la selección y es el primer paso para que se lleve a cabo la capacitación, es decir, es el eslabón entre éste. Más adelante, explicaré el proceso de capacitación y adiestramiento.

Así, la psicología del trabajo es hoy en día a la vez un sector de aplicación y un dominio de la psicología. A este respecto, J. Leplalt (1971) menciona que "la psicología del trabajo, tiene ante todo a constituir un cuerpo de conocimientos acerca del trabajo, pero apunta también a utilizar sus conocimientos, conjuntamente con los obtenidos en otros terrenos, para transformar dicho trabajo en función de ciertos objetivos: así, la psicología laboral es a la vez una ciencia y una tecnología" (citado en: Reuchlin, Huteau, 1979.p.p. 160-161).

El psicólogo laboral es entonces un psicólogo del aprendizaje y, concretamente, está encargado de la elaboración de métodos y programas de enseñanza. Incluso durante muchos años, se ha venido incrementando la aplicación de métodos y técnicas psicológicas a la solución de varios problemas humanos de la industria y los negocios. Este auge de la psicología en el campo de la industria es en gran parte resultado de dos factores: en primer lugar, se ha concebido mayor atención en estas actividades a los seres humanos y a la importancia que tienen para su éxito y en segundo lugar, se han registrado últimamen

te en estos años, muchos acontecimientos en el campo de la psicología industrial que han podido ampliar las aplicaciones de esta ciencia a una gran variedad de problemas más humanos en la industria y en los negocios (citado en: Tiffin y Mc Cornick, 1982).

Dunnette y Kirchner, 1989, mencionan que la industria es un lugar atractivo para estudiar la conducta por que ésta tiene una gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. El psicólogo que se involucra en el área industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos, además de los problemas de la productividad humana y la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y la realización del trabajo así como la adquisición de destrezas, la motivación hacia el personal, incentivos, la seguridad física y la salud mental así como de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y de los empleados en busca de desarrollo.

II

Shein, 1982, menciona que "el proceso de selección

V

se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería en cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que (1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, (2) aumentará la coordinación y el trabajo en equipo, y (3) garantizará eficiencia en todos los aspectos". p.5

Así mismo, este autor menciona que "la psicología de la organización ha sufrido en los últimos 15 a 20 años, cambios verdaderamente importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas como son: motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver cómo organizar una corporación

multinacional o cómo manejar conflictos interorganizaciones tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno" (citado en: Schein, 1982.p.3).

Es entonces en el campo de la organización donde existe actualmente un gran interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, etc; por lo que se caracteriza por su interdisciplinaridad y apoyo de varios profesionistas a la organización. Así el interés por la organización como sistema total se presentó con el surgimiento de estudios que se realizaron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para cualquier miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Los psicólogos entre más estudiaban el comportamiento

de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fué éste, en resumen, el descubrimiento que dió a la psicología de la organización como disciplina (citado en: Shein, 1982).

"El psicólogo de organización trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que las incluyen. Su disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, y es quizás el esfuerzo más sólido realizado hasta ahora, para entender la conducta humana en la industria" (citado en: Dunnette y Kirchner, 1989.p.23).

Ahora bien, la diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tienen dos manifestaciones: 1.- Los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones

de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. 2.- Los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistemáticas de las organizaciones. Estos problemas tienen que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta del individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición (citado en: Schein, 1982).

Con ello podemos decir, que son precisamente los cuestionarios y las entrevistas las que han hecho posible no solo atacar los problemas de tipo empresarial sino que han permitido que el análisis se concentre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembro de un grupo.

Concluyendo, podemos decir que los psicólogos están mejor preparados para confrontar los problemas que se presentan dentro de las organizaciones, brindándoles una ayuda más eficiente. Respuesta a esto la organización hoy en día le brinda más apoyo al psicólogo y por consiguiente es más solicitado en la industria. De tal forma que el psicólogo está preparado para resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días, y ayudarle al personal a desempeñar sus actividades ante la organización.

Ahora procederé a explicar el proceso de capacitación y adiestramiento, iniciando con algunos antecedentes.

Capacitación y Adiestramiento.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, factor importante de toda acción educativa y de entrenamiento, era fundamental en los primeros incios por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la educación actual. Posteriormente, con el surgimiento de la era industrial, haya por la primera mitad del siglo XVIII, aparecen muchísimas escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En la actualidad, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo; en 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

Mostrar

Decir

Hacer y

Comprobar

Hay que mencionar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos

métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. Fué en 1940 cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual el instructor adquiere especial importancia.

En nuestro país, la capacitación tiene sus orígenes en la época colonial, ya que se cuentan con referencias históricas que nos hablan de un tipo de instrucción, es decir, la relación maestro-aprendiz, esto es, la persona experimentada en algún oficio enseñaba a los novatos, de tal manera que se fueron transmitiendo los conocimientos de generación por generación, siendo hoy en día que en algunos poblados de nuestro país sigue predominando este tipo de instrucción. Pero, hasta hace 12 ó 15 años es cuando las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Por tal motivo, se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades.

Asimismo, en la actualidad, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial (Citado en: Siliceo, 1990).

En 1970, se institucionaliza la capacitación en México, estableciéndose las primeras normas jurídicas y disposiciones legales al respecto en la Ley Federal del Trabajo, que por primera vez considera la capacitación como un derecho.

En la Ley Federal del Trabajo título cuarto, Capítulo III-Bis. De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores, el artículo 153-A nos menciona que:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". p.94.

Así mismo el artículo 153-B nos dice:

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas". págs. 94-95.

También el artículo 153-E nos señala que:

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador

desea capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo". p.95.

Así mismo, la Ley Federal del Trabajo, en los artículos 3 y 7 nos hablan de la capacitación también de manera somera.

A continuación veremos algunas definiciones sobre Capacitación y Adiestramiento.

En la actualidad, no se cuenta con una definición de capacitación y adiestramiento ya que no hay acuerdo entre los autores, por lo que cada uno de ellos definen a éstas según su criterio, ocasionando con ello que existan varias definiciones.

Veamos que nos dice Reyes Ponce (1982), a este respecto:

Capacitación "es más de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados". p.103.

Adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo la capacitación previa. La palabra adiestramiento significa "adquirir destreza".

"Indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de la enseñanza práctica, de carácter sistemático". p.104.

Si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación.

Guzmán Valdivia (1966) tiene una definición similar a la anterior de adiestramiento veamos cual es:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos". p.69.

"La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". p.69.

IZT?

Silicio (1990) que siendo abogado ha hecho de la capacitación su profesión habitual y que ha contribuido bastante con sus aportaciones a todos los profesionistas que les gusta este tema, a este respecto él nos dice:

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". p.20.

Con respecto a esta definición podemos deducir que la función educacional adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

Legalmente la UCECA (La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, hace la distinción entre Capacitación y Adiestramiento de la manera siguiente:

Capacitación: "acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".

Adiestramiento: "acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo" (citado en: Mendoza Nuñez, 1982).

Estas definiciones nos dan una diferencia más clara, ya que la primera hace referencia a conocimientos y la segunda a habilidades manuales.

Bravo Jiménez (1978) señala "...la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado. Y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente".

En un documento de ARMO se precisa:

"El adiestramiento... como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo". p.24.

"La capacitación...como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo". p.24.

Autores como, Víctor Heredia, José de J. Oñate y Fernando Arias, señalan: "Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida,

casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".p.25.

En las anteriores definiciones que dan estos autores puedo decir que el adiestramiento son todas aquellas tareas de tipo manual, y la capacitación son todas aquellas tareas que impliquen conocimientos teóricos.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons (1975) expresan que la necesidad de capacitación es "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".

McGehee y Thayer (1986) mencionan que "el adiestramiento tiene una finalidad específica dentro de la industria. Tiene que suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines

y objetivos de la organización".

Estos mismos autores definen al adiestramiento en la industria como "el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa". La efectividad del adiestramiento depende en gran parte de la selección de los empleados y una mala selección de personal puede elevar los costos de adiestramiento y reducir su eficacia.

Los beneficios inmediatos para el que se adiestra son:

- a) Se da al empleado una oportunidad adecuada para aprender los deberes y responsabilidades de su cargo.
- b) Ocurren menos accidentes cuando el personal está bien adiestrado.

Ahora bien, en México la obligación que tienen los patrones para capacitar a su personal es para todas las empresas, sin que influya el tamaño

de la empresa ni la rama de actividad económica.

Mendoza 1985, menciona que "se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- a) Existe la intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actividades;
- b) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación;
- c) Se determinan un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje".

Resumiendo todo lo anterior, podemos decir que los conceptos de capacitación son definidos de acuerdo a criterios particulares de cada uno de los autores, siendo los principales los siguientes:

- 1.- En base al puesto que ocupa el trabajador o que cubrirá.
- 2.- De acuerdo al nivel al que se imparten.
- 3.- En base al área a que se refiera la habilidad (ya sea física o de conocimiento).

4.- De acuerdo a la cantidad de niveles que cubra.

Sin embargo, a pesar de ser diferentes los conceptos y de implicar distintos tipos de actividad, podemos encontrar aspectos en común como:

- a) La mayoría hablan de un cambio de conducta.
- b) Hay un incremento en la ejecución de la persona (de la calidad de ésta con el fin de mejorar la productividad).
- c) Casi todos los autores hacen hincapié al desarrollo de habilidades o conocimientos dirigidos a la ejecución de un cargo o puesto en particular.

No obstante, hay aspectos que muchas definiciones no mencionan, y que considero importantes al hablar de capacitación, tales como:

- 1.- Que se vea como un proceso dinámico que influye tanto el capacitando como el capacitador.
- 2.- Que la capacitación esté basada en necesidades reales y que se vea como una función social.
- 3.- Que satisfaga la capacitación tanto al personal que la imparte como al que la recibe.
- 4.- Que la capacitación se vea como un proceso de enseñanza-aprendizaje y no como una institución.

- 5.- Ver la capacitación como una actividad dirigida a seres humanos (no solo en cuanto recursos).

Considerando todo lo anterior, creo que es importante dejar establecido un concepto de lo que para mí significa la capacitación, sin importar a que nivel va dirigida pues es conveniente para todo el personal de la empresa contar con una formación integral para desarrollar optimamente sus puestos. De tal forma puedo decir que la capacitación es:

Es la formación que recibe la persona (a capacitar) para desarrollar y adquirir habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes por medio de la enseñanza-aprendizaje, permitiéndole a corto plazo desempeñar integralmente cualquier actividad relacionada a su trabajo.

Dicho lo anterior, se pasará a describir lo que es la capacitación, William, Werther y Davis (1982), consideran que se les debe capacitar en las tareas que se supone deben de realizar los empleados. Asimismo, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilida--

des que mejoren su desempeño. Aún cuando la capacitación trata de ayudar a los empleados a realizar su trabajo actual, los beneficios de la capacitación pueden extenderse a toda la carrera de una persona y ayudar a esta persona a desarrollarse para sus responsabilidades futuras. Entre los beneficios que da la capacitación se encuentran: que la capacitación ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. La capacitación sirve como proceso de transformación.

También estos autores, mencionan que la capacitación debe de representar la adecuación, en el corto y mediano plazos, entre las necesidades del proceso productivo cuyas características evolucionan a un ritmo acelerado, y el trabajo humano aplicado a estos procesos.

La capacitación corrige las desviaciones entre la educación impartida y la evolución tecnológica, al actualizar los conocimientos y habilidades de los trabajadores a todos los niveles. Por lo tanto, la capacitación de acuerdo donde se imparte puede ser de tres tipos:

- 1) Capacitación interna.- Es en los propios centros de la empresa, o directamente en el área de trabajo.
- 2) Capacitación externa.- Se da en centros que no son propios de la organización.
- 3) Capacitación mixta.- Es tanto dentro de la organización como en centros que no son de la empresa.

Además, la capacitación por su naturaleza se divide en:

- a) Capacitación de inducción.- Es utilizada para dar a conocer al personal de nuevo ingreso los aspectos generales de la organización.
- b) Capacitación vestibular.- Su aspecto básico es el de preparar al trabajador de nuevo ingreso en los aspectos básicos de sus labores futuras.
- c) Capacitación dentro del trabajo.- La enseñanza se ejecuta directamente en el área de trabajo.
- d) Capacitación para promoción.- Es impartida a empleados con cierta experiencia en uno o varios puestos de la organización, con el fin de promoverlos a niveles de mayor jerarquía.

- e) Capacitación para la actualización.- Es para actualizar los conocimientos específicos de las funciones.
- f) Capacitación para especialización o perfeccionamiento.- Comprende las acciones tendientes a la preparación de trabajadores calificados, a fin de ampliar sus conocimientos de sus puestos.

Y por último, con respecto a lo anterior, la capacitación con base a la jerarquía a la que se aplica se divide en tres:

- 1.- Capacitación de obreros y empleados.
- 2.- Capacitación de supervisores
- 3.- Capacitación de ejecutivos

Es importante capacitar a los empleados para que hagan su trabajo adecuadamente, es decir, reduciendo los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño. Esto se puede lograr mediante el aprendizaje que es un proceso dinámico y activo. Tomando en cuenta que "un hecho de gran trascendencia sobre el aprendizaje sobre el aprendizaje es el siguiente: los estímulos

físicos pueden ser idénticos para todos, pero no hay dos personas que capten exactamente la misma información. Reaccionamos ante la nueva estimulación a partir de su relación con los conocimientos que ya poseemos. Cuando la retenemos, la incorporamos organizadamente en la memoria, de modo que se organice con otros datos de contenido similar. Otros hacen lo mismo y sin embargo obtienen resultados totalmente "distintos" (citado en: Good y Brophy, 1983.p.99).

Tiffin y Mc Cornick (1982), mencionan que si se quiere que los empleados cumplan bien con sus respectivos trabajos, no hay más remedio que instruirlos y prepararlos sistemáticamente. Así, por muy cuidadosa que haya sido la selección y por grande que sea la aptitud que hayan demostrado los candidatos a los distintos oficios, es indispensable adiestrarlos y enseñarlos sistemáticamente, si se quieren obtener rendimientos positivos en su actividad.

Por tal motivo, estos autores mencionan que la naturaleza y finalidades de los programas de instruc

ción varían grandemente, pero sus objetivos generales pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- 1.- Desarrollar los talentos (o sea, las capacidades naturales de los empleados para desempeñar eficazmente su oficio).
- 2.- Enseñar a los alumnos cuanto se refiere a la compañía, a sus productos y servicios y a sus directivos. y,
- 3.- Modificar las actividades del personal (despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al trabajo y a la empresa).

Después, una vez que se han determinado los objetivos y las necesidades concretas que tiene la empresa de adiestrar y preparar a su personal, debe elaborarse un programa que sirva para lograr esos objetivos y necesidades, así como de cubrir las exigencias de la empresa. Por tanto, antes de empezar a desarrollar un curso de enseñanza es fundamental concretar cuáles son los resultados específicos y concretos que se tratarán de obtener.

Es importante conocer el proceso de capacitación y a este respecto Becerril (1984) lo define como el conjunto de actividades dirigidas al establecimien-

to de una dinámica particular que se caracteriza por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella.

Los pasos del proceso de capacitación son a saber:

- 1.- Detección de necesidades de captación
- 2.- Planeación y programación
- 3.- Organización del evento
- 4.- Conducción e instrucción
- 5.- Evaluación y retroalimentación

Detección de Necesidades.

Antes de dar inicio a la capacitación debe conocerse cuales son las necesidades que se están presentando en la empresa, esto es, que es lo que hace falta y que se necesita que las personas se desempeñen eficientemente en su trabajo. Para ello es importante dar a conocer que es lo que piensa Mendoza Nuñez (1982) a este respecto; él nos presenta el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

- "1.- Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro".
- 2.- Diferencia entre los conocimientos,

habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro".p.32.

Este mismo autor menciona que las técnicas para determinar necesidades de capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo, ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, actitudes y habilidades, y qué problemas operativos manifiestan?, hasta un complejo diseño de investigación. Entre las técnicas más utilizadas para la detección de necesidades de capacitación se encuentran las siguientes: la entrevista, reuniones de grupos tipo corrillos, pruebas de desempeño, cuestionarios, la observación y la encuesta.

Una vez que se haya realizado la DNC el siguiente paso es elaborar un plan que contemple la forma de acercar lo más posible el desempeño del trabajador a los estándares del puesto. Por lo que el siguiente paso es la Planeación y Programación.-

En la planeación se realizan los siguientes pasos:

- 1.- Redacción y análisis de objetivos
- 2.- Selección de técnicas y apoyos didácticos
- 3.- Preparación de la instrucción
- 4.- Evaluación (selección de instrumentos)
- 5.- Asignación de tiempos

Es de vital importancia, que antes de dar inicio a cualquier programa se deben de prevenir aspectos como:

- A quien va dirigido el curso, cuantos y cuales participantes.
- Presupuesto
- Instalaciones
- Materiales disponibles
- Tiempo del que se dispone
- Objetivo general
- Alcances del curso

En lo referente a la estructuración del contenido de un curso, lo forman los conocimientos, destrezas y/o actitudes que el participante debe conocer, dominar, aplicar y aprender al finalizar el evento. Esto se hace con base en el análisis de objetivos.

Becerril (1984) señala tres criterios para estructurar los contenidos. Estos son:

- Según la naturaleza de la tarea
- Según el orden lógico (de lo simple a lo complejo).
- De acuerdo a un orden cronológico

A partir de estos criterios tenemos tres formas básicas de estructurar un programa de capacitación o de organizar los contenidos:

- En unidades de aprendizaje no independientes
- Módulos de aprendizaje independientes
- Temas progresivos

La estructuración del contenido debe tener los elementos suficientes para el cumplimiento del objetivo.

Ahora veremos lo referente a la selección de técnicas y apoyos didácticos. Teniendo que las técnicas de enseñanza son procedimientos que favorecen la coordinación de las fuerzas intelectuales, afectivas y sociales del grupo, a fin de que sus integrantes logren los objetivos propuestos. Las técnicas y materiales de apoyo se seleccionan de acuerdo a:

- Los objetivos del programa
- Las características de los participantes
- El número de participantes
- El tiempo disponible
- Recursos humanos y materiales disponibles

A este respecto existe un gran número de técnicas de enseñanza que apoyan al instructor, pero en general se pueden clasificar 2 grandes grupos: primero, las que tienen como fin la facilitación del conocimiento en sí, y en segundo, las que tienen como fin la integración grupal.

Las principales técnicas didácticas son:

- Phillips 6-6
- Acuario
- Corrillos
- Método de los 4 pasos

- | | |
|------------------------|-----------------|
| - Tarjetas | - Cuadros |
| - Estudio de casos | - Visita guiada |
| - Lectura comentada | - Sociodrama |
| - Diálogos simultáneos | - Discusión |
| - Binas | - Panel |
| - Lluvia de ideas | - Exposición |

En cuanto a las técnicas de integración grupal existe también una gran diversidad, siendo las más usuales el collage, psicodrama, círculo mágico, ventana de Jo-Harry y principalmente las llamadas "Rompehielo" que se utilizan al principio del curso para eliminar tensión y crear un ambiente agradable en el grupo.

Además, de las técnicas ya mencionadas anteriormente en capacitación se utilizan otros auxiliares didácticos que nos sirven de apoyo para la impartición de cursos. Estos son los siguientes:

- pizarrón
- rotafolios
- material impreso
- dispositivas o filminas
- videos o películas

- retrotransparencias
- grabaciones
- discos
- audiovisuales
- proyector de cuerpos opacos
- proyectos de transparencias

Organización del Evento.

Asi mismo, otro aspecto de relevante importancia es la organización del evento, este punto es muy importante ya que si se cuenta con un excelente programa de capacitación si carece de organización pierde reconocimiento como tal y lo que es más importante la gente puede restar importancia al curso.

Es por ello que a continuación mencionaré los puntos que se deben de tomar en cuenta para llevar a cabo un curso o un evento de capacitación con éxito, estos son:

- Definición y selección de instructores
- Definición y selección del personal que tomará el curso.
- Calendarización y horarios

- Fijar el local, mobiliario, equipo y materiales
- Costos
- Difusión y promoción (si se quiere)
- Invitaciones
- Registro de confirmación de participantes
- Reproducción o adquisición de materiales
- Registro de asistencia
- Integración de grupos y/o equipos (si se quiere).
- Constancias y/o diplomas
- Eventos de inauguración y clausura
- Asistencia de invitados (si los hay)
- Servicio de coffee-break

Conducción e Instrucción.

En cuanto a la conducción e instrucción tenemos que los aspectos más importantes son:

- La planeación de la sesión
- La motivación
- La conducción del curso
- El proceso de enseñanza-aprendizaje
- El instructor, que es el que va a comunicar los conocimientos y dirigir el cambio de conducta.

Evaluación y Retroalimentación.

Finalmente el último paso es la evaluación y retroalimentación, ya que éste tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante, es por ello que las técnicas empleadas, la práctica que tenga el instructor así como el contenido de los planes y programas de capacitación son muy importantes para la evaluación.

Son tres aspectos importantes que hay que evaluar estos son: 1) el participante, 2) el instructor y 3) el curso.

Ahora bien, se preguntarán ¿por qué el psicólogo egresado puede involucrarse en el área industrial? pues bien, el egresado cuenta con algunas técnicas y herramientas para poder desarrollarse en la industria. Pero sobre todo cuenta con ese espíritu de innovación ya que día a día la labor del psicólogo es más requerida y de ahí la importancia que tiene para los nuevos egresados el poder ingresar al ámbito industrial, dada su formación. Entre las innovaciones que han realizado psicólogos de Iztacala tenemos por ejemplo que en esta área Ramírez Paéz

(1984) en su tesis trató la capacitación y el adiestramiento tomando en cuenta algunas consideraciones, también la formación de instructores como caso específico y las aportaciones de la psicología en el terreno de la instrucción, así como el diseño de un programa orientado a satisfacer las necesidades de una institución específica aplicando el análisis conductual y la modificación de conducta. También tenemos a Carapia y Ortiz (1989) quienes en su tesis realizaron un diseño de un programa y estudio piloto sobre el psicólogo como capacitador y la importancia que tiene éste dentro de la industria aplicando lo que nos enseñan en Iztacala.

Así pues, tenemos que los factores que determinan la elección de una disciplina se encuentran íntimamente vinculados con las habilidades, aptitudes, intereses, valores y rasgos de personalidad del individuo que toma una decisión vocacional. Asimismo, el psicólogo durante su formación es confrontado con sus propios problemas; sin embargo puede manejarlos con un estilo especial de proyección e intelectualización o bien con su autosuficiencia, honestidad y responsabilidad. La psicología, por su naturaleza,

es el dominio, de la introspección individual, es la ciencia de la mente. Cualquier disciplina se encuentra vinculada con la experiencia humana, sin embargo, es la psicología la que se vincula al hecho de la experiencia misma formulándose preguntas acerca de la experiencia y su proceso de la conducta del hombre (Grados, Generación 81-85; Lippitt, Watson y Westley, 1980).

La mayoría de las personas que se forman en ésta disciplina psicológica empiezan con el interés por el conocimiento de la conciencia humana porque en última instancia está ligado a una preocupación por su propia conciencia, aunque no se percate de ello. Así los psicólogos a diferencia de otros profesionistas reflejan y tienen más interés por la realidad subjetiva y objetiva, pero a su vez se sienten más involucrados con la gente, además ven al ser humano como parte integral, observan y analizan la conducta como parte total del ser humano sin descuidar su medio ambiente en el que se desarrolla e interactúa; en cambio, los otros profesionistas no ven al ser humano como parte integral sino que sólo se enfocan a ver al individuo como

un ser que tiene que dar sus servicios al trabajo - considerándolo muchas veces como un hombre máquina, descuidando la parte conductual, afectiva y emocional y obviamente el medio en el que interactúa al individuo Harrsch (1983).

Así el psicólogo, se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos a través de reeducar con base en la realidad de sus patrones de conducta, así como de optimar sus funciones, sea en el campo industrial, clínico, educativo, experimental o social, ya que incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización. Esto brinda la posibilidad de satisfacer las necesidades propias así como las necesidades de otras personas con las que se esté interactuando. Por ello, muchas compañías buscan a psicólogos para que los ayuden a resolver sus problemas específicos.

Pero, no importa donde esté empleado, el psicólogo industrial le interesa resolver los problemas humanos creados por la civilización industrial. El psicólogo: a) formula problemas, b) revisa los -

conocimientos anteriores, c) hace observaciones preliminares, d) enuncia hipótesis, e) haya muestras representativas, f) prueba hipótesis, g) da cuenta de los resultados y h) emplea los resultados (citado en: Smith y Wakeley, 1979. p.362).

Concluyendo, en la capacitación es importante que se de el manejo de los reforzadores ya que como se sabe éstos tienen una gran influencia para la modificación de la conducta. Por ejemplo: cuando se este capacitando a una persona por medio de la enseñanza ésta puede recibir un reforzador si llega a aprender lo que se le está enseñando, de esta manera se fortalecerá la conducta de aprender. Pero el conocimiento previo de los principios y las técnicas facilitará el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación adecuada del enfoque de la modificación de la conducta organizacional a la administración de los recursos humanos; esto se verá más ampliamente en el capítulo II.

En cuanto al perfil del egresado de la ENEP-Iztacala podemos mencionar que a través del tiempo la psicolo-

gía industrial ha tenido avances y logros, paralela-
mente el psicólogo ha ido desempeñando un papel
cada vez más importante en las organizaciones.
A este respecto Galindo (1976) nos menciona que:
"Los psicólogos son empleados en los lugares en
que se enseña, se rehabilita, se corrige...todo
se reduce a una sola cosa, los psicólogos son
necesarios ahí donde se quiere lograr que la gente
haga o no haga algo. Es decir, se quiere modificar
el modo de comportamiento de los seres humanos".
p.83.

Es por ello, que todas las empresas cuentan con
los recursos humanos y lo que es más importante
con departamentos como el de selección y capacitación
entre otros; pero es en éstos donde el psicólogo
de Iztacala puede ingresar ya que cuenta con las
habilidades y conocimientos necesarios para llevar
a cabo importantes funciones dentro de la compañía,
mostrando que siempre tiene el deseo de aplicar
una serie de conocimientos teóricos sobre la conducta
humana y experiencias académicas aplicándolas
al área laboral.

Ya que una sociedad como en la que vivimos hoy en día que va creciendo a pasos agigantados la gente necesita de los servicios del psicólogo y sobre la industria necesita de éste profesional en áreas tales como son: la selección y la capacitación en donde al ponerse en servicio el psicólogo obtiene un sentido de responsabilidad con él mismo y como profesionista. Para dar todo lo mejor de él y aplicar los conocimientos que adquirió, así como también demostrar a la sociedad de que cuenta con un sentido de responsabilidad y profesionalismo que ha caracterizado al profesional de **Iztacala** por ser una persona dinámica y responsable de aceptar cualquier reto que se le presente en la industria para dar el apoyo que ésta necesite.

Entre las habilidades que cuenta el psicólogo y que son de gran utilidad en la industria se encuentran las habilidades verbales, la entrevista y la observación directa. Además posee los conocimientos en dinámicas grupales y características para la redacción de objetivos tanto generales como específicos así como cuantitativos y cualitativos. El contar también sobre todo con la experiencia que adquirimos dentro

de la escuela en la realización de nuestras prácticas tanto experimental como de campo, ya que el psicólogo aprende a trabajar muchísimo con material didáctico para la realización de conferencias, seminarios, cursos, pláticas, etc; tales como transparencias, bibliografía, cartulinas, etc. También cuenta con el diseño de programas, metodología de la investigación, manejo de técnicas conductuales en grupos e individuos, habilidades de redacción de reportes y proyectos de trabajo, aborda por iniciativa propia problemas no tratados por la disciplina, o bien propone soluciones nuevas y evalúa sistemáticamente los resultados de su intervención.

Dicho lo anterior, lo que se pretende en este trabajo es dar una orientación al psicólogo egresado de Iztacala para laborar en la industria, así como describir las actividades que se realizan en el área de selección y capacitación aplicando las técnicas conductuales así como también algunas alternativas para que el egresado se de cuenta de la capacidad que posee para laborar en cualquier área de la psicología.

CAPITULO II

PSICOLOGIA CONDUCTUAL (HERRAMIENTAS PARA LA

UTILIZACION EN LA INDUSTRIA).

La psicología conductual es muy amplia ya que abarca desde los eventos conductuales más simples E-R hasta los más complejos, pero sobre todo permite reintegrar la interrelación entre los aspectos básicos metodológicos y los aplicados que estudiamos a lo largo de la carrera, de tal forma que al hombre se le considera como una unidad Biopsicosocial. Para comprender mejor esto, primeramente mencionaremos como fué que surgió el conductismo, éste "surge como un movimiento revolucionario dirigido contra el método de introspección, heredado por la tradición observacionista, aunque al mismo tiempo surgió esta tradición a través de su interés en el atomismo y el asociacionismo" (Citado en: Harrsch, 1983. p.86).

La psicología comparada, que se fundamenta en la psicología animal, dió lugar directamente al conductismo, el cual puede ser considerado como una psicología objetiva, se le considera a ésta última cuando se propone estudiar la mente pero excluye a la conciencia de su consideración.

John Watson (1878-1958) fundó el conductismo en 1913, año en que publicó su artículo "la psicología como la ve un conductista" e inicio su propaganda contra el introspeccionismo, en defensa de una psicología objetiva. El estudio de la conducta fué el núcleo básico de sus postulados, en términos de estímulo y respuesta, tanto en animales como en humanos (Harrsch, 1983).

Pero el conductismo no sólo recibió influencias de Wundt y de Watson, sino que también encontró en los trabajos de Thorndike y de Robert Yerkes (1876-1956), sobre la inteligencia animal, contribuciones importantes ya que ellos realizaron investigaciones sobre imitación, respuesta demorada, elección múltiple, alternación doble, triple discernimiento (Citado en: Harrsch, 1987).

Por otra parte, la Reflexología que se originó en Rusia con I.M. Sechenov y fué continuada por V.M. Bekterev y por I. Pavlov, fué de gran influencia para el conductismo. Los reflexólogos estaban interesados fundamentalmente en el estudio del sistema nervioso y consideraban al arco reflejo como la unidad básica para analizarlo. Sechenov argumentaba que todo el pensamiento y la inteligencia dependen de la estimulación y que todos los actos, concientes e inconcientes, de la vida son reflejos. Bekterev, en cambio sostenía que el camino productivo en el análisis de los procesos psicológicos es la objetividad. Esta última se logra enfatizando el estudio del funcionamiento nervioso.

Pavlov, como reflexólogo, descubrió que los jugos digestivos empezaban a fluir cuando el animal anticipaba el alimento. En esto él vió una forma de medir una reacción que hasta entonces se consideraba como psíquica. A este fenómeno al principio se le llamó "Secreción psíquica", y posteriormente a éste mismo le denominó "reflejo condicionado" para hacer referencia a que el estímulo que provoca la secreción debe sus propiedades a su asociación

con otro estímulo. A este procedimiento asociativo, mediante el cual un estímulo adquiere la propiedad de producir la secreción, Pavlov lo llamó condicionamiento y actualmente se le conoce como "condicionamiento clásico" (Citado en: Mueller, 1979).

A este respecto, Skinner (1938), señaló que pueden detectarse dos clases de reflejos: respuestas correlacionadas con estímulos antecedentes detectables y respuestas que ocurren sin estímulos externos detectables que las antecedan consistentemente. Al primer tipo le llamó conducta respondiente y al segundo conducta operante. En el primer caso las relaciones importantes serían las de asociación entre estímulos que anteceden a las respuestas, esto es, la conducta respondiente es la que se provoca por estímulos conocidos, como el reflejo rotuliano o la contracción pupilar; y en el segundo las relaciones entre las respuestas y las consecuencias que le sigan, ya que la conducta operante no puede regirse por las leyes reflexológicas puesto que no existen estímulos correlativos conocidos.

Así pues, una vez aclarada la distinción entre la conducta respondiente y operante, es posible examinar lo que Skinner denominó condicionamiento operante. El en 1953 hace la distinción entre el condicionamiento operante y el clásico o respondiente como sigue:

Pavlov...llama "refuerzos" a todos los eventos que fortalecían la conducta y "condicionamiento" a todos los cambios resultantes. No obstante, en el experimento de Pavlov, se une un reforzador a un estímulo, mientras que en la conducta operante es contingente sobre una respuesta. Por ende, el refuerzo operante es un proceso separado y requiere un análisis también separado (citado en: Luthans y Kreitner, 1989).

A partir de esto, surgen dos vertientes que son: el análisis experimental de la conducta y el análisis conductual aplicado, estos se detallan a continuación.

Análisis experimental de la conducta.

"El análisis experimental de la conducta adquirió plena evidencia en los estudios de Thorndike sobre la manera de cómo los animales aprenden a escapar de las cajas problema. A esta clase de conducta la llamó instrumental, en lugar de refleja. Al mismo tiempo, se sentaron las bases de la Ley de Efecto de Thorndike, la cual afirma que las consecuencias de la conducta en una ocasión determinan la probabilidad de que la conducta se repita en ocasiones subsecuentes" (Catania, 1980.p.12-13).

También, el análisis experimental de la conducta se propone demostrar la validez de su tratamiento controlando experimentalmente la conducta; y se aparta, de la interpretación o predicción de la conducta que se da en circunstancias no controladas En lugar de dar resultados estadísticos que describan la conducta de grupos de organismos, pone de relieve la conducta de un organismo individual. Se concentra en las respuestas en que se puede ocupar continuamente el organismo, y no así en las respuestas producidas exclusivamente por estímulos individuales

o que sólo puedan hacerse en ocasiones particulares.

⟨Un aspecto importante de este tipo de análisis experimental estriba en que el organismo dispone de un espacio experimental simple, típicamente circunscrito a un pequeño número de estímulos y respuestas que se miden y manipulan⟩ (Citado en: Catania, 1980).

Análisis conductual aplicado.

El análisis conductual aplicado, se desarrolla a partir de la observación de tres cambios fundamentales: un cambio en el medio, en forma de objeto o acontecimiento, que influya en el organismo, al cual se le llama estímulo; un cambio en el organismo que se traduce en alguna forma de comportamiento observable, al cual le llamaremos respuesta o conducta; y, un nuevo cambio en el medio, en forma de objeto o acontecimiento, efecto de dicha conducta, le denominaremos consecuencia. "A esta triple relación entre un estímulo previo, una conducta, y un estímulo consecuencia de dicha conducta, se le llama la triple relación de contingencia, piedra angular del análisis experimental y aplicado de la conducta" (Citado en: Ribes, 1982, p.14).

⟨El análisis conductual aplicado, es objetivo funcio--

nal, primordialmente hace énfasis a descripciones de acontecimientos mensurables y cuantificables. La objetividad del análisis exige siempre la más clara especificación física posible de los estímulos del medio y de las conductas del organismo. También el análisis conductual aplicado, es funcional ya que procura relacionar una conducta con varios estímulos o viceversa, y formula la relación en forma de una función. La conducta resulta ser una función de los estímulos previos y de las consecuencias ambientales.

✓ Ramírez, (1984), menciona "tres características del análisis conductual aplicado: su aplicabilidad, su énfasis en aspectos de conducta, y su carácter analítico" p.65. Así mismo, este autor, nos dice que la definición del ACA se apoya más en aspectos metodológicos y tecnológicos, que en la aplicación de principios y técnicas.

Ribes (1980), menciona que "Al parecer el análisis de la conducta en México, la confrontación pragmática y empírica, con los problemas planteados por la realidad social se vieron sustituidos por un propósi--

to de formulación, evaluación y desarrollo de los problemas y las técnicas dirigidas a su solución enmarcado en el rigor y la objetividad de los conceptos, principios y métodos propios de la ciencia básica" (p.7). A este respecto Bijou (1978) nos menciona que "el objeto de estudio de la psicología es la interacción entre la conducta del organismo integral y los eventos ambientales. Estas interacciones son analizadas en términos observables, medibles y reproducibles y resultan como tal accesibles a la investigación científica" (Citado en: Ribes, 1980.p.7). Por lo tanto, Ribes (1980) establece, que si el análisis conductual ha de aportar soluciones nuevas a viejos problemas, así mismo, debe hacer manifiesta su vinculación metodológica con la ciencia básica que lo sustenta en lo teórico, además, debe ubicar su inscripción social como parte una acción con fines ideológicos comprometidos con un sector y por otro a la sociedad.

Ahora bien, el conductismo de Watson y el de Skinner con su paradigma de condicionamiento operante lo han aplicado muchos psicólogos conductistas en un enfoque denominado análisis de la conducta

aplicada, realizándose este en ambientes naturales, de la vida real; además de la ayuda de varias técnicas conductuales que se utilizan en la modificación de conducta.

Modificación de la Conducta.

◁ Se entiende por modificación de conducta, como la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductistas, con sus teorías adjuntas de condicionamiento clásico y operante y sus procedimientos correspondientes (Citado en: Luthans y Kreitner, 1989). ▷

Asimismo, la modificación de conducta ha tenido favorables resultados, por ejemplo, en niños con retardo, problemas familiares, educacionales, de farmacodependencia y también en la conducta organizacional para resolver los problemas que se presenten, ya sea modificando la conducta de la persona o ayudando a la capacitación de los trabajadores, etc.

Pero para esto, es necesario conocer algunas de

las técnicas y principios, que son de importancia en la modificación de la conducta, estos son los siguientes:

- 1.- La necesidad de ocuparse exclusivamente de eventos de conducta observables.
- 2.- El uso de la frecuencia de dichos eventos como dato básico, y
- 3.- La importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias.

El entendimiento de estos principios es el primer paso para aplicar la modificación de conducta organizacional a la práctica de la administración más eficiente de los recursos humanos. Luthans y Kreitner, (1989).

El primer principio, ya mencionado anteriormente, trata principalmente de las conductas observables en las personas. "Pero en términos experimentales, la variable dependiente (efecto) en la modificación de la conducta es siempre una conducta observable o que ejerce un efecto notable sobre el medio ambiente. Las principales variables independientes



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

incluyen refuerzo, control de estímulos, privación-sociedad y estímulos aversivos" (Citado en: Luthans y kreitner, 1989.p.55). El segundo principio, hace referencia a que la frecuencia mide el número de veces que se produce un evento durante cierto período por ejemplo: he asistido a ocho convenciones en dos años; y el tercer principio se refiere a la importancia de tener en consideración a la conducta dentro de un contexto de contingencias, es decir, la conducta se fortalece, mantiene y debilita debido a sus consecuencias.

IZT.

La modificación de conducta, es un conjunto derivado científicamente de principios y técnicas que se pueden utilizar para modificar eficientemente la conducta. Los principios y las técnicas de la modificación de la conducta han evolucionado, en gran parte, gracias a los trabajos de los teóricos del aprendizaje de la conducta.

A este respecto, la modificación de conducta según Walker y Shea (1987), nos dice que se ocupa principalmente de las conductas inapropiadas o inaceptables que exhibe un individuo y de la intervención que

puede diseñarse e imponerse para cambiar esta conducta observable.

Roberts (1975), nos menciona que "para el profesional de la modificación de conducta, ésta se define como todos los actos humanos observables y medibles, excluyendo los bioquímicos y fisiológicos" (Citado en: Walker y Shea, 1987, p.11).

Así mismo, este autor nos comenta que todos aquellos que se adhieren al modelo de modificación de conducta suponen que toda la conducta humana (adaptativa e inadaptada), es consecuencia de la aplicación legal de los principios de reforzamiento, éstos son:

- 1.- El reforzamiento siempre sigue a la exhibición de la conducta. Según la ley de abuelita, primero uno come sus verduras y después puede tomar el postre.
- 2.- La conducta debe reforzarse tan rápido como sea posible después de la ocurrencia.
- 3.- El reforzamiento debe ser apropiado para el individuo o grupo que se está reforzando. Un resforzador sólo es efectivo si el individuo

o grupo que se está reforzando lo percibe como recompensa.

- 4.- Muchas pequeñas recompensas son más efectivas que unas cuantas grandes.

Por tanto, la teoría conductista, incluyendo las técnicas de modificación de conducta y sus aplicaciones a problemas individuales y de grupo, tienen sus raíces en los escritos e investigaciones de Bandura (1969), Eysenck (1960), Hull (1943), Pavlov (1941), Skinner (1953,1971), Thorndike (1932), Watson (1930), y Wolpe (1961), entre otros (Citado en: Walker y Shea, 1987).

Es muy importante tener en cuenta las técnicas de modificación de conducta, las cuales son: el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, extinción, castigo, imitación y tiempo fuera de reforzamiento entre otras. Algunas de éstas, son aplicadas en la modificación de la conducta organizacional, como veremos más adelante.

Modificación de conducta organizacional.

"El término modificación de la conducta organizacional lo utilizó originalmente Luthans (1973a) y luego fué ampliado por Luthans y Kreitner (1973 y 1974), Luthans y Lyman (1973) y Luthans y Ottemann (1973). En él, se trata de integrar los conocimientos del campo de la conducta organizacional con la modificación de la conducta. La premisa es que, a pesar del empleo fundamental de la modificación de la conducta relativamente controlable de los niños y los adultos desviados, puede adaptarse para la conducta más compleja organizacional de los adultos normales" (Citado en: Luthans y Kreitner, 1989 p.29).

Por lo general, la mayoría de las conductas organizacionales son aprendidas. Por lo cual, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta deben poderse adaptar con facilidad a la conducta organizacional. En lugar de proporcionarle a un administrador en activo, gracias a los enfoques internos, un entendimiento general de la conducta organizacio-

nal, la modificación de conducta organizacional cuando se formula plenamente, debe darle a la administración, según el enfoque de la conducta, tanto las bases teóricas sólidas como una gran variedad de métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el alcance de los objetivos.

La integración histórica, de la modificación de conducta organizacional es una integración de lo siguiente: la teoría de aprendizaje operante, la modificación de conducta y la conducta organizacional.

El aspecto más importante de partida hacia la modificación de la conducta organizacional es la suposición de Skinner, basada en todas sus investigaciones, de que la conducta organizacional es función de sus consecuencias.

Ahora bien, en base a todo lo anterior, es importante mencionar que las técnicas para promover la adquisición de conductas según Jiménez (1976), son el reforzamiento positivo, que se distingue porque

produce consistentemente un aumento en la probabilidad de emisión de la conducta; otra es el moldeamiento por aproximaciones sucesivas, que consiste en pequeños pasos de reforzamiento, hasta lograr que el individuo emita la conducta deseada; otra de las técnicas es el reforzamiento negativo, y se diferencia del reforzamiento positivo, porque en éste se retira un objeto o hecho que comúnmente antecede a la respuesta que deseamos y tal eliminación aumenta la probabilidad de la respuesta por lo tanto, el Conductismo sostiene que la gente actúa como lo hace por las recompensas y castigos (refuerzos positivos y negativos) que hayan recibido; y por último el procedimiento de imitación, que consiste en que la persona copie la conducta del modelo que se le presente, aún cuando esta copia no sea idéntica y que ésta sea emitida en relación temporal con el modelo y con la emisión de instrucciones.

Pero el psicólogo, no sólo está interesado en la adquisición de nuevas conductas sino que también se preocupa por el mantenimiento ----

de éstas, para ello cuenta con cuatro procedimientos fundamentales que son: 1) el reforzamiento intermitente; que consiste en presentar hechos o eventos reforzantes de manera discontinua, es decir, que no todas las respuestas del sujeto son contingentemente reforzadas. 2) Control de estímulos; se trata de los estímulos, objetos o eventos que preceden a la respuesta que se refuerza. De ninguna manera estos estímulos causan necesariamente la respuesta, sino que solo guardan una relación temporal con ella, con respecto a cuya emisión son en cierto modo neutrales. 3) Reforzadores condicionados; basta aparejar la presentación del estímulo u objeto que deseamos condicionar como reforzar con la presentación de un reforzador que ya funciona como tal en la práctica. El objeto o estímulo que vamos a establecer como reforzador condicionado debe preceder al reforzador incondicionado; y 4) Encadenamiento, es sólo eslabonamiento de segmentos conductuales simples, mediante reforzadores condicionados bajo cualquiera de los procedimientos usados para la adquisición ya sea reforzamiento, imitación, etc.

Ahora bien, el último de los principios que no debe de olvidar el psicólogo es el que se refiere a las conductas que se desean ser eliminadas del repertorio de un individuo, en estos se encuentran las siguientes técnicas; extinción, que consiste en suprimir contingencias reforzantes al comportamiento indeseable; tiempo fuera, deberá ser usado cuando las condiciones o consecuencias que refuerzan la conducta no pueden ser aisladas o eliminadas: consistiendo en sacar a la persona de la situación, cuando emite la conducta que deseamos suprimir; otro de los procedimientos usados es el de estímulos aversivos condicionados, y son los que se establecen con procedimientos semejantes al condicionamiento de reforzadores positivos; también están las conductas incompatibles, éstas se refieren a que si se refuerza consistentemente una respuesta que topográfica, temporal y funcionalmente sea incompatible con la emisión de la conducta indeseable, esta conducta reforzada aumentará su probabilidad y, como consecuencia, la conducta indeseada disminuirá.

Por último, hay dos procedimientos para eliminar o disminuir una conducta, estos son: costo de

respuesta y saciedad, caracterizándose por quitar algún reforzador disponible o aumentar en forma considerable la administración del reforzamiento, respectivamente (Jiménez, 1976).

Una vez, mencionadas las técnicas para la modificación de conductas, es necesario ver como es que éstas técnicas han sido utilizadas en el ámbito laboral, así por ejemplo, tenemos que (Jiménez en 1976. p. 40-41) menciona el siguiente trabajo:

Objetivo:

Probar los efectos de contingencia de reforzadores condicionados aversivos sobre conductas indeseables, en cuatro trabajadores.

Variables:

Sujetos, cuatro supervisores masculinos, de los departamentos de armado, pintura, troquelado y herraje, de una empresa que se dedica a la fabricación de muebles.

Variabes dependientes.- Conducta de "llamar la atención a un trabajador"; conducta de "inmovilidad";

conducta de "abandono" y la conducta de "demora".

Variables independientes.- Llamada de atención a cargo del jefe de producción, contingente a la emisión de las respuestas.

Resultados:

El período de línea base se tomó a partir del 23 de septiembre de 1973 con un registro de intervalos de 30; distribuido al azar en las ocho horas laborables, y quedó terminado en un total de 18 días. Durante este período fué eliminado el sujeto del departamento de troquelado ya que las conductas definidas fueron poco frecuentes en sus registros.

Al introducir el procedimiento las conductas fueron eliminadas y posteriormente se procedió a retirar de modo gradual la presencia del jefe en los departamentos señalados. A la eliminación total del estímulo aversivo, la conducta indeseada no volvió a ser emitida.

Discusión del autor.

Se señala que aún cuando mucho investigadores repudian los procedimientos aversivos, éstos administrados de modo contingente a las respuestas indeseables resultan inmejorables, por dos características principales: a) la supresión de la conducta es rápida, ahorra tiempo; b) la historia de condicionamiento en una sociedad como la nuestra está en base al castigo, aún cuando en forma arbitraria. En general, este trabajo demuestra que un buen procedimiento de castigo tiene propiedades muy interesantes de analizar en los seres humanos y en especial en las condiciones de trabajo.

INSTRUMENTOS DE EVALUACION

Por otra parte, pasaremos a explicar en que consisten los instrumentos de evaluación; empezaremos por lo que son las entrevistas, éstas pueden ser de tres tipos:

- 1.- Dirigida.- Aquí son preguntas hechas, pero el psicólogo es el que se las dice al candidato.
- 2.- Semidirigida.- Aquí tenemos temas específicos, que se le preguntan al candidato, como por ejem:

¿en qué puesto ha trabajado?, ¿cuánto ganaba?, etc.

- 3.- Libre.- No hay tema ni tópicos específicos y se realiza como va saliendo en la conversación, - además que es una terapia directiva de la conducta.

Ahora bien, tenemos que durante la entrevista se tiene que hacer un rapport, ésto es, la relación entre el psicólogo y el candidato dándole a este último confianza para que así conteste a lo que le preguntemos. otro aspecto que se presenta en la entrevista es la empatía y es cuando el psicólogo está platicando con el candidato, éste le comunica sus ideas y sentimientos que pueden ser el tono de voz (comunicación verbal) y (no verbal) por sus gestos o movimientos, etc. Otro punto a considerar en la entrevista, es tratar de hacer preguntas que vayan de lo general a lo particular.

El siguiente instrumento que tenemos es el cuestionario, éste nos va a servir para identificar los problemas que presente el sujeto de acuerdo al interés de la investigación que tenga. Podemos describir que un cuestionario tiene tópicos generales

y las preguntas en su mayoría son de tipo abierto; también se pueden presentar en forma cerrada las preguntas, de opción múltiple y de colchón. Este tipo de preguntas se le presenta al sujeto en forma mimeografiada (escrita) para que éste las conteste con la mayor veracidad y exactitud, proporcionándole de antemano algo en que apoyarse y un lápiz o pluma en caso de que la persona no traiga, pidiendo que lo conteste en la mayoría de los casos, en un determinado tiempo.

Otro de los instrumentos de evaluación son los inventarios y buscan respuestas específicas, siendo los tópicos más concretos y sus preguntas son de opción múltiple. Se presentan al igual que los cuestionarios en forma escrita y se le pide a las personas que contesten con la mayor veracidad posible, pidiéndole que conteste bien; tomándole un determinado tiempo para que lo resuelva.

Y por último, tenemos las observaciones directas, estas son muy importantes para el psicólogo, ya que por medio de éstas él va a ver como es que la persona se desenvuelve en el trabajo, si realmente

trabaja o no, etc. Así pues, por todos estos instrumentos de evaluación nos vamos a dar cuenta si el candidato es apto para el puesto que se requiere.

CAPITULO III

PROYECTO BASADO EN DOS AREAS DE TRABAJO PARA

EL PSICOLOGO, SELECCION Y CAPACITACION.

El mercado laboral actual, se caracteriza por una sobre oferta del recurso humano. Este en su mayoría, no reúne los requisitos de profesionalismo y capacidad que exigen las empresas de hoy en día. Debido a ésto, el proceso de Reclutamiento y Selección, toma una particular importancia, ya que de él dependemos para hacer llegar a la empresa, esta pequeña parte del mercado laboral que concuerde con los estándares que solicita la empresa.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal que lleva finalmente a la contratación, tiene por objeto, el conocer tanto las diferencias indivi--

7. Reclutamiento

duales en las personas, como las exigencias del trabajo en cuestión, con el fin de poder aprovechar en un mayor grado, el talento y capacidad de las personas, buscando la adaptación del hombre a la actividad.

4 El objetivo primordial del proceso de Reclutamiento y Selección de personal calificado, es que atienda las características específicas de cada uno de los puestos que se necesiten cubrir.

Dentro de este capítulo se mostrará un procedimiento de Selección del candidato, desde su inicio con la llegada de una requisición hasta el momento de su contratación.

Finalmente, se expondrá lo que se hacía en capacitación y como el psicólogo puede funcionar en ésta área también.

Iniciaremos éste capítulo primeramente con lo que es el Reclutamiento y la Selección:

La forma de atraer a la empresa el personal más adecuado para cubrir sus necesidades.

Introducción

Para el seguimiento de este proceso, es necesario conocer con anticipación tanto los deberes, como las funciones del puesto y en relación con ésto, las características personales y profesionales requeridas. Estos datos se obtienen a través de la descripción y perfil del puesto que se describirá más adelante.

Es importante recordar hasta este punto, que un buen reclutamiento nos ahorra tiempo y optimiza nuestra selección.

Podemos considerar entonces, que de la adecuada selección y de las fuentes de reclutamiento depende el éxito de nuestra labor.

Caract.
Básicamente podemos hablar de dos fuentes de Reclutamiento: el interno y el externo; la primera se refiere a la capacidad que posee la empresa para lograr contar con el abastecimiento interior para cubrir sus vacantes. Esta se considera en la empresa que laboré como fuente principal de reclutamiento, en vista de que mediante ella proporcionamos desarrollo a las personas con potencial

III

III 2

y experiencia, logrando incrementar con esto, la identificación del personal con la empresa; y la segunda, se tenían contactos con escuelas, asociaciones y grupos, bolsas de trabajo, el propio personal de la empresa y anuncios en el periódico.

Tenemos también que las funciones básicas de Reclutamiento tienen como finalidad detectar necesidades de reclutamiento presentes y futuras, en función a las que se presenten más frecuentemente, a efecto de orientar la acción de reclutamiento hacia las fuentes adecuadas y satisfacer así las necesidades.

A continuación mencionaré las fuentes de abastecimiento que se utilizaban en la empresa para llevar a cabo un buen reclutamiento.

a) Escuelas.

Academias Comerciales

CONALEPS

Escuelas Técnicas con algunas especialidades, por ejemplo, refrigeración.

Universidades

b) Asociaciones y grupos.

Asociaciones Juveniles

Boy Scouts

Grupos de intercambio con empresas

c) El propio personal de la empresa.

d) Bolsas de trabajo.

Bolsas de trabajo del Edo. de México

Ecatepec y Tlalnepantla

Cámara Nacional de Comercio

Comisión Nacional del Deporte

e) Anuncios en el periódico.

Esta fuente es la menos recomendable, ya que su costo es excesivamente elevado, además de que el trabajo para el área de selección aumenta ya que llegan candidatos de diferentes niveles y en ocasiones la mayoría no llena los requisitos de la vacante. Esta forma de reclutamiento sólo se recomienda en casos de vacantes muy especializadas o bien cuando se requieren cubrir vacantes urgentemente.

Los periódicos más efectivos para anuncios son: Excelsior y Universal los días Domingo y lunes (para mandos intermedios en adelante) y el Esto (para mandos inferiores).

III 2

Una vez mencionadas las fuentes de reclutamiento mencionaré el procedimiento a tomarse en cuenta;

- a) En el caso de las escuelas hay que tener contacto permanentemente con las mismas y cuando se trate de Universidades hay que acudir al área específica de la profesión que nos interese reclutar.
- b) En las asociaciones y grupos es necesario elaborar un directorio telefónico que nos permita identificar rápidamente nuestras fuentes, tener un contacto permanente y realizar visitas periódicas.
- c) Con el personal de la empresa, se deben de realizar pláticas a efecto de que ellos mismos sean los que preenten posibles candidatos. Dando a conocer requisitos y características del puesto.
- d) En las bolsas de trabajo, es importante realizar visitas a éstas a fin de que se desarrolle una labor social y no de lucro, tener contacto permanente con las mismas, establecer las necesidades de la empresa y dar a conocer los requisitos y características del puesto.

112

e) Es importante revisar el periódico antes de que se publique nuestro anuncio ya que de esta forma podemos evitar que se publique, llamando a las empresas que esten buscando el mismo puesto, para hacer intercambio de personal y tener el contacto con la empresa.

Otro aspecto a tomar en consideración es el llevar un control de resultados en base a los candidatos que se recluten, esta evaluación nos servirá para realizar mensualmente nuestro reporte, dicha evaluación puede hacerse cuantitativa y/o cualitativa en base a:

- 1) resultado entrevista
- 2) resultado exâmen de conocimientos generales
- 3) resultado de examen psicológico
- 4) número de personal que se reclutó

Ahora pasaremos a explicar lo que es Selección y posteriormente señalaremos algunos de los lineamientos generales y políticos que en materia de Reclutamiento y Selección se llevaban a cabo en la empresa.

Selección es: De manera sintetizada podemos

mostrar que es la labor de encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, en el menor tiempo y costo posibles.

Esto significa conciliar las características psicológicas y profesionales de la persona con las características y exigencias del puesto, con la finalidad de lograr un equilibrio entre las necesidades de la organización y el potencial humano del candidato.

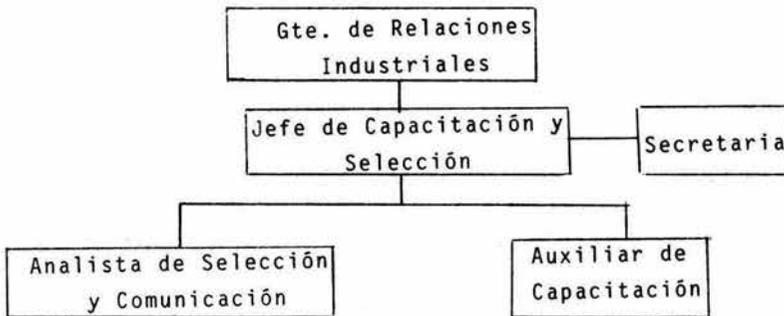
IV

Para lograr este objetivo, nos valemos principalmente de las entrevistas, pruebas psicométricas y técnicas, además de la investigación de los antecedentes laborales y sindicales en el caso del personal obrero de la planta.

Nuestra labor en selección debe ser muy profesional, puesto que estamos estimando el potencial del recurso humano; una falla de este pronóstico nos acarrea múltiples consecuencias, tanto para la persona, como para la empresa: entre ellas, insatisfacción, baja productividad, etc.

V

Así mismo, mostraré el organigrama del puesto de jefe de capacitación y selección (diagrama #1).



LINEAMIENTOS GENERALES Y POLITICAS EN
MATERIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Como empresa del grupo, ésta ajusta sus procedimientos a la política corporativa en la materia:

Objetivo de la política.

Garantizar un reclutamiento y una selección uniforme y eficaz que satisfaga los requerimientos actuales y futuros del personal para las empresas del grupo.

Políticas.

- a) Para llevar a efecto la labor de Reclutamiento y Selección, se utilizarán dos tipos de fuentes: internas y externas. Se considerarán como fuentes internas, todas las empresas del grupo.
- b) En igualdad de circunstancias, para cubrir vacantes se preferirá al personal interno sobre el externo, sobre todo cuando el cambio implique posibilidades de promoción y/o desarrollo para el primero.
- c) Se utilizarán anuncios en el periódico en los siguientes casos:
- Cuando a juicio de algún gerente la necesidad de personal sea muy urgente y no existan candidatos internos o externos disponibles.
 - Cuando se hayan agotado todas las posibilidades de Reclutamiento interno y externo como son:
 - . Empresas del grupo
 - . Cartera interna de candidatos
 - . Bolsas de trabajo externas
 - . Asociaciones de intercambio
 - . Escuelas y universidades
 - . Contactos personales
 - . Despachos

VI

- d) Se seleccionará al personal que reúna los requisitos del puesto y que tenga potencial para desarrollarse.
- e) En cada empresa del grupo deberá existir un responsable de la función de Reclutamiento y Selección, independientemente de que el responsable primario de la selección es el jefe inmediato superior de la posición vacante, asimismo, las contrataciones de personal deberán ser efectuadas por las áreas de personal o relaciones industriales respectivas.
- f) No se hará ningún trámite de Reclutamiento, si no existe la requisición de personal correspondiente, la cual, entre otras cosas debe estar apoyada en una descripción y valuación del puesto y tener las siguientes autorizaciones:
- Para cubrir puestos ya existentes o de nueva creación, se requieren las aprobaciones que definan la autoridad máxima en la división y/o empresa y/o planta en cuestión con las salvedades que se indican a continuación.
 - Para efectuar cambios; crear puestos nuevos al nivel que sea de empleados -
- 21

se requerirá además de las autorizaciones arriba mencionadas, la aprobación del Gerente General y el Director de Recursos Humanos.

- g) Las evaluaciones de tipo psicológico, que puedan usarse como un instrumento adicional de apoyo para una buena selección y nunca como el único factor determinante, se aplicarán en los siguientes casos:
- Cuando el jefe inmediato superior del puesto vacante lo solicite, en el caso de personal interno para concursar en promociones.
 - Cuando el área de Selección lo estime conveniente porque así lo justifique la naturaleza del puesto a ocupar y las características de los candidatos.
- h) El Reclutamiento y la Selección inicial de los candidatos es responsabilidad de éstas áreas. Sin embargo, la decisión final será tomada por el jefe inmediato del área solicitante en conjunto con el departamento de Selección.
- i) Criterios sobre algunas características que deberán tomar en cuenta en el momento de selección:

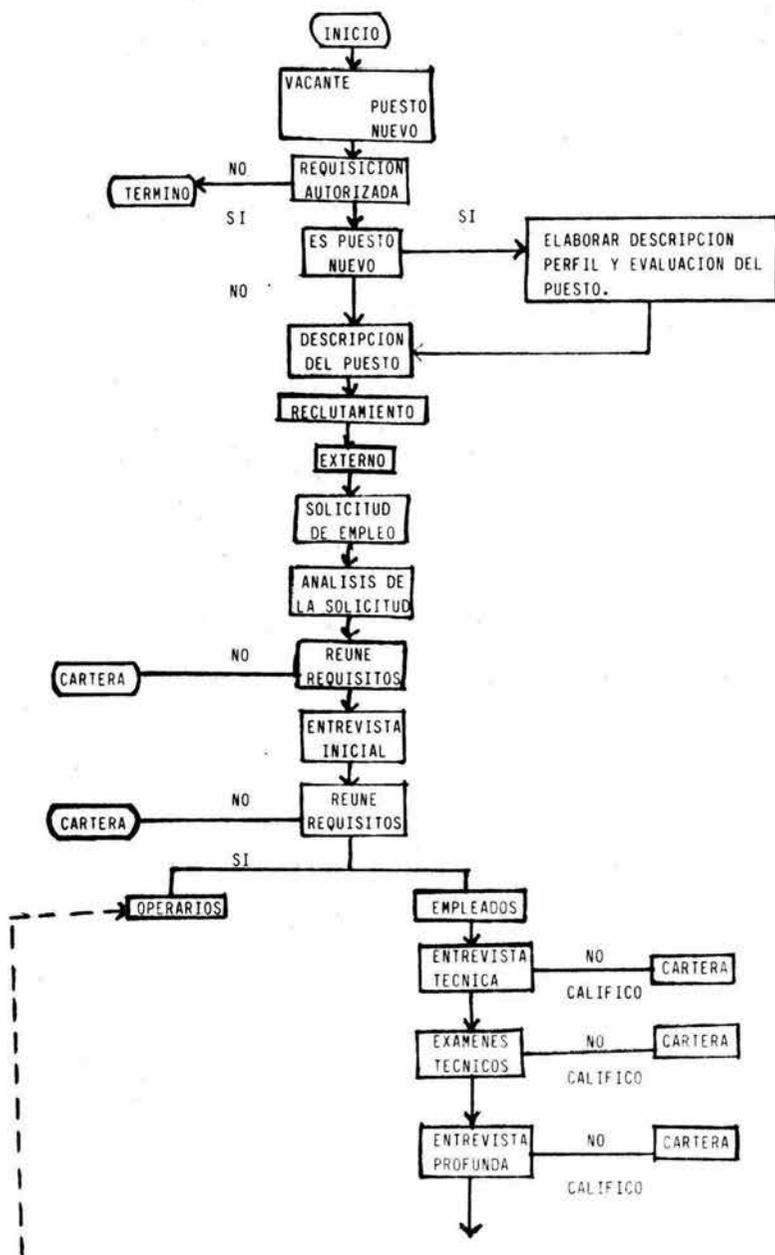
VI

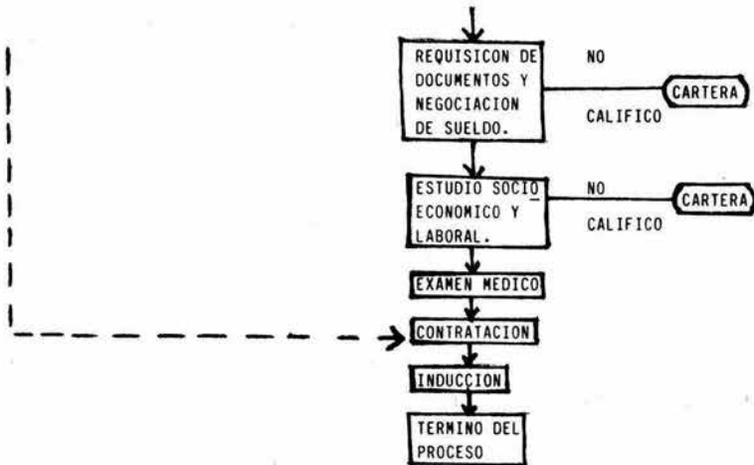
- Actitud
 - . Manifiesto espíritu de servicio y compañerismo.
 - . Respeto íntegro a la empresa y sus compañeros.
 - . Que sus valores morales individuales sean congruentes con los del grupo.
 - Aptitud
 - . Con conocimientos y habilidades comprobados de acuerdo a las características del perfil del puesto a ocupar.
 - . Con una trayectoria laboral satisfactoria y estable.
 - Potencial
 - . Con deseos de superación y desarrollo
 - . Con posibilidades de asignarle mayores responsabilidades a futuro.
- j) No podrán considerarse candidatos a ocupar un puesto dentro del grupo:
- Parientes en primer grado de empleados o trabajadores (padres, hijos, hermanos y cónyuges) que fueran a trabajar en la misma empresa.
 - Personas que hayan prestado sus servicios -
- 

con anterioridad en alguna empresa del grupo, salvo autorización del director del grupo y la dirección de Recursos Humanos.

- Que tengan antecedentes penales o referencias negativas de trabajo anteriores.
- Candidatos con impedimentos físicos y mentales importantes o críticos.
- Candidatos menores de 16 años, o menores de 18 que requieran trabajar turnos nocturnos
- Personas cuyo desempeño en trabajos anteriores no haya sido satisfactorio, - hayan causado problemas importantes o que su situación actual haga suponer razonablemente su no integración a la filosofía y valores del grupo.

Una vez mencionadas las políticas de Reclutamiento y Selección, explicaremos brevemente los pasos que se seguían para llevar a cabo dicho proceso mediante un diagrama de flujo: (diagrama # 2).





REQUISICION DE PERSONAL.

Ahora, hablaremos sobre la importancia de la requisición de personal.

La recepción de la requisición es el inicio propiamente dicho de todo nuestro sistema, sin ella, aún existiendo la vacante, no se iniciará ninguna actividad, ya que hasta que ésta no se haya oficializado correctamente, es susceptible de cambiar, fusionarse con otra o incluso desaparecer como tal.

La requisición contiene todos los datos, a qué nivel y tipo de vacante nos vamos a referir (ver anexo # 1) y contiene básicamente lo siguiente:

Análisis de Puestos

- 1) Datos de identificación del puesto
- 2) Razón de existencia de la vacante
- 3) Sueldo autorizado
- 4) Síntesis de funciones y responsabilidades
- 5) Características personales y profesionales necesarias.
- 6) Autorizaciones

Con respecto al último punto existen tres tipos de autorización:

Tipo de vacante	Firmas requeridas
1.- Reposición (ya existe el puesto).	. Jefe del departamento. . Gte. de área . Gte. de Relaciones Industriales.
2.- Adición de más personal a un puesto existente.	. Jefe del departamento. . Gte. de área . Gte. de Relaciones Industriales. . Gte. de planta
3.- Puesto de nueva creación	. Jefe del departamento.

Anal. Post.

- . Gte. de Area
- . Gte. de Relaciones Industriales.
- . Gte. de planta.

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO.

Este proceso nos permite tener la información adecuada sobre las funciones y responsabilidades del puesto, definiendo objetivamente las obligaciones y las circunstancias en las que se desempeñara el trabajo.

La descripción orienta nuestro pronóstico de desempeño del individuo, puesto que nos va a indicar con exactitud que es lo que se espera que el empleado haga; además de ser la base del análisis posterior del que obtendremos el perfil del puesto.

La descripción debe incluir todo lo que el individuo abarca en su puesto, no abundando demasiado en información, pero cuidando de que no quede información susceptible de interpretación propia por parte del usuario (ver anexo # 2).

En la descripción de puestos se incluyeron algunos

*Anál.
Pres.*

de los siguientes apartados que fueron:

a) Datos generales o de identificación:

Aquí se especifica la localización del puesto y su ocupante.

b) Organigrama:

Se incluye la sección del organigrama en la que se ubica el puesto; esta sección debe contemplar: puesto al que reporta, otros puestos que le reportan al que está describiendo.

c) Naturaleza y Alcances:

En este apartado se incluye el nombre de los puestos que reportan con el mismo jefe y de los puestos que reportan al que se está describiendo.

d) Relaciones internas:

Se incluye información de los puestos con los que por función se relaciona, especificando para qué sirve dicha relación.

e) Relaciones externas:

Información de otras empresas, asociaciones profesionales, proveedores, etc., con las que por las funciones del puesto tiene relación directa, especificando para que sirven.

f) Funciones y/o actividades:

Es todo lo relacionado al desempeño del puesto.

*Mali's
Red.*

PERFIL DEL PUESTO.

La finalidad de este proceso es describir lo que el trabajo exige a la persona que lo va a ocupar, es decir, características profesionales, aptitudes psicológicas que refiere poseer la persona para tener un alto pronóstico de lograr un óptimo desarrollo de las actividades del puesto.

En síntesis, mediante el perfil conocemos como debe ser el candidato para su ajuste óptimo al puesto.

El beneficio que obtenemos es saber exactamente que tipo de persona estamos buscando; ésto reporta beneficios directos con la ejecución del reclutamiento, la entrevista, la evaluación psicométrica y técnica, en vista de que tenemos un parámetros para comparar las características del individuo que obtengamos en las diversas etapas de la selección con las características requeridas por el puesto.

El procedimiento para elaborar los perfiles sigue cuatro fases:

- 1) Análisis de la descripción y preestablecimiento

*Anál.
Prest.*

de características (contemplado en el formato incluido).

- 2) Entrevista de revisión con el jefe inmediato
- 3) Acuerdo y firma de conformidad
- 4) Actualización anual del perfil o cada vez que ocurran cambios organizacionales.

Este procedimiento tiene el objetivo de obtener la información referente a sueldos y prestaciones que pueden ser ofrecidas como paquete de percepciones al candidato de acuerdo al tipo y nivel del puesto.

Esta información se obtiene a través del jefe de personal y una vez obtenido el dato, éste es autorizado directamente por el Gerente de Relaciones industriales.

La exactitud de esta información es primordial para no perder el tiempo con candidatos que están fuera del rango y para dar orientación al departamento de selección para que reclute a los niveles y fuentes adecuadas.

Handwritten notes:
C
H
S

Perfil del Puesto.

Puesto: _____

Depto: _____

Empresa: _____

Reporta a: _____

<div style="text-align: center;">RANGOS</div> <div style="text-align: center;">CARACTERISTICAS</div>	E X C E L E N T E	S U P E R I O R	T E R M I N O M E D I O	T E R M I N O M E D I O	I N F E R I O R	I N F E R I O R	D E F I C I E N T E
<p>I. APTITUDES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad mental - Información y cultura - Juicio y comprensión - Concentración-Atención - Habilidad verbal - Planeación - Organización - Organización vizomotriz <p>II. PERSONALIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Don de mando - Estabilidad emocional - Sociabilidad - Tenacidad <p>III. MOTIVACIONES E INTERESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honradez - Lealtad - Logro 							

Jefe de Selección y Cap._____
Gte. o Jefe de Depto._____
Gte. de R.I.

RECLUTAMIENTO.

Una vez que sabemos qué características tiene el puesto y que características necesita la persona, entonces basándonos en estos datos, se seleccionan las fuentes idóneas de reclutamiento para allegarnos un número suficiente de candidatos viables.

Nuestras principales fuentes de reclutamiento son;

1) Internas.

- Grupos de intercambio de empresas, boletinando la(s) vacante(s) en las juntas.
- Recomendados de empleados que laboran en la Cía.
- Personal empleado: que cubra los requisitos del puesto.

2) Externas.

- Grupos de intercambio
- Instituciones educativas
- Asociaciones
- Bolsas de trabajo
- Medios de comunicación (Periódico)

En el proceso se da prioridad a las internas y al mis

mo tiempo se inicia el reclutamiento externo. En el caso de la última fuente externa de reclutamiento sólo se utiliza como último recurso y con autorización previa al Gerente de Relaciones Industriales.

El formato de solicitud es el medio del que se obtiene todos los datos necesarios para evaluar los antecedentes del candidato (anexo #3).

La solicitud cuenta con los siguientes datos de información:

- 1.- Datos personales
- 2.- Datos familiares
- 3.- Documentación
- 4.- Escolaridad
- 5.- Actividades personales
- 6.- Empleo actual y anteriores
- 7.- Referencias personales
- 8.- Datos generales
- 9.- Datos económicos

Una vez que el candidato haya terminado de llenar la solicitud, se sugiere al candidato esperar un tiempo que no exceda a los 5 minutos, mientras

se analiza la siguiente información de su solicitud:

- 1.- Verificar de que los datos sean completos y claros, tomamos mucho en cuenta que la omisión generalmente indica problemas con la información requerida.
- 2.- Checar datos restrictivos del perfil contra los obtenidos: edad, sexo, estado civil, escolaridad, experiencia, idiomas, etc.
- 3.- Verificación de que el sueldo esperado se halle dentro del parámetro manejado para la contratación del puesto.
- 4.- Se localizan puntos de discordancia con los datos tales como:
 - El No. de registro IMSS no concuerda con el primer trabajo registrado en cuanto a la fecha.
 - Temporalidades en los que existe un vacío de información.
 - Antecedentes laborales contra educación.
 - Disminuciones en las percepciones económicas

Con estos datos, tomamos una de las siguientes decisiones:

- 1) No llena requisitos y sus datos se consideran -

recomendables, se le indica a la persona que se le agradece su tiempo, pero que no se cuenta con una vacante que concuerde con sus datos.

- 2) No llena requisitos pero se le considerará recomendable, es incluido en cartera y se indica que lo tomaremos en cuenta para otros puestos.
- 3) Si llena requisitos, pasamos a la siguiente fase de la selección:

En esta etapa del procedimiento de selección de personal, pretendemos detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos más generales de los solicitantes y su relación con los requerimientos específicos del puesto, con la finalidad de descartar aquellos aspirantes que de manera manifiesta no reúnan los requisitos mínimos de la vacante que se debe cubrir.

En la entrevista inicial también se debe informar al aspirante, cual es la naturaleza del trabajo, así como la remuneración ofrecida, el horario bajo el cual se labora, y las prestaciones que

la empresa tiene establecidas, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso de selección.

Si existe interés por ambas partes, el responsable de la selección de personal antes de continuar con la siguiente fase debe de especificar al candidato que hasta este momento no existe ningún compromiso de contratación por parte de la empresa, indicándole al reunir los requisitos primarios, solo le dan acceso a continuar con el proceso establecido.

ENTREVISTA TECNICA.

Esta entrevista es realizada por el jefe inmediato o por el supervisor del área en la planta y tiene como finalidad, verificar que el candidato tenga realmente los conocimientos y experiencia necesario para el puesto.

El contenido y tipo de preguntas que se incluyen en ella, es dejado a criterio del entrevistador, recordándole únicamente que nuestro objetivo es confirmar si el candidato presentado es técnicamente apto para el puesto y si sus intereses profesiona-

les o de desarrollo van a ser realmente cubiertos por la actividad que se le está ofreciendo.

A continuación se incluye un formato en el cual serán reportadas las conclusiones del jefe inmediato, en cuanto a la apreciación de las características del candidato, tales como escolaridad, aperiencia física, estabilidad ocupacional y experiencia laboral entre otros. Al final del formato el jefe inmediato escribía sus comentarios del candidato y en conclusiones decidía si el candidato era rechazado, aceptado o se le presentaba otro candidato y finalmente su firma, de tal forma que éste documentaba la información ahí escrita. Sólo se enviaban 3 candidatos para que tomara la decisión.

Ahora bien, en caso de que el candidato sea aceptado se procede a realizarle los exámenes psicológicos, si no hay ningún problema en cuanto a personalidad con el candidato, entonces se corroboran los datos en la entrevista profunda (que más adelante veremos). Ahora bien, si el candidato es rechazado por el jefe inmediato se le envía otra candidato para continuar con el proceso de selección.

APRECIACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

ASPIRANTE DEL PUESTO : _____

DEPARTAMENTO: _____

DIVISION: _____

EVALUE LOS SIGUIENTES FACTORES DE ACUERDO AL PUESTO VACANTE

PRESENTACION PERSONAL	Desagradable en su apariencia	Algo descuidado deja que desear.	Buena, de acuerdo al puesto.	Adecuada, muy cuidadoso en su apariencia
APARIENCIA FISICA	Defecto físico notable	Físico, poco agradable	Buena, adecuada al puesto	Aspecto físico muy agradable
EXPRESION ORAL	Fallas notables en su expresión, no se le entiende.	Se le dificulta expresarse.	Se expresa con fluidez y forma clara	Posee gran habilidad para expresarse.
SOCIABILIDAD	Íntido y retraído	Al familiarizarse se torna mas abierto	Se relaciona con facilidad	Muy sociable, posee gran facilidad para relacio.
COMPORTAMIENTO	Grosero en su actitud	Descuidado en algunos de sus modales.	Modales socialmente aceptables.	Refinado, amable y cortés.
ESCOLARIDAD	No tiene el grado mínimo requerido.	Regular de acuerdo al puesto, pero cierta inconstancia.	Adecuada al puesto.	Superior a la requerida para el puesto.
ESTABILIDAD OCUACIONAL	Inestable en sus trabajos	Ha cambiado de empleo para mejorar.	Ha cambiado poco de empleo y con buen motivo.	Muy estable, ha cambiado de empleo por beneficio económico y profesional.
DESARROLLO LABORAL	Estancamiento laboral nunca ha logrado promociones.	Ha sido promovido pocas veces en su historial laboral.	Ha mejorado y ha sido promovido en forma normal.	Ha tenido varias promociones y ha ascendido significativamente en periodos cortos.
EXPERIENCIA LABORAL	Nunca ha trabajado	No tiene experiencia en el puesto.	Posee experiencia adecuada para el puesto.	Excelente experiencia en el puesto.
EVALUACION GENERAL DEL CANDIDATO	Rechazado	Regular	Bueno	Excelente

COMENTARIOS: _____

CONCLUSIONES:

() El candidato es rechazado

() El candidato es aceptado

() Otro: _____

Nombre del entrevistador _____

Firma _____

EXAMENES PSICOLOGICOS Y TECNICOS.

Este proceso funciona como un análisis explorativo de las características sobresalientes del individuo que son requeridas de acuerdo al perfil del puesto.

Las pruebas psicométricas son válidas, confiables y objetivas y son utilizadas para las necesidades de la empresa, por lo que, quien las maneje debe ser un psicólogo y poseer un pensamiento analítico además de trabajar en el departamento de Selección y Capacitación.

Los resultados de esta aplicación serán satisfactorios siempre y cuando se cumplan las siguientes especificaciones:

- 1) Su valor depende del apego y precisión de las instrucciones.
- 2) Deberá comprenderse como una fase más del proceso de Reclutamiento y Selección que contribuya al funcionamiento de los demás procedimientos.
- 3) No deben suponerse los resultados de los exámenes como perfectos o infalibles.
- 4) Establecer un buen rapport con el candidato desde el momento de inicio de la aplicación,

enfatisando el motivo por el cual es sometido a este proceso, explicándole en qué consisten las pruebas, indicando que no hay quien sale bien o mal, y que el resultado siempre será un beneficio suyo, por ser el adecuado o no para el puesto.

- 5) El ambiente físico debe contar con adecuada iluminación, aire suficiente y estar libre de ruidos o estímulos que lo distraigan.
- 6) Solicitar sinceridad al candidato, aclarando que no hay beneficio alguno al tratar de dar una imagen diferente a quien realmente es.
- 7) Asegurar la confidencialidad del resultado
- 8) Verificar que el exámen haya sido contestado de la manera indicada.
- 9) Contar con el tiempo suficiente para ofrecer un trato adecuado para evitar con sus actitudes influir negativamente en el examinado.

A partir de los exámenes, vamos a obtener datos acerca de las siguientes áreas:

Aptitudes, personalidad, motivación e intereses

Ahora bien, con el objeto de simplificar el proceso de aplicación de pruebas psicométricas, se han dividido todos los posibles puestos en tres niveles:

I).- Nivel Gerencia

II).- Nivel administrativo con personal a su cargo.

III).- Nivel administrativo sin personal bajo su cargo.

Para cada uno de estos niveles, ha sido creada una descripción y se ha asignado una batería de exámenes específica, en cuanto a esto se proporciona un cuadro que en cada nivel nos indica claramente qué examen aplicar. Todo esto es incluido a continuación, separado por nivel.

DESCRIPCION GENERICA DEL NIVEL GERENCIAL.

Personal abocado tanto a la planeación de proyectos, como a la organización de actividades y/o grupos de trabajo.

Debe enfrentar y solucionar problemas de alto grado de dificultad y presión, en forma efectiva.

Debe detectar las deficiencias y necesidades para el adecuado funcionamiento de todos los departamentos a su cargo.

Requiere suficiente iniciativa y criterio para proponer soluciones o ideas productivas, así como de habilidad para transmitir sus ideas y lograr que se cumpla correctamente el trabajo que delega, a través de un estilo liderazgo efectivo.

Máximo sentido de responsabilidad, el cual debe a su vez, transmitir a sus subalternos.

<u>PRESENTACION DE LA BATERIA DE PRUEBAS PSICOLOGIAS</u>	
<u>NIVEL GERENCIA</u>	
- Inteligencia	- Wais
- Personalidad	- 16 PF Cattell
	- Frases incompletas
	- Machover
- Prueba de actitudes en el ámbito laboral	- Cleaver

Cuadro # 2

DESCRIPCION GENERICA DEL NIVEL ADMINISTRATIVO
CON PERSONAL A SU CARGO

Escolaridad mínima: carrera técnica o pasante de profesional o equivalente en experiencia.

Personal abocado a tareas principalmente sujetas tanto a planes de acción previa (con grado elevado de complejidad), como a un desempeño laboral que conlleva presión.

Debe tener aptitud para alcanzar los objetivos en base a lineamientos establecidos por el jefe inmediato y/o la empresa y a su vez, habilidad para integrar(se), coordinar y desarrollar equipos de trabajo.

El trabajo exige una actividad mental frecuente y un nivel superior al preomedio, en cuanto a capacidad de aprendizaje de tareas medianamente estructuradas y que impliquen elaboración de razonamientos inductivos y deductivos.

Suficiente iniciativa para proponer cambios y solucio-

nes de acuerdo a los límites de responsabilidad del puesto.

Capacidad para transmitir en forma clara y precisa, instrucciones específicas a subordinados.

Responsabilidad en la toma de decisiones, involucrando en forma directa a subalternos, en base a las especificaciones del puesto; sobre bienes específicos de la empresa.

<u>PRESENTACION DE LA BATERIA DE PRUEBAS PSICOLOGICAS</u>	
<u>NIVEL ADMINISTRATIVO CON PERSONAL A SU CARGO</u>	
- Inteligencia	* - Wais - Beta
	- Dominios - Otis
- Personalidad	- Gordon
	- Frases incompletas
	- Machover
- Prueba de actitudes en el ambito laboral	- Cleaver

Cuadro # 3

* Nota: el exámen de inteligencia se aplicaba según escolaridad.

DESCRIPCION GENERICA DEL NIVEL ADMINISTRATIVO SIN
PERSONAL A SU CARGO

Escolaridad mínima: carrera técnica o equivalente en experiencia.

Personal abocado a tareas rutinarias, aunque con imprevistos frecuentes; de naturaleza y coordinación visomotriz y/o intelectual.

Requiere de un nivel superior a la media, en cuanto a la capacidad de aprendizaje relativo a tareas elaboradas y de naturaleza asociativa. Asi mismo, debe poseer aptitud para interpretar instrucciones y seguirlas eficazmente.

Mostrar una aptitud de respeto hacia la autoridad del jefe inmediato, de quien recibe supervisión directa.

Es necesario contar con un adecuado sentido común, el cual le permita emitir respuestas rápidas y precisas, tanto en situaciones normales como novedosas. Tener iniciativa (más no imponerla) y disposi--

ción para cooperar y ayudar a sus compañeros.

Responsabilidad con respecto a toma de decisiones esporádicas y desempeño laboral.

<u>PRESENTACION DE LA BATERIA DE PRUEBAS PSICOLOGICAS</u>	
<u>NIVEL ADMINISTRATIVO SIN PERSONAL BAJO SU CARGO</u>	
- Inteligencia	* - Beta
	- Raven
- Personalidad	- Machover
- Conocimientos básicos	- Aritmética básica.
- Pruebas secretariales	- Ortografía
	- Mecanografía

CUADRO # 4

*NOTA: el exámen de inteligencia se aplicaba según escolaridad.

Al final se incluye el inventario de pruebas psicológicas y algunas de las pruebas secretarias y de matemáticas que son de mucho apoyo para la selección de personal y que se utilizaban algunas de ellas en la empresa (ver anexos #4, #5, #6, #7, #8, #9, #10).

ENTREVISTA PROFUNDA.

La entrevista es nuestro principal medio de corroboración de datos. Requiere de mucha atención, sobre todo en el lenguaje no verbal del candidato y fijarnos en algunos detalles como pueden ser: cambio de voz, de postura o algunas expresiones de la cara, nos pueden dar índices de la veracidad de lo que se nos está diciendo.

Es muy importante el rapport antes de iniciar con la entrevista en sí, ya que esto dará confianza al entrevistado; ésto se realiza generalmente a través de la mención de un tema trivial; al mismo tiempo es conveniente indicarle a la persona, cuál es el objetivo de la entrevista.

Hay que aclarar, que las personas que se dedican a entrevistar al personal de nuevo ingreso tienen su propia técnica y estilo, por lo que se sugiere a continuación una guía para poder entrevistar.

- 1.- Historia laboral en cuanto a;
 - . Línea de desarrollo
 - . Razones de cambio de empresa
 - . Tiempo de duración en las empresas
 - . Trato de jefes inmediatos

- . En relación a sus trabajos con cual se ha identificado y se ha sentido satisfecho en cuanto a logros que haya obtenido.
 - . Relaciones con sus compañeros
 - . Identificación con su trabajo o profesión
- 2.- Historia Personal.
- . Familia (trato con sus padres)
 - . Relación con su esposa(o)
 - . Relación con sus hijos
 - . Relaciones con sus hermanos
- 3.- Antecedentes escolares
- . Hábitos de estudio
 - . Actividades extraescolares
- 4.- Autoimagen
- . Concepto de sus habilidades y capacidades
 - . Areas a desarrollar en su personalidad
 - . Salud
 - . Estabilidad emocional
- 5.- Utilización del tiempo libre
- . pasatiempos y deportes
- 6.- Corroboración de las hipótesis sobre su personalidad obtenidas en las pruebas psicométricas.
- 7.- Corroboración de las dimensiones requeridas que sean definibles para el puesto.

Es importante recordar que la entrevista profunda es más abierta y hay que dejar a la persona que hable y sobre todo corroborar la entrevista inicial con la entrevista profunda.

La objetividad y la empatía en combinación, son nuestra principal herramienta en este proceso.

Una vez que los candidatos que pasaron los demás filtros y se entrevistaron tanto técnica como profundamente, se procede a realizar el último paso de la selección propiamente dicha. El proceso aquí descrito consiste en que el psicólogo encargado de selección se reúna con el jefe inmediato para intercambiar opiniones acerca de los candidatos, con el objeto de llegar a un consenso y tomar la decisión final acerca de cuál o cuáles candidatos serán contratados.

Aún cuando el proceso continua y todavía lo contemplamos como parte del sistema de selección, el resto de los procedimientos son en realidad la corroboración y apoyo de nuestra decisión de selección, ya que faltarían el estudio socioeconómico y laboral,

el exámen médico y la contratación.

Con los candidatos que no fueron seleccionados para continuar con el proceso, es conveniente darles un agradecimiento verbal telefónicamente o escrito por medio del correo, indicándoles al mismo tiempo las razones de nuestra decisión y si es buen candidato, asegurarle la participación en nuestra cartera de candidatos o decirle que lo vamos a ayudar boletinándolo en nuestros grupos de intercambio (ver anexos 11 y 12).

Es muy importante que cuando el psicólogo se reúna con el jefe inmediato, éste le entregue un reporte psicológico de los 3 ó 2 candidatos más viables para ocupar el puesto, de tal forma que, por medio de estos reportes se de cuenta la persona que solicitó el puesto que candidato le es más apto para cubrir la vacante.

Así mismo, es recomendable que la información que se le entregue al jefe inmediato debe ser lo más sobresaliente en cuanto a datos generales que el candidato nos haya proporcionado, así como

una breve descripción de los resultados psicológicos (ver anexos 13, 14 y 15).

REQUISICION DE DOCUMENTOS Y NEGOCIACION DE SUELDO.

Una vez que se ha tomado la decisión definitiva, el candidato es avisado de la misma y citado para entregarle una lista en la que se le requisitan los siguientes documentos.

- 1.- Acta de nacimiento
- 2.- Cartilla liberada
- 3.- Registro Federal de causantes
- 4.- Ultima hoja rosa del IMSS
- 5.- Certificado de estudios o constancia
- 6.- 4 fotos tamaño infantil

Además se le entrega un formato para que acuda con el despacho que le realizará su estudio socioeconómico, indicándole que se comunique antes de ir para que le den una cita y lo puedan atender.

Al mismo tiempo que se realiza ésto, se le indica al candidato la cantidad exacta sobre la que va a ser contratado(a). Esto no tiene ningún problema,

siempre y cuando hayamos verificado que las pretenciones iniciales del candidato estén dentro de la capacidad de nuestro tabulador.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO LABORAL.

Este tipo de estudio se realiza a través de un despacho especializado y permite corroborar de una manera directa y objetiva los datos laborales proporcionados por el solicitante y las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve, checando así la congruencia de la información.

EXAMEN MEDICO.

El exámen médico de admisión es importante dentro del proceso de selección, en virtud de que a través de éste, se puede comprobar la aptitud física del solicitante y determinar si se encuentra en condiciones adecuadas para desarrollar eficientemente las labores del puesto vacante.

Además el exámen médico es un requisito legal establecido por el Reglamento General de Higiene

y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como una medida de protección a los trabajadores, ya que contribuye al decremento de ausentismo, enfermedades contagiosas, accidentes de trabajos y baja productividad debido a la disminución del rendimiento en el trabajo.

En la empresa para la que laboré, el exámen médico de admisión era muy importante ya que constituía la realización de una historia clínica siendo ésta una relación completa que se inicia por una entrevista que va dirigida al solicitante acerca de sus antecedentes clínicos, es decir, lo que serían hábitos de higiene, alimentación, prácticas deportivas, algunas enfermedades que haya padecido, accidentes, tratamientos aplicados, evolución de las enfermedades que hayan padecido y si hay secuelas de la enfermedad. Realizándose un exámen físico, con el cual se determina el estado de salud del candidato.

CONTRATACION.

En esta parte del procedimiento, oficializamos la relación del trabajador, creando el expediente del

nuevo empleado, el cual incluye:

- a) Solicitud
- b) Estudio socioeconómico laboral
- c) Requisición del puesto
- d) Pruebas técnicas
- e) Pruebas psicológicas
- f) Reporte estudio psicológico
- g) Una fotografía tamaño infantil

NOTA: Toda esta información se archiva en el Depto. de Selección y Capacitación.

Por otra parte, se envía al candidato al Depto. de Personal con los documentos que se le solicitaron para que ahí elaboren su expediente, incluyendo los siguientes documentos:

- a) Copia de la solicitud
- b) Copia de la requisición del puesto
- c) Documentos personales requeridos (copias fotostáticas).
- d) Primer contrato individual de trabajo
- e) Carta de beneficiarios
- f) Avisos del alta al IMSS
- g) 3 fotografías tamaño infantil
- h) Copia de la tarjeta de checar

Una vez, que al candidato se le haya enviado al Depto. de Personal para que le elaboren su expediente, nuestra labor termina diciéndole al candidato que muy pronto recibirá una invitación por parte del Depto. de Selección y Capacitación, para que asista al curso de inducción finalizando con este último paso nuestro proceso definitivamente.

INDUCCION.

La motivación inicial al entrar a la Cía. es uno de los aspectos primordiales para la permanencia de la persona en la empresa.

La integración del nuevo empleado es mucho más rápida si los dotamos de los elementos necesarios de conocimientos de la organización.

Por ello, el Depto. de Capacitación en conjunto con Selección, preparan el curso de inducción enviándole(s) a la(s) persona(s) de nuevo ingreso su invitación para que asista al curso (ver anexo # 16).

El programa consiste básicamente en lo siguiente:

- I.- Bienvenida a cargo del Gerente de Relaciones Industriales.
- II.- Audiovisual de la empresa.
Este audiovisual contiene lo siguiente:
 - Palabras del Director General
 - Filosofía de la empresa
 - Historia de la empresa
 - Productos
 - Empresas que forman al grupo
 - Despedida
- III.- Presentación de participantes.
Aquí se aplicaban algunas técnicas de rompimiento de tensión como son:
 - a) Fiesta de presentación
 - b) Rehilete
 - c) Presentación cruzada
- IV.- Serie de pláticas acerca de:
 - a) Presentaciones y servicios
 - b) Organigrama general de la empresa
 - c) Clíma de trabajo
 - d) Seguridad e higiene laboral
 - e) Reglamento interior de trabajo
 - f) Uso de biblioteca y tableros de información.

g) Revista de la empresa (aquí las personas pueden escribir algún artículo sobre: ciencia, deportes, crucigramas, adivinanzas, etc., formentando la participación del personal).

h) Actividades recreativas

V.- Descanso

Aquí se aprovechaba para tomar una fotografía del grupo y posteriormente publicarla en tableros de información.

VI.- Recorrido a la planta y oficinas

VII.- Aclaración de dudas

VIII.- Comida

IX.- Despedida y sugerencias para futuros cursos de inducción.

El principal mensaje de la inducción, se puede resumir de la siguiente manera:

La empresa confía en que su labor coadyuve al desarrollo y mejoramiento de la misma. A fin de formar un equipo de trabajo productivo, eficiente y que lo caracterice el espíritu de cooperación y cumplimiento.

Esperamos tenerte entre nosotros por un largo tiempo y agusto con tu trabajo, manteniendo una buena relación con tus compañeros, conservando un clima de respeto, dignidad humana y reconocimiento de logro individual y de grupo.

A continuación, veremos lo que se realizó en capacitación.

Primeramente, lo que se hizo fué una detección de necesidades la cual se realizó por medio de un cuestionario. Este se detalla de la manera siguiente:

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION
PARA ELABORAR LOS PROGRAMAS RESPECTIVOS.

Fecha _____

Se necesita:

CURSOS Y/O SEMINARIOS PROPUESTOS.	NO NECESARIO	POCO NECESARIO	MUY NECESARIO	INDIS- PENSABLE
01 Control estadístico de Proceso.				
02 Grupos de trabajo				
03 Higiene y Seguridad I				
04 Cursos Secretariales				
05 Inglés				
06 Manejo de microcomputador.				
07 Ortografía				
08 Liderazgo, motivación y actividad.				
09 Aritmética básica				
10 Plan de carrera				
SUGERIDOS				
I				
II				
III				
IV				
V				

APORTO: _____
NOMBRE

PUESTO: _____

* La información recabada, será estadísticamente ponderada, para determinar las frecuencias y peso de opinión del grupo gerencial.

Así mismo se les envió a los Gerentes, Superintendentes y jefes la siguiente información junto con el cuestionario, el cual decía lo siguiente:

Anexo les estoy enviando unos formatos para ser llenados por cada uno de ustedes, ya que han sido elaborados con el objeto de llevar un mejor control en los cursos que se requerían en las diferentes áreas de trabajo.

Es muy importante que tomen en cuenta esta información para aquellas personas que deseen cursar el idioma inglés, ya que deberán cubrir estos requisitos:

- a) Tener la planta
- b) En base al perfil del puesto, si se requiere - que se tengan los conocimientos del idioma para el desempeño de sus labores.
- c) En caso de que no se cumpla con este requisito el jefe debe justificar el porqué se le debe -

- de dar capacitación del idioma a su personal.
- d) El interesado debe estar de acuerdo, que por necesidades del puesto participará en el curso de inglés, pero si falta cuatro sesiones consecutivas se le dará de baja, considerando que no tiene interés en aprender.
- e) Favor de enviar los nombres de las personas que van a tomar el curso de inglés, les agradeceré me envíen esta información lo antes posible.

Quedando a sus órdenes para cualquier duda al respecto.

A t e n t a m e n t e

Depto. de Capacitación

Una vez que los Gerentes, Superintendentes y Jefes de cada Departamento enviaron el cuestionario, se ponderaron los temas llegando a la conclusión siguiente:

Control Estadístico del Proceso (C.E.P.)	50%
Inglés	30%
Grupos de Trabajo	8.5%
Plan de Carrera	8.5%
Aritmética Básica	3%

Esto indicó que las necesidades de los departamentos requerían inmediatamente que se les capacitará en estos temas.

Se procedió entonces a contactar el servicio de profesores de Inglés y a citar al personal que necesitaba estudiar este idioma, con el fin de hacerles un exámen de colocación. Los resultados fueron los siguientes:

A las 42 personas que necesitaban este idioma, se les asignaron horarios y grupos diferentes de acuerdo al exámen de colocación que presentaron, quedando los grupos conformados de la siguiente manera:

Curso para Gerentes

2 participantes

L-M-V (7:00-8:30 A.M.)

Cursos Avanzados

3 participantes

L-M-V (8:30-10:00 A.M.)

Básico A (primer nivel)

12 participantes

M-J (17:00-19:00 P.M.)

Basico A (primer nivel)

12 participantes

M-J (7:00-9:00 A.M.)

Básico B (segundo nivel)

5 participantes

L-M (16:30-18:00 P.M.)

Intermedio

8 participantes

M-J (16:30-18:00 P.M.)

Así mismo, a todos los participantes se les dió la siguiente información, con objeto de concientizar tanto a la persona que se le impartiría el curso

como a su jefe inmediato de la importancia que tiene el que tome el curso de inglés, el texto es el siguiente;

Para:

De:

Asunto: Curso de Inglés

Inicia el día ___ del presente

Horario de _____

Por medio de la presente le informamos que para cursar el idioma de inglés se comprometerá a asistir a sus clases puntualmente a las _____ considerandose retardo después de 15 minutos. Es muy importante que cuando tenga vacaciones, incapacidad, exceso de trabajo con justificación de su jefe inmediato se avise a capacitación con un día mínimo de anticipación o bien unas horas antes de dar inicio su clase.

Es muy importante que asista a sus clases, si tiene 3 faltas durante un mes sin justificar, esta persona se dará de baja.

Atentamente

Depto. de Capacitación.

He leído las condiciones del curso de inglés, comprobatiéndome a asistir puntualmnete, y si llego a tener algunos problemas de los ya menciona-- dos anteriormente, estaré comprometido a avisar a capacitación para que se me justifiquen mis faltas.

Firma del interesado
de acuerdo

Jefe Inmediato
de acuerdo

Una vez que ya la persona haya leído el texto y firmado junto con su jefe inmediato de mutuo acuerdo entonces ya se daba inicio a las clases.

Aquí el Departamento de Capacitación, fungía de enlace entre los maestros y alumnos, coordinando las actividades de los profesores, la calendariza-- ción de los cursos, horarios, revisión de material, objetivos a cumplir durante el curso, asignación de salas, registro de asistencia, entrega de diplomas y/o constancias y al inicio de cada curso se daban algunas técnicas de rompimiento de tensión como son: Fiesta de Presentación,

Presentación cruzada y Rehilete. Las cuales consistían en lo siguiente:

Fiesta de Presentación.- Consiste en que todos los participantes se pongan de pie y circulen libremente por el salón presentándose a todos y cada uno estrechándose la mano, diciendo su nombre, en donde trabajan y alguna frase de cortesía como: "Mucho gusto en conocerte"; "Me da gusto que estemos juntos en este evento"; "Espero que tengas éxito en el curso", etc. y eso es todo. El ejercicio termina cuando todos se han presentado a todos. Esto no lleva más de diez minutos, por lo que es aconsejable en el caso de que no se conozcan los participantes, que el grupo no sea superior a 30 personas y no se trate de un curso en que se requiera lograr buen nivel de confianza y/o su funcionamiento sea breve.

Presentación cruzada.- Consiste en que la persona que tiene a su cargo el grupo, forme parejas que de preferencia, no se conozcan. Cada integrante de la pareja le comunica a su compañero los datos más relevantes de su persona, gustos, familia,

entretenimientos favoritos, etc., en un tiempo que puede fluctuar entre 2 y 10 minutos. Después de que esta fase se ha cumplido, cada miembro de la pareja presenta a su compañero ante todo el grupo, pero tomando su lugar; ésto es, presentándose como si fuera su compañero, haciéndolo en primera persona. Y lo mismo harán todas las parejas constituidas. Para ello, cada persona no debe emplear más de 2 ó 3 minutos.

Rehilete.- Consiste en la formación de pequeños grupos integrados por 4 y 6 personas, donde cada uno de sus miembros será objeto de preguntas por parte de los demás, acerca de cualquier tópicó relacionado con el mismo, tales como: ¿Qué deporte le gusta más? ¿Cuál es el tipo de hombre o mujer (según el caso) que prefiere? ¿En qué consiste su trabajo? ¿Qué tan interesado está el curso? ¿Cuáles considera que son sus principales defectos o virtudes?, etc. El interrogatorio para cada uno de los miembros de estos pequeños grupos puede variar entre 5 y 15 minutos dependiendo de que tanto integración se quiera lograr, del

tiempo disponible y del número de integrantes del grupo. En consecuencia, la duración del ejercicio podrá fluctuar entre 20 minutos y hora y media. Este ejercicio puede ser complementado por una segunda etapa en donde se dé a conocer a todos los participantes, por parte de los compañeros que formaron el grupo pequeño, durante 1 ó 2 minutos por persona entrevistada.

Una característica importante de este ejercicio es que cada participante está en libertad de contestar o no a las preguntas que se le formulen. En caso de que el entrevistado se niegue a contestar una pregunta, lo hará con cortesía para no herir susceptibilidades y los demás integrantes del grupo deberán aceptar sin protestar la negativa.

Cabe aclarar, que estas técnicas de rompimiento de tensión se llevaban a cabo en otro tipo de cursos, como lo es el caso del control estadístico del proceso (C.E.P.). Este curso se coordinó conjuntamente con el Tecnológico de Monterrey y para la gente que lo cursaría (personal empleado) se consideraron las siguientes características a saber:

- 1.- Tener la planta
- 2.- Tener un CI normal o superior al término medio de la población.
- 3.- Tener afán de logro y superación
- 4.- Disponibilidad de horario
- 5.- Contar con una carrera técnica y/o licenciatura
- 6.- Cooperar conjuntamente con capacitación para después ayudar a dar adiestramiento al personal obrero de la planta.

Para ésto se tuvieron que revisar los expedientes psicológicos de las personas que reunirían estos requisitos y posteriormente, se tuvo una entrevista con cada una de ellas para corroborar si no había ningún inconveniente para cooperar con el departamento de capacitación. Afortunadamente la respuesta de cada una de las personas fué favorable contando con un total de 10 elementos de las diferentes áreas de trabajo, quienes nos ayudarían en lo sucesivo a dar apoyo a capacitación como instructores y así de esta manera capacitar a todo el personal de la planta que lo requeriría.

Uno de los cursos que se diseñó para el personal

obrero, fué el de Control Estadístico de Proceso (C.E.P.) ya que para realizar sus labores eficazmente se les tuvo que adiestrar en lo importante que era producir productos con calidad.

En este trabajo participaban las áreas de Fundición y Maquinado ya que ahí se concentraba la mayor parte de las personas. Estos cursos se impartían cada semana y fué precisamente aquí en donde se aplicaban varias de las técnicas de comunicación. En este curso daba la unidad 1 y las demás unidades las impartía el instructor, veamos cuál era el procedimiento:

Objetivo: Al término del curso, los participantes adquirirán las técnicas y conocimientos fundamentales del Control Estadístico de Proceso, aplicándolo como herramienta de trabajo.

Sujetos: De 10 a 25 personas de las áreas de Maquinado y Fundición. A estas personas nos las enviaban por número de nómina, para tener un mejor control de las personas que tomarían el curso.

Escenario: El curso se impartía en las instalaciones de la empresa, en la sala de capacitación.

Duración del curso: 40 horas semanales de lunes a viernes.

Material de trabajo: Según el número de participantes que tendríamos en el curso por semana.

- Invitación del personal al curso Anexo # 17.
- Plumas
- Lápices
- Gomas
- Hojas blancas tamaño carta
- Gafetes con el nombre del participante
- Carpeta de información del curso C.E.P. Anexo # 18 Temario.
- Borrador
- Gises
- Pizarrón
- Rotafolio
- hojas de rotafolio cuadrícula grande
- Películas:
 - "Si Japón puede..." (cultural)
 - "El milagro más grande del mundo" (motivacional).

"El segundo esfuerzo" (motivacional)

- Videocassetera
- T.V.
- Hoja de asistencia al curso. Anexo # 19
- Servicio de café

Técnicas: Técnicas de rompimiento de tensión.

1. Fiesta de presentación
- 2.- Presentación cruzada
- 3.- Rehilete

Técnicas de motivación.

- 1.- Lluvia de ideas
- 2.- Cuchicheo

Técnica de información

- 1.- Corrillos

Técnicas de modificación de conducta

- 1.- Reforzamiento positivo
- 2.- Castigo
- 3.- Imitación

Instrumentos de evaluación: Exámen escrito.

Método: En la primera unidad se daba al grupo una técnica de rompimiento de tensión para romper el hielo. Posteriormente, se aplicaban las técnicas de motivación, primero la lluvia de ideas, en

donde los participantes daban ideas al respecto con lo que era el C.E.P.; en el cuchicheo, se dividía al grupo en parejas para que tratara sobre lo que era la filosofía de calidad y que se podía aplicar en su trabajo. Cuando se les pasaban las películas de motivación se aplicaba la técnica de corrillos en donde se unían a 4 ó 5 participantes para que discutieran sobre el contenido de las películas hasta llegar a una conclusión. Finalizando esta unidad, daba una pequeña introducción de lo que sería la siguiente unidad y el instructor se encargaba de dar lo demás. Durante todo el curso se daban las técnicas de modificación de conducta.

Resultados: Al término de la semana, se les aplicaba el exámen y la mayoría de los participantes aprobaban el curso. Cabe aclarar que durante el año y medio que se estuvo impartiendo este curso a todo el personal (obrero) de esas áreas, si llegaron a presentarse casos de alumnos que no aprobaban el curso porque la mayoría de esas personas era de edad avanzada y/o tenía problemas de aprendizaje.

Por otra parte, al finalizar cualquier curso se le daba a cada uno de los participantes una evaluación de curso, en donde opinaban que les había parecido éste; y al departamento de capacitación esta información le era de mucha utilidad ya que por medio de esta nos dabamos cuenta de la efectividad que tuvo el curso. Ver Anexo # 20.

Otra de las cosas que se realizó en el departamento de capacitación fué, elaborar el plan y los programas de capacitación y adiestramiento para registrarlos ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El primer paso que se hizo para la realización de esto fué ir a la STPS por los formatos para ser llenados, una vez que se tuvieron las hojas se procedió a dar seguimiento al anterior plan que no se había llevado a cabo, para tal efecto, se tuvo que checar por departamento cuantas personas había y revisar si habían algunos antecedentes de algunos cursos que podrían haberse impartido, pero la respuesta a esta situación fué que no se dió ningún curso de los propuestos en el plan, así que los temas se modificaron dado que ahora

la empresa necesitaba de otros cursos. Así los temas para el período 89-92 serían los siguientes:
Ver Anexo # 21.

Así mismo, al término de cada curso se les daba a los participantes un diploma como éste:

otorga el presente
Diploma
a:

Por haber participado en el curso de:

México. D.F. _____ 199

Gerente de Planta

Jefe de Capacitación
y Selección

A continuación, veremos los avances de los cursos de capacitación que se impartieron en el período 89-90. Ver anexo # 22.

Por último, lo que se hacía era reportar los resultados mensualmente de las actividades y cursos que se habían dado, tomando en cuenta número de participantes, horas hombre y costo ya que había un presupuesto que asignaban al departamento anualmente.

También este departamento, fomentaba actividades deportivas, como lo era el Vóley-ball que se organizaba cada año y que era muy motivante para todo el personal de la empresa, ya que cada departamento formaba su equipo generándose la cooperación y la competencia. Esto propiciaba que se hiciera algún tipo de propaganda, con el fin de tener varios equipos y para ello se realizaron los siguientes carteles de publicidad:



Se organizaban así mismo, otro tipo de eventos recreativos como lo era la fiesta de fin de año, el día de las madres y el día del niño, en donde el departamento de selección y capacitación se encargaba de la publicidad, diseño de juegos y/o concursos, así como la compra y entrega de premios. También en fechas significativas como el 14 de febrero "día del amor y la amistad" por ejemplo, se elaboraban dibujos con algunas frases motivacionales. Es importante señalar que toda la información de este tipo se publicaba en los diferentes tableros de comunicación que había en la empresa y que servían como medios de información.

Algunos de los dibujos eran:



Finalmente, el curso que se diseñó, fué el de "Plan de carrera" ya que se detectó en el departamento de selección que cuando surgía una vacante, había personal de otras áreas que cubrían el perfil del puesto, pero resultaba que éstas personas eran fundamentales en su departamento y si se les daba el puesto entoces, se creaba otra vacante en su lugar; dado que habían factores importantes uno de ellos, la experiencia. Desafortunadamente, este curso no fué aprobado por 2 razones: la primera, el costo elevado y la segunda, que es un curso a largo plazo. A continuación, se mostrará el proyecto iniciando con una introducción:

En la actualidad, existe la conciencia de que el recurso más valioso con el que cuentan las empresas es su gente, es por eso que el desarrollo de los recursos humanos juega un papel muy importante dentro de la planeación estratégica de la organización.

Sabemos que la empresa actualmente se encuentra en una etapa importante de crecimiento acelerado, asimismo, la rotación de personal no sindicalizado,

sobre todo en los niveles medio y ejecutivos es crítica y día a día la demanda de personal calificado es mayor comparada con la oferta.

Por lo anterior es evidente que las necesidades actuales de la organización requieran de una constante actualización y mejora de su personal ejecutivo, características que sólo a través de su desarrollo sistemático y planeado se podrán alcanzar.

El propósito de este informe es presentar un plan de carrera y vida, que sirva como guía para obtener un óptimo desarrollo del personal que vaya de acuerdo a las necesidades de la organización y del mismo personal que la forma.

PLAN DE CARRERA

Objetivo General: Detectar potencialidad, determinar niveles deficientes o limitaciones de desempeño, orientación de carrera, promoción, desarrollo y reubicación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Proporcionar a los gerentes del área, información objetiva sobre el plan de carrera y de las personas que ellos previamente nos designen en base a una detección de necesidades de su área, su actuación, comportamiento, necesidades actuales de capacitación y potencial de desarrollo de su personal.

Proporcionar el involucramiento sistemático de los jefes en la planeación y desarrollo de su personal.

Procurar que los planes de carrera estén adecuados a las necesidades, de crecimiento de la empresa.

Asegurar que las Gerencias cuenten con información que sirva de base para la elaboración de los puestos para promoción y reemplazo, así como para la planeación de acciones específicas del desarrollo.

Para ello se va a requerir de la siguiente información:

- Manual de valuación de puestos
- Hoja de valuación de puestos
- Exámenes psicométricos
- Última y penúltima evaluación del desempeño

MODELO LLEVAR A CABO EL PLAN DE CARRERA

Para lograr los objetivos mencionados se procederá a diseñar un modelo de evaluación y desarrollo que nos permitirá obtener información de las personas que tendrán el plan de carrera sobre los siguientes puntos;

- 1.- Su ubicación dentro de la empresa o inventario de Recursos Humanos.
- 2.- Datos personales
- 3.- Experiencia laboral

- 4.- Capacitación recibida
- 5.- Características personales
- 6.- Posibilidades de desarrollo (potencial)

Los elementos de apoyo que se tomarán en cuenta para la elaboración de este informe serán:

- a) Expedientes de personal
- b) Pruebas psicológicas
- c) Evaluación de desempeño
- d) Apreciación de las características personales, necesidades actuales de capacitación y potencial de desarrollo por parte de los jefes inmediatos.

A continuación se presenta una breve explicación del objetivo de cada instrumento, así como su importancia para la realización de este plan de carrera.

- a) Expediente de personal
Contar con la información de cada persona referente a los antecedentes escolares y de currículum laboral, que permitirán conocer el contexto socio-cultural en que se ha desenvuelto la persona y la trayectoria

de conocimientos y experiencias que haya tenido.

b) Pruebas psicológicas.

Contar con información acerca de sus intereses tanto efectivos y energéticos, habilidades y capacidad intelectual, así como algunas características específicas de personalidad, que nos permitan una adecuada comprensión y evaluación de los recursos en lo referente a aspectos actuales y que sean susceptibles de desarrollo.

c) Evaluaciones del desempeño.

Por medio de este instrumento lograremos:

- Conocer la percepción que tiene el jefe, así como del desempeño del trabajo de su personal al evaluarlo en relación con los siguientes factores:

- Conocimientos técnicos
- Habilidades administrativas
- Identificación con la Empresa
- Relaciones interpersonales
- Resultados obtenidos

d) Apreciación de las características personales, necesidades actuales de capacitación y potencial de desarrollo por parte de los

jefes de inmediatos.

- Se considerará la opinión del jefe inmediato en cuanto al potencial y status promocional.
- Se analizarán de igual forma las cualidades sobresalientes y debilidades a corregir desde el punto de vista del jefe, así como algunas sugerencias en cuanto al plan de capacitación necesario para el desarrollo y proyección del personal.
- Se estudiará la información de intereses, actitudes y valores del evaluado, así como adecuar el plan de carrera que necesite la persona para desarrollarlo a futuro.

PROCEDIMIENTO

Una vez teniendo sintetizada y evaluada la información se procederá a:

- 1.- Comparar las características actuales, de cada persona, con los requerimientos de su puesto actual, utilizando para este paso los perfiles de puesto del sistema de análisis y valuación de puesto, tomando

como base los siguientes factores:

- | | | |
|---|----------------------------------|--|
| - | Conocimientos teóricos prácticos | Escolaridad
Experiencia |
| - | Iniciativa | Solución de
problemas. |
| - | Dirección | Supervisión
ejercida. |
| - | Responsabilidad | Relaciones
interperso-
nales.

Amplitud. |

2.- Posteriormente y en base a la información disponible se evaluará el potencial de cada persona a - 3 y/o 5 años, determinando en cada factor sus posibilidades reales de desarrollo a futuro.

3.- En base al análisis anterior se procederá a definir acciones específicas de capacitación y desarrollo para cubrir las deficiencias del puesto - actual así como, para apoyar sus posibilidades de desarrollo a futuro.

Es importante señalar que el proceso aquí no termina, - ya que es necesario que cada jefe inmediato se reúna con su personal evaluado para darle retroalimentación y validar, por una parte, las acciones específicas de capacita

ción y desarrollo recomendadas y por la otra, conciliar los intereses, aspiraciones y metas de la persona con los de la empresa.

La importancia que tiene considerar las necesidades de desarrollo a mediano y largo plazo de la empresa están íntimamente vinculadas por ocho diferentes actividades que se realizan dentro del marco de la función de recursos humanos; estas son: 1. Reclutamiento, 2. Selección, 3. Entrada, 4. Socialización, 5. Entrenamiento, 6. Asignaciones, 7. Promociones y 8. Salida.

Estas actividades deben estar profundamente relacionadas y encaminadas hacia un mismo objetivo establecido por la filosofía de la organización. Deben ser manejadas cuidadosamente para asegurar la obtención de resultados óptimos para la organización y para los individuos que la integran.

La relación entre el trabajador y la organización se inicia con el proceso de reclutamiento y selección para su adecuado funcionamiento es muy importante que las organizaciones esten concientes de los

requerimientos de recursos humanos tanto presentes, como futuros, ya que los individuos deben ser contratados no con el objetivo de cubrir una posición vacante que existe en la organización, sino con el objetivo de iniciar una carrera dentro de ella.

Las primeras experiencias del individuo dentro de la organización son determinantes para su éxito o fracaso futuro dentro de ella, ya que deberán desarrollar un gran esfuerzo para lograr la aceptación y reconocimiento por parte de los otros miembros de la organización. En esta etapa es importante que el tipo de tareas que desarrolla el individuo no sean muy difíciles o muy fáciles de realizar, ya que estos extremos no le permitirán demostrar su mejor esfuerzo.

Es recomendable que todo esfuerzo de desarrollo de planes de carrera se inicie con la cabeza de la organización y vaya descendiendo a través de cada uno de los diferentes niveles con que cuenta la organización, ya que será más fácil para cada jefe actuar como guía en la planeación

de carrera de un subordinado si a su vez él ha podido realizar y validar su propio plan de carrera.

Los programas de planeación de carrera dentro de las organizaciones tienden a estar más orientados hacia las personas que hacia los puestos. La orientación hacia los puestos está dada principalmente por los programas de planeación de recursos humanos.

No obstante, para que los programas de planeación de carrera funcionen dentro de las organizaciones, no deben empezar y terminar con la persona; la propia organización debe autoevaluarse en términos de las necesidades de recursos humanos a futuro, las líneas de carrera establecidas, el estilo de reclutamiento interno y los sistemas de compensación.

Con esto es posible realizar una planeación detallada de cómo utilizar el talento interno con que cuenta la organización, tanto en términos de los programas de capacitación y experiencias

de trabajo, como en la estructuración detallada de las líneas de carrera que deberán seguir para cumplir con las necesidades de la organización.

B E N E F I C I O S

Para la organización.

- Diagnosticar necesidades reales de capacitación y desarrollo a futuro fijando prioridades.
- Disminuir el tiempo de cobertura de puestos clave en la organización.
- Retener al personal calificado y con potencial de desarrollo.
- Minimizar pérdidas de efectividad y productividad en los resultados de trabajo.
- Lograr la satisfacción personal de los recursos humanos.
- Establecimiento de personal para promoción y reemplazo.
- Asegurar que los recursos humanos estén disponibles en calidad y cantidad.

Para el personal de la empresa.

- Obtener una perspectiva clara de sus posibilidades dentro de la organización.
- Elevar niveles de eficiencia personal.
- Planeación de carrera en la organización.
- Posibilidades de crecer personal y profesional

mente en la organización.

1er. paso:

Se cita a la 1er. junta en la cual se determina la situación actual del interesado y debe estar presente el jefe inmediato y el jefe del jefe y el encargado del plan de carrera y vida.

2o. paso:

Junta jefe inmediato y el interesado en la cual se le dará a conocer los resultados de la evaluación y se pondrán objetivos a cubrir en un período acordado junto con el jefe inmediato en base a lo que se pretenda desarrollar.

CONSIDERACIONES FINALES

Podemos mencionar que es muy importante la participación del psicólogo en el área industrial, ya que éste desarrollaría varias funciones para seleccionar al candidato idóneo, e inducirlo a su trabajo y capacitarlo para la mejora de éste, teniendo los instrumentos de evaluación como son algunos de ellos: la entrevista, el cuestionario, el inventario y las observaciones directas y algunas técnicas conductuales tales como: el reforzamiento positivo y negativo, la extinción, el castigo, la imitación y el modelamiento para llevar a cabo su trabajo.

Creemos que es de suma importancia que el psicólogo se introduzca más en el área de trabajo industrial ya que para muchos colegas este campo es desconocido, y lo que es lamentable, es ocupado por otros profesionistas o personas de la empresa que llevan a cabo el trabajo del psicólogo; sin tener el menor conocimiento para seleccionar adecuadamente a los candidatos para determinado puesto, así como para capacitarlos. Lo que se está logrando con esto hasta ahora, es que se desprestige el trabajo que desempeñaría

el psicólogo en la industria si otras personas lo siguen haciendo.

Por otra parte, hay que tomar en cuenta que muchas personas desconocen en la actualidad el trabajo que haría un psicólogo en una empresa.

En lo referente a la selección de personal, la mayoría de los psicólogos creen que las pruebas psicológicas son de vital importancia, siendo que sólo son una herramienta de trabajo más que nos sirve para darnos una idea general de lo que es la persona. El psicólogo de Iztacala, dada su formación académica posee capacidad de análisis así como de objetividad que le permite desempeñarse en cualquier ámbito laboral.

Sin embargo, no podemos soslayar la problemática a que se enfrenta el egresado al pretender ejercer su profesión, ya que tiene la limitante de no contar con la experiencia requerida que demandan la mayoría de las instituciones del sector público y privado.

Otro requisito que se interpone en el desarrollo profesional del recién egresado es que la mayoría de los estudiantes al cubrir el 100% de créditos de su carrera no valora la importancia de titularse en un corto plazo.

Así pues, sería pertinente hacer una aclaración con respecto a la formación del psicólogo, ya que lo único que le haría falta para poderse integrar el ámbito industrial serían el adquirir los conocimientos en algunas pruebas psicológicas; tal es el caso de la prueba de inteligencia Wais, Machover de personalidad y la prueba del Cleaver entre otras. También conocer cuáles son las fuentes de reclutamiento y a donde acudir para realizar los trámites legales de capacitación; así como alguna orientación de cuáles son los pasos a seguir para el llenado de las hojas de los planes y programas; detección de necesidades y algunos aspectos sobre las empresas públicas y privadas.

Conocer así mismo, que en una empresa hay jerarquías y que éstas se deben respetar, lo cual se representa por medio de los organigramas que existen en cada

uno de los diferentes departamentos. Esto nos sirve para darnos cuenta a quién y como debemos de dirigirnos para tratar algún asunto.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es que los profesores inculquen la ética profesional, ya que muchos psicólogos enseñan pruebas psicológicas a otros profesionistas sin tener bases teóricas y lo que es peor no saben de la metodología que tienen el psicólogo para interpretar y sustentar los resultados que pueda tener la prueba; a este respecto muchas personas tendrán el conocimiento de como aplicar las pruebas pero carecen precisamente de lo que acabamos de mencionar: la metodología.

Como alternativas se proponen los siguientes puntos:

- 1.- Que los alumnos interesados en el área industrial se capaciten por su cuenta mientras que la coordinación acepte que se imparta esta área.
- 2.- Sería importante que los alumnos se titularan lo más pronto posible.
- 3.- Que en Iztacala, existiera la posibilidad de crear una bolsa de trabajo para que al

final de la carrera los egresados tengan conocimiento de como está el mercado laboral y a donde acudir a solicitar empleo.

Es importante reconocer que el psicólogo de Iztacala cuenta con las habilidades necesarias para participar en una empresa, utilizando los principios conductuales y los mismos elementos con los que trabaja en otras áreas de intervención.

Así pues, consideramos que el objetivo de este reporte de trabajo, se cumple dado que constituye una guía para el estudiante de psicología y que por otra parte; conozca que además del área de reclutamiento y selección también estan otras áreas para su trabajo dentro de la industria como la capacitación, plan de carrera, seguridad e higiene y desarrollo organizacional.

A N E X O S

ANEXO # 1

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____

CAUSA: PUESTO NUEVO () PUESTO EVENTUAL POR DIAS SUSTITUCION _____

SUSTITUYE A: _____ POR: _____

RENUNCIA () TRANSFERENCIA () PROMOCION () DESPIDO () INCAPACIDAD ()

OTRA: _____

SUELDO AUTORIZADO: _____

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

SEÑALAR:

FUNCIONES

RESPONSABILIDADES

CARACTERISTICAS PERSONALES

EDAD MINIMA _____ EDAD MAXIMA _____ SEXO F-() M-() INDISTINTO ()

EDO. CIVIL _____

ESCOLARIDAD: PRIMARIA () SECUNDARIA () COMERCIO ()

() CARRERA TECNICA _____

() PREPARATORIA O VOCACIONAL _____

() PROFESIONAL _____

ESPECIALIDAD DESEADA _____

OBSERVACIONES: _____

AUTORIZACIONES

JEFE DE DEPTO._____
GTE. DE AREA_____
RELACIONES INDUSTRIALES_____
GCIA. PLANTA
(SOLO PUESTOS NUEVOS)

PARA USO DE RELACIONES INDUSTRIALES

PUESTO OCUPADO POR: _____ No. _____

POR UN PERIODO DE _____ DIAS _____ A PARTIR _____ DE: _____

CON SUELDO DE \$ _____ A LA PLANTA _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS GENERALES O DE IDENTIFICACION

TITULO JEFE DE CAPACITACION, SELECCION Y
COMUNICACION.

DEPARTAMENTO CAPACITACION, SELECCION Y COMUNI
CACION.

No. DE OCUPANTES: UNO

TITULO DEL SUPERIOR: GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIA
LES.

FECHA 12 FEBRERO 1990

DESCRIPCION GENERAL

Planear e implementar la elaboración de programas, tanto de detección de necesidades, como de cursos de Capacitación, asimismo coordinar todas las actividades necesarias a fin de cumplir con esos programas buscando de esa forma cubrir las necesidades que en materia de capacitación y adiestramiento tenga el personal sindicalizado y no sindicalizado de la empresa.

- 2.3 Implementar programas y cursos en general, a fin de organizar y coordinar estos en relacion a las áreas involucradas, proporcionando a los Gerentes de área los siguientes datos:
- Personal que tomará el curso
 - Duración
 - Instructor
- 2.4 Diseña y elabora materiales didácticos como (ejem), manuales, tablas técnicas, audiovisuales, casos, ejercicios prácticos videotapes y en general todo aquel material de apoyo que tenga como fin el facilitar el aprendizaje del material o tema motivo del curso.
- 2.5 Detecta y propone formación de empleados que potencialmente pueden habilitarse como instructores internos, de tal manera que puedan prestar apoyo a la función de adiestramiento y capacitación en la Planta.
- 2.6 Elabora los sistemas de evaluación de acuerdo al tema y/o curso en particular, buscando conocer la efectividad del método de enseñanza y determinando alcances y

de detección de candidatos internos para promociones.

- 1.3 Llevar a cabo programa (s) de detección de necesidades, en forma periódica (anual) con objeto de poder programar sobre bases reales, cursos de adiestramiento y capacitación por establecerse.

2.- Programación, adiestramiento y capacitación.

- 2.1 Participa en la elaboración de Planes y Programas mensuales y anuales de Capacitación, tanto para personal no sindicalizado (en general) buscando con los mismos erradicar las necesidades de antemano detectadas en esta materia y dándoles amplia difusión con objeto de lograr apoyo e interés por parte del personal a los mismos.
- 2.2 Conjuntamente con el área de Comunicación, elabora programas de inducción para el personal en general de nuevo ingreso, con objeto de lograr una mayor y más rápida integración del mismo a los objetivos de la empresa.

Evaluación de posibles candidatos a promoción con el fin de dar primero oportunidad al personal que labora en la compañía. Entrevistas al personal de nuevo ingreso y evaluaciones psicológicas sólo en puestos clave. Asistencia a grupos de intercambio, coordinación, planeación y elaboración de material didáctico.

ACTIVIDADES

1.- Planeación.

- 1.1. Planeación y elaboración del Presupuesto Anual del Depto. de Selección y Capacitación, determinando prioridades y calculando asignación de gastos a los diferentes rubros, con objeto de soportar económicamente los planes y actividades que en materia de adiestramiento y capacitación se realicen en un período.
- 1.2. Controlar y mantener actualizando el Inventario de Recursos Humanos de Personal no sindicalizado, a fin de contar con una herramienta de detección, tanto de instructores potenciales como de necesidades de adiestramiento y capacitación, así como

y aplicabilidad de los conocimientos impartidos con referencia al trabajo ya realizado en el campo.

- 2.7 Eventualmente colabora como instructor en cursos varios, apoyando de esta forma los programas propuestos.

3.- Actividades control administrativo-legal.

- 3.1 Elaboración del Plan de Capacitación y Adiestramiento General de la Empresa, realizando posteriormente los trámites de registro ante la STPS con el fin de cumplir con lo que marca la Ley Federal del Trabajo en materia en Adiestramiento y Capacitación.
- 3.2 Controla y registra todos aquellos gastos que inciden en la implementación de programas y cursos en general, con objeto de optimizar la utilización del presupuesto elaborado para tal fin, cuidando de que se cumplan con los objetivos económicos del área.
- 3.3 Elabora mensualmente un reporte de actividades tanto en Capacitación y Selección,

este último junto con el analista de Selección a fin de informar a la Gerencia de Relaciones Industriales el avance y cumplimiento de objetivos, de acuerdo a lo programado inicialmente.

4.- Otras actividades.

- 4.1 Coordina el Servicio de Biblioteca a través de la Secretaría del Depto., proporcionando al Personal en general la información disponible para mejorar el cumplimiento de actividades de trabajo, o bien con fines de esparcimiento, de tal forma que este servicio sea siempre eficiente y de apoyo al personal en su desarrollo.
- 4.2 Controla y supervisa la asignación y habilitación de las aulas de Capacitación a fin de optimizar su utilización, con objeto de proporcionar elementos de apoyo suficientes para la función de Capacitación.
- 4.3 Contacta y coordina lo relacionado al establecimiento de Prácticas Profesionales a través de Instituciones Educativas varias y de las áreas de la Planta, buscando pro

porcionarles material humano con potencial en vistas a desarrollarse en puesto de interés para la Empresa.

- 4.4. Coordina lo relacionado a las vistas de Instituciones Educativas tanto públicas como privadas.
- 4.5 Asiste a las juntas de intercambio con las diferentes empresas para cubrir las vacantes que haya.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RELACIONES.

A.- Internas.

- A.1. Con el personal en general, al determinarse necesidades de Capacitación y al contacto derivado de programas y cursos.
- A.2. Con Gerencias de área y jefatura de Departamento, al definirse criterios en establecimiento de programas de Capacitación.
- A.3. Con Relaciones Laborales para conocer los nombres del personal de nuevo ingreso y programar el curso de inducción.

B.- Externas.

- B.1. Con Instituciones de servicio que imparten Capacitación, con el objeto de tramitar su colaboración (vgr. Institutos, Universidades, Despachos, etc).
- B.2. Con Instructores independientes con objeto de contratar sus servicios si así se re-- quiere.
- B.3. Con Instituciones que tengan Fimoteca a fin de tramitar préstamo o alquiler de películas con fines de capacitación.
- B.4. Con la STPS para llevar a cabo trámites del registro y modificación del plan general de Capacitación y demás constancias, registros, y trámites que realicen ante esa dependencia.
- B.5. Con diversas Empresas a fin de intercam-- biar experiencias e información que sobre Capacitación interesen mutuamente.

ESPECIFICACIONES

Conocimientos necesarios.

Se requiere escolaridad a nivel profesional (carrera universitaria) de Licenciatura en: Psicología, Pedagog

gía, Relaciones Industriales y Administración de Empresas.

Experiencia.

Previa de 1 a 2 años en el área de Capacitación y se considera 6 meses como período de adaptación al puesto

Criterios e iniciativa.

Se requiere definir y dar prioridad a las necesidades de Capacitación, manejando para ello el presupuesto asignado. Debe tener iniciativa al proponer programas y en general mantener el interés del personal hacia la función de Capacitación.

Responsabilidad por equipo.

Alta, basada en el cuidado del equipo al impartirse y coordinarse los cursos.

Responsabilidad de documentos.

Maneja datos confidenciales a través de expedientes psicológicos, así como todos aquellos documentos implicados en el registro ante la STPS.

Responsabilidad en discreción.

Requiere discreción en su labor ya que maneja datos sobre el personal, montos de presupuestos y planes de desarrollo individual y de grupo que afectaría revelar, dado los intereses en particular del personal.

Requisitos físicos.

Edad de 25 a 32 años, facilidad para establecer relaciones interpersonales positivas, facilidad de expresión oral, escrita y buena presentación, sexo femenino o masculino.

Condiciones de trabajo.

Sus labores se desarrollan:

75% Oficinas

10% Planta

15% Calle

TARJETA DE INFORMACION PERSONAL

FOTOGRAFIA
RECIENTE

FECHA			PUESTO SOLICITADO		BUELDO DESEADO
DIA	MES	AÑO			S
POR QUE MEDIO SUPO USTED DE LA COMPAÑIA					

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)		SEXO	ESTATURA	PESO
						MASC. <input type="checkbox"/> FEM. <input type="checkbox"/>		
CALLE	NUM.	COLONIA	CIUDAD	EDO.	Z.P.	TELEFONO PROPIO		TELEFONO RECADO
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO	AÑOS CUMPLIDOS	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> SEPARADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>		
VIVE CON	PADRES <input type="checkbox"/>	FAMILIARES <input type="checkbox"/>	AMIGOS <input type="checkbox"/>	SOLO <input type="checkbox"/>	EN	CASA PROPIA	RENTADA	DEPARTAMENTO PENSION
NUM. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD.		NUM. TOTALMENTE <input type="checkbox"/> PARCIALMENTE <input type="checkbox"/>		MEDIO DE TRANSPORTE		AUTOMOVIL <input type="checkbox"/>	TAXI <input type="checkbox"/>	METRO <input type="checkbox"/> CAMION <input type="checkbox"/>
		PARENTESCO				MOTOCICLETA <input type="checkbox"/>	PESERO <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCCUPACION
PADRE				
MADRE				
CONYUGE				
NOMBRE Y EDAD DE LOS HIJOS				

DOCUMENTACION

NUM DE REGISTRO FEDERAL DE C.	NUMERO DE AFILIACION AL S.S.	NUMERO DE CARTILLA MILITAR	LIBERADA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
-------------------------------	------------------------------	----------------------------	---

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHA DE	A	AÑOS	DIPLOMA O CERTIFICADO
PRIMARIA					
SECUNDARIA O PREVOCACIONAL					
PREPARATORIA O VOCACIONAL					
TECNICA					
COMERCIAL					
PROFESIONAL					
ESTUDIOS DE POST GRADO					
OTROS CURSOS					
OTROS CURSOS					
OTROS CURSOS					
CARRERA ESTUDIADA	PASANTE <input type="checkbox"/> TITULADO <input type="checkbox"/>		NUMERO DE CEDULA PROFESIONAL		
ESTUDIA ACTUALMENTE	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	ESCUELA	HORARIO	CURSO O CARRERA	GRADO
MARQUE DE ACUERDO AL DOMINIO QUE TENGA DEL IDIOMA INGLES					
NO <input type="checkbox"/>		REGULAR <input type="checkbox"/>	BIEN <input type="checkbox"/>	PERFECTAMENTE <input type="checkbox"/>	OTROS IDIOMAS

ACTIVIDADES PERSONALES

PRACTICA UD. ALGUN DEPORTE	PERTENECE A ALGUN CLUB SOCIAL O DEPORTIVO?	PASATIEMPOS FAVORITOS
----------------------------	--	-----------------------

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
	DE A	DE A	DE A	DE A
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS				
NOMBRE DE LA COMPAÑIA				
DIRECCION				
TELEFONO				
PUESTO DESEMPEÑADO				
FUNCION PRINCIPAL				
PERIODO	INICIAL			
	FINAL			
MOTIVO DE SU SEPARACION				
NOMBRE DE SU JEFE DIRECTO				
PUESTO DE SU JEFE DIRECTO				
¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RAZONES:				

REFERENCIAS PERSONALES (NO INCLUIR PARIENTES O JEFES ANTERIORES)

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	COMPAÑIA	PUESTO	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿TIENE PARIENTES TRABAJANDO AQUI? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (CITELOS)
¿HA ESTADO AFILIADO A SOCIEDADES Y/O PARTIDOS POLITICOS? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> ¿A CUAL?
¿HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> ¿A CUAL?
¿ESTA DISPUESTO A SOMETERSE A UN EXAMEN MEDICO COMPLETO? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> RAZONES
FECHA EN QUE PODRIA PRESENTARSE A TRABAJAR

DATOS ECONOMICOS

¿TIENE UD. OTROS INGRESOS? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> (CITELOS)	IMPORTE MENSUAL \$		
¿SU CONYUGE TRABAJA? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NOMBRE DE LA CIA.			
PUESTO	TELEFONO	ANTIGUEDAD	PERCEPCION MENSUAL \$
¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> MARCA	MODELO		
¿A CUANTO ASCIENDE EL TOTAL DE SUS GASTOS MENSUALES?			

HAGO CONSTAR QUE LOS DATOS ASENTADOS SON FIDELIGNOS

FIRMA DEL SOLICITANTE

EL LLENADO DE ESTA SOLICITUD NO IMPLICA COMPROMISO ALGUNO DE CONTRATACION POR PARTE DE LA EMPRESA. TODOS LOS DATOS AQUI ASENTADOS, SERAN TRATADOS CONFIDENCIALMENTE.

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

INVENTARIO DE PRUEBAS PSICOLOGICASInteligencia

- . Wais
- . Barsit
- . Beta
- . Raven
- . Otis

Personalidad

- . 16 PF Cattell
- . TAT
- . MMPI
- . Frases incompletas
- . Gordon
- . Machover
- . Thurstone

Ansiedad

- . Idare

Pruebas secretariales

- . Ortografía
- . Mecanografía

Examen para personaltécnico

- . Matemáticas
- . Aritmética básica

Prueba de actitudesen el ambito laboral.

- . Cleaver

PreferenciasVocacionales

- . Kuder
- . Flanagan

Liderazo

- . Escala de liderazgo

Prueba de valores morales.

- . Allport

PRUEBAS SECRETARIALES

Evaluación de Ortografía

Instrucciones: Lea cuidadosamente el siguiente párrafo, en el cual advertirá usted varios errores de ortografía, acentuación y puntuación. Le suplicamos corregirlos escribiendo la palabra correcta sobre la equivocada.

Como materia principal del articulado de todo texto de pensiones se debe contar con la descripción de los diversos beneficios constitutivos y de las condiciones bajo las cuales se deben otorgar.

Como condición general para el otorgamiento de cualquier beneficio constituido con las aportaciones de la empresa, se debe estipular la presentación de la renuncia al trabajo y del resibo finiquito correspondiente. Como condiciones especiales de cada beneficio se deberán expresar de una manera enunciativa, pero no limitativa.

Las siguientes para las pensiones de jubilación, -
tener una edad que se pueda considerar como de vejes:
para las pensiones de invalidez existir la declarato-

ria respectiva del instituto mexicano del seguro social o de un medico capacitado para ello.

para los veneficios a la separacion de la compa^ñia, residir el beneficio en forma de pension soldada y diferida a la edad normal de jubilaci^on.

La esperiencia es el pazado que abla al presente. Experiencia es el nombre que todos dan a sus propios errores. La grandesa de corason no conciste en alcanzar lo que el decea sino en menospreciar lo que el m^ás ama. De todas las cosas, la berdad es a la vez cuanto hay de m^ás suvlime, de mas sensillo, de mas difisil, y sin embargo, lo mas natural.

Poca virtud es cayar algunas cosas, pero por el contrario, grave culpa es decir las que deben cayarse, las jentes dichosas no conosen gran cosa de la vida; el dolor es el gran maistro de los ombres. El egemplo es uno de los dizcursos mas eficases y perzuasibos, porque de ningun modo se perzuade mas, que mostrando la posibilidad de lo que se aconceja. Desdichado - h^áquel que en la calma de su corazón, decea morir -- mientras le queda; un sacrificisio que hacer, una felicidad que procurar, una nesecidad que prevenir o una lágrima que enjugar.

EVALUACION _____

MARCA CON UNA "X" LA PALABRA CORRECTA

aceite	aceite	aseite	asender	azsender	ascender
asúcar	azucar	azúcar	comisión	comición	comizi6n
sucsion	subsi6n	succi6n	mixto	misto	micsto
divisible	dibisible	divisible	reflexi6n	reflexi6n	reflecsi6n
foyeto	foiето	folleto	extracci6n	estracci6n	estraxi6n
conveniр	convenir	conbenir	escacez	escasez	ezcases
inversiones	inverziones	inverciones	exselente	excelente	exelente
traducir	tradusir	traduzir	6rden	horden	orden
rais	raiz	raiz	c6lculo	kalculo	calculo
vajo	bajo	b6jo	obio	ovbio	obvio
enviar	enbiar	envi6r	concienzudo	conciensudo	consiensudo
deber	deb6r	dever	gerarqu6a	jerarqu6a	jerarguia
ah6n	aun	a6n	lisencia	licencia	lisensia
garbanso	garbanzo	garvanzo	exceso	ecseso	exeso
helaborar	elavorar	elaborar	recervar	reservar	rezerbar
obsequio	obzequio	obcequio	aderir	adherir	haderir
asociar	asosiar	asoziar	asficxiar	asfixiar	asficciar
vender	vend6r	bender	privilejio	pribilejio	privilegio
condesender	condescender	condezender	cemilla	semilla	zemilla
sereales	cereales	cerealez	prevenir	prebenir	preveniр
coperaci6n	cooperasi6n	cooperaci6n	percibir	persivir	persibir
gobernar	governar	g6bernar	arancelario	aranselario	aranc6lario
deszender	descender	desender	eccaustivo	exhaustivo	exhaustibo
origen	orijen	origen	distribusi6n	distribuci6n	distrivusi6n
bentaja	ventaja	vent6ja	conciencia	consiencia	consciencia

PRUEBA DE ORTOGRAFIA

NOMBRE: _____

Lea cuidadosamente cada una de las palabras y subraye las que estén bien escritas.

Coger	Nesecidad	Servicio	Indecisión
Dicipulo	Confusión	Linéa	Area
Exigir	Traspasar	Automotriz	Diversos
Dirigir	Balance		
Indecición	Concede		
Obvio	Sucitar		
Desarrollo	Objeción	BUENAS: _____	
Omición	Variable	MALAS: _____	
Oración	Ayudar		
Prescindir	Prohivir	CALIFICACION: _____	
Cohesion	Tranquilidad		
Solbencia	Desidir	DIAGNOSTICO: _____	
Exajerar	Calcular		
Inaugurar	Recive		
Absorver	Renuncia		
Ofrezco	Conciso		
Objetivo	Excento		
Hávil	Ascenso		
Pención	Sucesión		
Precisión	Canselar		
Abolir	Eficaz		

ANEXO #7

Se le dará al sujeto dos hojas de papel tamaño carta blancas y la carta que debe copiar.

Se le darán instrucciones:

"Aquí tiene dos hojas en blanco y el texto de una carta, usted deberá copiar con la ayuda de la máquina dicho texto, lo hará lo más rápido posible y con el mínimo de errores, no podrá usar ningún tipo de corrector; cuando lo haya terminado, me lo indicará" .

El psicólogo enmarcha el cronómetro cuando el sujeto haya colocado las hojas en la máquina y empiece a escribir, lo detendrá cuando el sujeto indique que ya terminó .

Tiempo máximo aceptable: Carta 8 y medio minutos.

CRITERIOS DE CALIFICACION.-

0 - 5	Errores:	Excelente.
6 - 11	Errores:	Muy bien.
12 - 18	Errores:	Bien
19 - 24	Errores:	Suficiente.
25 - 30	Errores:	Deficiente.

ANEXO #8

Abril 3, 1989.

Atención: Srita. Rodríguez

Estimada Srita. Rodríguez.

Hace tres meses le pedí a su repartidor que no dejara en casa la revista que ustedes me envían, explicándole que yo estaría fuera todo ese tiempo. Pero hoy, al regresar, he encontrado doce números amontonados en mi jardín. Considero que este hecho pudo poner en peligro la seguridad de mi casa. Por otro lado, confío en que me eximirán ustedes de pagar el importe de esos ejemplares, que para mí carecen de interés por haber perdido actualidad.

Atentamente,

Srita. Hernández.

MATEMATICAS

$$\begin{array}{r} 432.75 \\ + 453.37 \\ \hline 831.48 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 321 \\ + 451.002 \\ + 32.934 \\ \hline 0.53 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 833.501 \\ 43.005 \\ + 532.321 \\ \hline 42.521 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 482.35 \\ 11.27 \\ + 432.51 \\ \hline 83.15 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 879.53 \\ - 43.51 \\ \hline \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - 432.637 \\ \hline 383.090 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - 989.73 \\ \hline 839.05 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - 832.45 \\ \hline 598.99 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 832.43 \\ \hline \times 25 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 532.47 \\ \hline \times 0.0057 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 832.48 \\ \hline \times 1.358 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 438.51 \\ \hline \times 0.0039 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 16.75 \\ \hline \times 85 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 632.51 \\ \hline \times 0.03937 \end{array}$$

$$51 / \overline{321.35}$$

$$.057 / \overline{832.53}$$

$$48.51 / \overline{831.45}$$

$$.06 / \overline{.0057}$$

$$32 / \overline{.4213}$$

$$42.15 / \overline{47.383}$$

EXAMEN DE ARITMETICABASICA

NOMBRE: _____ FECHA: _____

$$\begin{array}{r} 93.65987 \\ 439.919 \\ + 4.286759 \\ 87.35698 \\ \hline 7.43157 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} - 86.79851 \\ \hline 39.86964 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \times 74.5897 \\ \hline 869.40 \end{array}$$

$$69.8 / \overline{459.878}$$

México, D.F. a de de 19 .

Estimado (a) Señor (ita).

El fin de la presente es el agradecerle todas las atenciones e interés que ha tenido hacia nosotros al desear ingresar a nuestra Compañía.

Por otra parte, quiero comunicarle que hemos analizado su solicitud y por el momento no tenemos el puesto para su persona de sus características; sin embargo deseamos que usted sepa que su solicitud la conservamos para futuras oportunidades.

Sin más por el momento me despido de usted.

A T E N T A M E N T E.

Depto. de Reclutamiento y
Selección de Personal.

MEXICO, D.F., A DE DE 19 .

Estamos agradeciendo el tiempo y atención que recientemente ha tenido para con nosotros e informarle que por ahora no hemos podido hacerle un ofrecimiento para colaborar en esta Compañía.

De ninguna manera queremos decirle que no tenemos interés en considerarle para otra posición, por el contrario, lo consideramos estupendo prospecto y estamos seguros que en el futuro podremos hacerle un ofrecimiento.

Para poder ubicarle en una posición que mejor concuerde con sus intereses y capacidades, queremos rogarle que nos notifique telefonicamente ó por escrito, cualquier cambio o adición a la información que tenemos en su tarjeta de Información Personal; tal como domicilio, estudios, salarios, puesto, Empresa donde presta sus servicios, etc.

Sin más por el momento, quedamos a sus apreciables órdenes.

C O R D I A L M E N T E .

DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL.

INFORME DEL ESTUDIO PSICOLOGICO

Marzo, 1990.

DATOS GENERALES

NOMBRE: Roberto Uribe Rojas
 EDAD: 29 años
 PUESTO: Analista Químico
 GRADO MAX. DE EST.: Ing. Químico Industrial

CAPACIDAD MENTAL

INTELIGENCIA: Normal
 PUNTAJE:
 CI TOTAL: 106
 CI VERBAL: 103
 CI EJECUCION: 108

TIPO DE SUPERVISION REQUERIDA

Muy independiente (con mucha iniciativa propia)

A continuación se darán las claves para motivar a esta persona.

QUIERE

Situación segura
 Procedimientos usuales
 Apreciación constante

NECESITA

Recompensas en términos de cosas
 Métodos que ahorren trabajo
 Reafirmación

PERSONALIDAD

Esta persona tiende a ser un seguidor apegado del orden y los sistemas. Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas sus actividades, trata meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos, ya sea por si mismo o por los demás.

Marzo, 1990.

INFORME DEL ESTUDIO PSICOLOGICO

DATOS GENERALES

NOMBRE: María Salgado Pacheco
 EDA: 28 Años
 PUESTO: Jefe de Almacén
 GRADO MAX. DE EST.: Contador Público

CAPACIDAD MENTAL

INTELIGENCIA: Inferior al Término Medio
 PUNTAJE:
 CI TOTAL: 86
 CI VERBAL: 95
 CI EJECUCION: 76

TIPO DE SUPERVISION REQUERIDA

Independiente (Casi no requiere supervisión)

A continuación se darán las claves para motivar a esta Persona.

QUIERE	NECESITA
Oportunidades de avance	Tareas difíciles
Respuestas directar	Técnicas basadas en experiencias prácticas.
Logros-resultados	Debe saber los resultados esperados.

PERSONALIDAD

Tiende a ser lógico, crítico e incisivo en sus enfoques hacia la obtención de metas. Se sentirá retado por problemas que requieren esfuerzos de análisis y originalidad. Será llano y crítico con la gente.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION

NOMBRE: Martha Graciela Gómez Gómez
 EDAD: 28 Años
 SEXO: Femenino
 EDO.CIVIL: Soltera
 ESCOLARIDAD: Técnico en Procesos de Producción
 PUESTO: Certificador

ACTIVIDAD	REALIZADA POR	OBSERVACIONES
ENTREVISTA INICIAL	Araceli	
GERENCIA DE PERSONAL		
RESPONSABLE DEL AREA SOLICITANTE	Jefe de Metrología	
ENTREVISTA DE EVALUACION	Araceli	
PRUEBAS APLICADAS	Si	
WAIS	Araceli	
RAVEN		
CLEAVER	Araceli	
MMPI		
16 PF		
TAT		
MACHOVER	Araceli	
FRASES INCOMPLETAS		
OTRAS: Dominos	Araceli	

NOTA: Esta hojas se anexa a su expediente psicológico.

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE Martha Graciela Gómez Gómez
 EDAD 28 Años ESTADO CIVIL Soltera
 CANDIDATO PARA EL PUESTO DE Certificador

II. ANTECEDENTES ESCOLARES.

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS Bachillerato/Conalep
 CARRERA ESTUDIADA Técnico en Procesos de Producción
 OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS Prácticas de 8 meses en la
Compañía Rassini Rheem, Producción y Control de la misma.

III. VALUACION DE EXPERIENCIA ANTERIOR DE TRABAJO (DESARROLLO, ESTABILIDAD.)

Posee experiencia en Control de Producción y en Metrología.
Conoce algunos aparatos y técnicas de trabajo, ha demostrado
empeño e interés en aprender nuevas cosas.

IV. INFORME DE ENTREVISTA.IMPRESION SUPERFICIAL, PRESENTACION Y CONDUCTA.

Inicialmente se muestra cautelosa y reservada. Le es difícil
entrar rápidamente en confianza, sus contestaciones son -
rápidas y cortantes. Cuando se siente angustiada, se muestra
un tanto agresiva.

Muy Pobre

Descuidada

Promedio

Superior
al Promedio

Excelente

V. CAPACIDAD MENTAL

A) INTELIGENCIA

La Srita. Gómez, tiene un grado superior al término medio de -
Inteligencia , pero con tendencia a mejorar si toma en cuenta -
su propio criterio para ser más independiente.

Su nivel de comprensión es muy bueno al igual que su concentra-
ción y atención.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bajo	T.Medio Bajo	Término Medio	Superior al Término Medio.	Superior

B) INFORMACION Y CULTURA

Posee un nivel de información acorde con los estudios y trabajo
que ha realizado. Sin embargo, su nivel de cultura puede mejorar.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy Pobre	Pobre (adecua- da a su nivel)	Promedio (pue- de mejorarlo)	Bueno (buen ambiente cul- tural)	Superior con ambición in- tellectual).

C) JUICIO Y COMPRENSION

Su nivel de comprensión es muy bueno, ya que sigue instrucciones
por sí sola, cuando éstas se le dan en forma precisa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy pobre fun- cionamiento.	Emotivo (im- pulsivo no - confiable.	Promedio	Bueno(Confia- ble con crite- rio amplio).	Superior (Aplica toda la in- formación en - forma objetiva)

D) CONCENTRACION Y ATENCION

Tiene buenas habilidades para poder concentrarse. Sin embargo, su capacidad de memoria inmediata se ve disminuida cuando la Srta. Gómez se encuentra cansada o nerviosa.

Muy pobre (Incapaz de concentrarse).

Pobre (Dificultad para poner atención).

Promedio

Bueno (Sabe enfocar su atención).

Superior (Capacidad total de abstracción y localización de aspectos esenciales).

E) HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

- a) Planeación y organización
- b) Percepción y manejo del tiempo
- c) Stándares de trabajo

a) Su capacidad para planear y organizar está un tanto disminuida. Es más apta para hacer trabajos de rutina. b) Es capaz de realizar tareas con sentido de urgencia. c) Puede hacer bien trabajos de rutina, sin embargo, se tensionará al sentirse presionada llegando a ser exigente con sigo misma.

Muy pobre

Pobre (Propio para trabajos de rutina).

Promedio

Buenas

Superiores (Puede desempeñar funciones administrativas).

VI. PERFIL DE ACTIVIDADES LABORALES.

A) MOTIVACION E INTERES POR EL EMPLEO

Su motivación puede considerarse muy buena ya que demuestra interés por alcanzar lo que quiere. Mostrando disposición para lo que se necesite.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy baja	Baja	Promedio	Muy buena	Superior

B) TIPO DE SUPERVISION REQUERIDA

El tipo de supervisión requerida es promedio ya que no necesitaría de la supervisión constante puesto que es una persona que tiene empuje e iniciativa en lo que quiere. Sin embargo, en algunas ocasiones puede necesitar de la ayuda de los supervisores o jefes en la realización de tareas nuevas o/y difíciles.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy dependiente (se le tiene que decir qué y cómo hacer algo)	Dependiente - (requiere se le supervise de cerca).	Promedio	Independiente (casi no requiere supervisión)	Muy independiente (con mucha iniciativa propia).

Quiere:

- Procedimientos estandarizados de operación
- Seguridad
- Ser parte de un grupo
- Atención personal
- Personas a su servicio

Necesita:

- Planeación
- Más confianza
- Participación en equipo
- Presentación de gente
- Soporte en situaciones difíciles.

VII. RELACIONES SOCIALES

A) CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN GRUPO.

Puede trabajar con las demás personas en grupo, tratando de ganarse a la gente para alcanzar en forma exitosa lo que quiere. Sin embargo, al principio con la gente que no conoce, le es difícil entrar en confianza ya que es muy reservada, pero una vez que logra la confianza es muy abierta.

Muy pobre (timido, aislado)

Pobre (con dificultad para relacionarse).

Promedio

Buenas (se relaciona fácilmente con las personas).

Superiores (equilibrado, estable, relaciones amistosas con facilidad).

B) CAPACIDAD DE LIDERAZGO

La Srita. Gómez posee buenas habilidades sociales que le permitirán en un momento dado llegar a ser líder ya que tiende a tener buenas relaciones con la gente, mismas que le permitirán lograr destacar en lo que ella quiere. Sin embargo, es necesario que esté bien orientada hacia el logro de metas para lograr lo que ella desea.

Muy pobre - No logra "mover" a los demás.

Pobre. Dificultad para influir en los demás.

Promedio

Buena. Casi siempre consigue metas a través de otros.

Superior. - Es un líder natural que consigue metas a través de un grupo.

VIII CONCLUSIONES

La Srita. Gómez es una persona que estará muy consciente en evitar riesgos o problemas. La tensión puede ser evidente particularmente si está bajo presión por obtener resultados. En general, se sentirá intranquila mientras que no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta. Además, responde rápidamente a los retos, demuestra movilidad y flexibilidad en sus enfoques, tiende a ser iniciadora versátil respondiendo rápidamente a la -- competencia.

IX. OBSERVACIONES

Es una gente muy apegada del orden y los sistemas.
Toma decisiones basadas en hechos conocidos o procedimientos establecidos. En todas las actividades, trata meticulosamente de - apegarse a los estándares establecidos, ya sea por sí misma o por los demás.

Elaboró: Araceli Herrera del Río.

PARA: _____

PUESTO: _____

DEPTO: _____

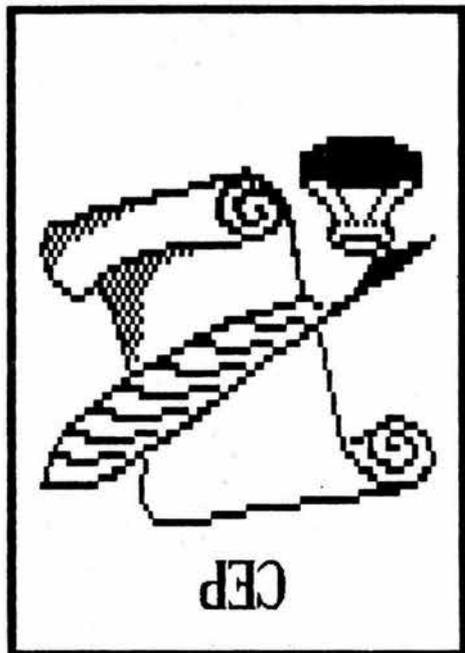
ASUNTO: PROGRAMA DE INDUCCION AL PERSONAL
DE NUEVO INGRESO.

Por medio del presente, deseo invitarle al Programa de Inducción que se realizará el próximo día ___ del mes de _____ de 1990. En la sala # ___ de Capacitación, a las 8:00 horas A.M.

Es preocupación de la empresa, dar a conocer a todo su personal la información relativa al origen, políticas y prestaciones de la Compañía, así como de sus productos y procesos de fabricación. Consideramos que ésta información le será de gran utilidad para lograr una ambientación más rápida ahora que ya forma usted parte de la empresa.

Cordialmente.

Depto. de Selección y Capacitación.



PARA:

DE: CAPACITACION

Me es grato comunicarte que has sido seleccionado para participar en el curso de CONTROL ESTADISTICO DE PROCESO que se realizará con horario de _____ los días _____, en la sala _____ de capacitación.

Tu participación entusiasta es importante, esperando contar con tu puntual asistencia.

Quedo a tus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E



T E M A R I O

- UNIDAD I. Introducción.
- . Filosofía de calidad
 - . Calidad y Nivel de Vida
 - . Descripción del C.E.P.
- UNIDAD II. Aritmética Básica.
- . Recta Numérica
 - . Adición o Suma
 - . Sustracción o Resta
 - . Multiplicación
 - . División
 - . Regla de 3
 - . Lenguaje Algebraico
- UNIDAD III. Estadística
- . Lote
 - . Muestra
 - . Media
 - . Frecuencia
 - . Rango
 - . Variable
 - . Atributo
- UNIDAD IV. Control Estadístico de Proceso (C.E.P.)
- . Gráficos de control

- . Construcción de gráficos X-R
- . Interpretación de gráficos X=R
- . Gráfico de Control por Atributos P
- . Diagrama de Pareto

EVALUACION DEL CURSO

El propósito principal de esta evaluación es el tener el beneficio de las opiniones que usted se haya formado de su participación en este curso.

Por lo tanto, le pedimos dar una opinión franca sobre cada uno de los puntos que se enumeran a continuación, circulando uno de los números colocados sobre las líneas horizontales para cada uno.

Encontrarán espacio disponible para cualquier comentario adicional que considere usted necesario para cualquiera de los puntos tratados, favor de usarlos.

Curso:

- 1.- En qué grado considera usted que el contenido de este curso le servirá para el desarrollo de su - trabajo.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

De mucha utilidad

De poca utilidad

- 2.- En qué grado considera usted que los temas tratados en el curso fueron comprensibles.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Claros y
concretos

Obscuros y
vagos

FAVOR DE NO PONER NOMBRE

- 3.- Qué tema o temas tratados durante el curso le interesaron a **usted** en particular.

- 4.- Qué tema o temas del curso considera **usted** que deberían ser tratados con más amplitud.

- 5.- En qué grado considera **usted** que los ejercicios en grupo realizados durante el curso sirven para conocer y comprender mejor las situaciones de la vida en cuanto: su pareja, trabajo, familia y empesa.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Muy utiles sin utilidad

- 6.- En qué grado considera **usted** que han sido útiles para un mejor aprendizaje las ayudas audiovisuales (películas, transparencias, micas, videotape, rotafolios, pizarrón, etc.), empleados en la exposición de los temas.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Muy utiles sin utilidad

- 7.- En qué grado considera **usted** que los instructores lo motivaron a participar, realizar y aprender el curso.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Muy motivador

sin motivación

- 8.- En qué grado considera **usted** que los expositores le comunicaron claramente los conceptos e ideas del curso.

I. INSTRUCTOR: _____

(ponga el nombre)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Claro y preciso

vago y obscuro

II. INSTRUCTOR: _____

(ponga el nombre)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Claro y preciso

vago y obscuro

III. INSTRUCTOR: _____

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Claro y preciso

vago y obscuro

IV. INSTRUCTOR: _____

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Claro y preciso

vago y obscuro

Organización.

9.- En qué grado considera usted que el curso estuvo planeado y organizado.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Planeado y
organizado
100%

No planeado
No organizado

INSTALACIONES.

10.- En qué grado considera usted que las instalaciones (salón, luz, sonido, muebles, aire acondicionado) fueron las adecuadas para el desarrollo del curso.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

Adecuadas

Inadecuadas

COMENTARIOS GENERALES.

FECHA _____ LUGAR _____

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO												
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
AYUDANTE DE TRABAJOS VARIOS	76	76															
CLASIFICADOR PISTONES	152	70				82											
CLASIFICADOR AUXILIAR DE SUP.	7	07															
CLASIFICADOR Y ENSAMBLE	36	36															
CLASIFICADOR ENS. AUX.SUPERV.	3	03															
AYUDANTE DE HORNERO	92	92															
HORNERO FUNDIDOR	129	90				39											
FUNDIDOR VACIADOR	39	39															
FUNDIDOR VACIADOR DOBLE CAV.	20	20															
FUNDIDOR PREPARADOR	31	31															
PREPARADOR AUXILIAR DE SUP.	08	08															
AYUDANTE DE TROQUELADOR	01	01															
TROQUELADOR	4	04															
OPERARIO LINEA	412	412															
OPERARIO DOBLE MAQUINA	66	66															
PREPARADOR LINEA	69	69															
EMBASADOR	6	06															
AJUSTADOR DISP. Y HTAS.	10	10															
AJUSTADOR DISP. Y HTAS. AUX. SUP.	4	04															
AYUDANTE GALOPINA	21	21															
GALOPINA	10	10															

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA _____ ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA _____ ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA _____ ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA _____ ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO		
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
AYUDANTE COCINERA	3			03													
COCINERA	1			01													
AYUDANTE ALBAÑIL	1							01									
ALBAÑIL	2							02									
AYUDANTE MEC. AUTOM.	1			01													
OPERADOR MONTC. ABASTECEDOR	7			07													
MECANICO AUTOM.	8			08													
MAESTRO MEC. AUTOM.	15			15													
MECANICO MANTENIMIENTO	39			39													
MEC. MANT. AUX. SUPERV.	4			4													
AYUDANTE ELECTROMECHANICO	2			2													
ELECTROMECHANICO	18			18													
ELECTROM. AUX. SUP.	1			1													
AYUDANTE RECONSTRUCCION	10			10													
MECANICO RECONSTRUCCION	22			22													
AYUDANTE AFILADOR	8			08													
AFILADOR	7			07													
MAESTRO AFILADOR	3			03													
AYUDANTE MECANICO	11			11													
AYUDANTE JEFE DE DEPTO.	4							04									
EMPACADOR ABASTECEDOR	1			01													

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				
		MES	AÑO	MES	AÑO													
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92	
MECANICO AJUST. APARATISTA	86			20				18					24					24
MEC. AJUST. APAR. AUX. SUP.	7			07														
AYUDANTE ALMACEN	9			09														
ALMACENISTA	7			07														
ALMACENISTA AUX. SUPERV.	2			02														
AYUDANTE AJUSTADOR	6			06														
ANALISTA A	7			07														
ANALISTA CONTROL DE CALIDAD	2			02														
ANALISTA CONTROL Y P.	1							01										
ANALISTA DE CUENTAS	6							06										
ANALISTA INGENIERIA	2			02														
ANALISTA QUIMICO	3			03														
ANALISTA TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	1							01										
ARCHIVISTA	2							02										
ASEGURADOR DE CALIDAD	1			01														
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9			09														
AUXILIAR DE NOMINAS	2			02														
AUXILIAR DE COSTOS	1							01										
AUXILIAR DE CUENTAS COLECTIVAS	2							02										
AUXILIAR DE CUENTAS VARIAS	3							03										
AUXILIAR ENFERMERIA	1							01										

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO												
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
AUXILIAR INGRESOS Y EGRESOS	1							01									
AUXILIAR INVENTARIOS	1							01									
AUXILIAR KARDEX	4							04									
AUXILIAR RECIBO MERCANCIA	2							02									
CERTIFICADOR	22			22													
CODIFICADOR DE REQUISICION	1											01					
CONTADOR	3											03					
COORDINADOR CAPACITACION	2			02													
COORDINADOR CONTROL P.	1							01									
COORDINADOR RELAC. LABORALES	1											01					
COORDINADOR FONDO DE AHORRO	2											02					
COORDINADOR INCENTIVOS	1							01									
COORDINADOR ING. DISP. Y HTAS.	1											01					
COORDINADOR INGENIERIA	1							01									
COORDINADOR INGENIERIA Y DISEÑO	1											01					
COORDINADOR NOMINAS	1															01	
COORDINADOR PERSONAL	1			01												01	
COORDINADOR R.L. Y H.S.	2															02	
COORDINADOR RECIBO MAT.	1							01									
COORDINADOR S.S.	1															01	
DIBUJANTE MECANICO	2							02									

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO												
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
DISEÑADOR MECANICO	1					01											
DISEÑADOR SR.	5									05							
DISEÑADOR JR.	2									02							
ENCARGADO DE COPIAS	1															01	
ESP. IMPUESTOS	2															02	
GTE.CONTRALORIA	1					01											
GTE.FINANZAS	1									01							
GTE.INGENIERIA Y CALIDAD	1			01													
GTE.MANTENIMIENTO Y S.	1									01							
GTE.PLANTA FUNDICION	1															01	
GTE. PRODUCCION	1															01	
GTE. PRODUCCION HTAS.	1									01							
GTE.RELAC.INDUSTRIALES	1															01	
GTE.RELAC.LABORALES	1									01							
INGENIERO JR.	5							05									
INGENIERO SR.	12							06									
INSPECTOR	51			51													
INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD	7			07													
INSPECTOR PATRULLA	2			02													
INSPECTOR PROCESO PISTONES	3			03													
INSTRUCTOR	3			03													

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
JEFE DE ALMACEN	1							01									
JEFE DISPOSITIVOS Y HTAS.	1							01									
JEFE INSPECCION FINAL	1										01						
JEFE INSPECCION P.P.	1										01						
JEFE MANTENIMIENTO ELECTRICO	1													01			
JEFE METROLOGIA R.M.	1										01						
JEFE PLANTA	2							02									
JEFE PLANTA RISTONES	2							02									
JEFE PROG. Y CONT. MAT.	1							01									
JEFE PUNTERIAS	1													01			
JEFE TALLER AFILADO Y M.	1										01						
JEFE TALLER MECANICO	1													01			
JEFE TRAT. TERM.	1													01			
JEFE TURNO	5										05						
PROGRAMADOR DE SERVICIO	1										01						
RÉCEPCIONISTA	1													01			
SECRETARIA	19							09			10						
SUPERVISOR	94			94													
SUPERINTENDENTE ALMACEN GENERAL	1													01			
SUPERINTENDENTE INGENIERIA	2							02									
SUPERINTENDENTE INVENTARIOS	1							01									

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABS EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA			
		INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA				INICIA - TERMINA			
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
		02	89	12	89	01	90	12	90	01	91	12	91	01	92	12	92
SUPERINTENDENTE PRODUCCION	1							01									
TECNICO EN REFRIGERACION	1															01	
TECNICO INSTRUMENTISTA	3											03					
TRAINEE	6			06													
TRAINEE DE INGENIERIA	1			01													
CAJERA TESORERIA	1											01					
CAPTURISTA DE DATOS FINANC.	1															01	
SUPERINTENDENTE MANUFACTURA	1							01									
T O T A L	1833			1507				210				74				42	

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
COCINERA MEC. MANT. MAESTRO MEC. AUTOM. MEC. AUTOMOTRIZ MEC. MANT.AUX.SUP. AYUD. ELECTROM. OPERADOR MONT.ABST.		4. Aritmética básica 5. Instrumentos de medición. 6. Control de calidad	Reafirmar los conocimientos numéricos con el fin de facilitar la comprensión de los problemas de su área de trabajo. Conocer el uso y manejo de los instrumentos de medición que utiliza en su área de trabajo. Al finalizar el curso el participante conceptualizará los sistemas relacionados con calidad, su importancia y técnicas de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Adición y sustracción. - Multiplicación y división. - Fracciones comunes - Conversión de unidades en el sistema métrico* e inglés - Uso y manejo del vernier. - Uso y manejo de tornillos micrométricos. - Conversión de unidades. - Ejercicios prácticos. - Conceptos de calidad. - Qué es calidad. - Controles de inspección. - Consecuencia de mala calidad. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
OPERARIOS DE LINEA	Interpretación de las especificaciones en el área de trabajo.	10. Interpretación de especificaciones.	El participante tendrá los conocimientos que le permitan interpretar las especificaciones que se realizan en el área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Conceptos básicos - Interpretación de especificaciones. - Símbolos y características. 	
HORNERO FUNDIDOR FUNDIDOR VACIADOR FUNDIDOR VACIADOR DE DOBLE CAVIDAD. AYUDANTE DE HORNERO AYUDANTE DE TRABAJOS VARIOS	Conocimiento de los equipos, procesos, normas y demás componentes,	11. Hornos y crisoles.	Al finalizar el curso el participante aplicará los métodos de uso y cuidado de los hornos y crisoles.	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenamiento - Instalación. - Encendido - Carga - Fusión y colada - Recomendaciones generales. 	
FUNDIDOR PREPARADOR HORNERO FUNDIDOR FUNDIDOR VACIADOR FUNDIDOR VACIADOR DE DOBLE CAVIDAD. FUNDIDOR PREPARADOR AYUDANTE DE HORNERO AYUD. TRABA. VARIOS.		12. Pirómetros y termopares.	Al finalizar el curso el participante identificará todos y cada uno de los distintos tipos de pirómetros y termopares utilizados en el área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas y -- equipo de trabajo. - Pirómetro y sus diferentes clases. - Uso de potenciómetro. - Tipos de termopares - Instalación de pirómetros, y termopares. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
PREPARADOR AUX.SUP. INGENIEROS JR. INSPECTORES INSPECTOR EN CONTROL DE CALIDAD. INSTRUCTORES JEFE DE TRATAMIENTO TERMICOS. SUPERVISORES TRAINEES.		13. Aleaciones	Al finalizar el curso el participante identificará sin error y con base en la norma cada una de las distintas aleaciones utilizadas, así como su identificación y forma de recuperación.	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedades físicas - Propiedades mecánicas de aleaciones. - Materiales componentes de aleaciones utilizadas. - Aplicación del código. 	
TROQUELADOR AYUDANTE DE TROQUELADOR. AJUSTADOR DISP. Y HTAS. AUX. DE SUP. INSPECTOR		14. Insertos	Al finalizar el curso el participante identificará cada uno de los diferentes insertos de acuerdo a normas de proceso para fundir, pistones con insertos.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del pistón. - Nomenclatura del pistón. - Funciones del pistón. - Forma y dimensiones del pistón. - Definición y función del inserto. - Clasificación del inserto. - Proceso de preparación del inserto. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
HORNERO FUNDIDOR FUNDIDOR VACIADOR FUNDIDOR VACIADOR DE DOBLE CALIDAD FUNDIDOR PREPARADOR AYUDANTE DE HORNERO AYUDANTE DE TRAB. VARIOS.		15. Normas de proceso de fabricación.	El participante al finalizar el curso podrá establecer la frecuencia de operaciones en la preparación de metal para pistones en los hornos de moldes.	<ul style="list-style-type: none"> - Protección - Desgacificación - Refinar - Modificar - Homogenizar - Cubrir - Limpiar 	
HORNERO FUNDIDOR FUNDIDOR VACIADOR FUNDIDOR VACIADOR DE DOBLE CAVIDAD. FUNDIDOR PREPARADOR AYUDANTE DE HORNERO AYUDANTE DE TRABAJOS VARIOS.		16. Controles	Al finalizar el curso el participante elaborará cada uno de los controles administrativos usados en su área de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Las tarjetas - Boletas diarias de trabajo. - Reportes diarios de producción. - Boletas de rechace - Controles de entrega. 	
MECANICO DE MANTENIMIENTO. MECANICO MANT.AUX. SUP. AYUDANTE MECANICO	Principios de soldadura.	17. Soldadura autógena	Conocer los principios básicos de la soldadura autógena.	<ul style="list-style-type: none"> - Definiciones - Alcance y limitaciones. - Equipo oxiacetilénico. - El encendido - Aplicación de la soldadura. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
SUPERVISORES	Servicio en los supervisores.	18. Curso: Básico de seguridad para supervisores.	Al finalizar, el participante conocerá y aplicará las reglas de seguridad indust.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Aspecto legal - Reglas básicas de seguridad - Conceptos básicos de seguridad - El fuego y la prevención de incendios industriales. - El equipo de protección personal. - Contaminación en el valle de México - Beneficios de los programas de seguridad. 	
SUPERVISORES CLASIFICADOR ENS. AUX. SUPERV. ELECTROM. AUX. SUP. MECANICO AJUST. APARATIST. AUX. SUP. ALMACENISTA AUX. SUPERV. INSPECTORES	Formación de supervisores.	19. Formación de - supervisores - recién promovidos.	Proporcionará a los participantes las - técnicas y métodos de supervisión que le permitan lograr los objetivos de - área.	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de administración moderna - Relaciones humanas - Integración de grupos. - Liderazgo 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
ELECTROMECANICO AUX. ELECTROM. MECANICO MATN. ELECTROM. AUX. SUP.	Electricidad I	20. Principios básicos de electricidad.	Adquirir los conocimientos necesarios para resolver problemas de circuitos.	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de electricidad. - Circuitos electrónicos. - Generación de corriente alterna. - Transformación y operación de la corriente. 	
ELECTROMECANICO AUX. ELECTROMECA- NICO MECANICO MANT. ELECTROM. AUX.SUP.	Electricidad II	21. Electricidad -- avanzada.	Al finalizar el curso el participante realizará el diseño de circuitos, conexiones y símbolos, así como circuitos eléctricos de control.	<ul style="list-style-type: none"> - Simbología - Programas elementales o de línea - Diseño de circuitos - Conexiones y símbolos. 	
OPERADOR MONT. ABASTECEDEOR	La seguridad en la operación de los montacargas.	22. Seguridad para montacargas.	Al finalizar el curso el participante conocerá las técnicas en cuanto a seguridad de operación de montacargas.	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de seguridad. - Reglamentación en cuanto uso y operación. - Equipos de seguridad. - Manejo de carga. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
ANALISTA DE INGENIERIA. ANALISTA QUIMICO ANALISTA C.C. ANALISTA CONTROL Y PRODUC. ANALISTA CUENTAS ANALISTA A. ANALISTA TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. SUPERVISORES.	Seguridad básica en la Empresa.	23. Prevención y combate de incendios.	Que el participante identifique el origen y clasificación del fuego, así como la forma de evitar y combatir incendios.	1) Teoría de fuego 2) Clasificación de fuego. 3) Incendio 4) Prevención y combate de incendios. 5) Simulacros de incendios.	
SUPERVISORES		24. Seguridad e higiene para supervisores recién promovidos.	Que el participante conozca y aplique los procedimientos para prevención de accidentes.	1) Conceptos básicos de seguridad. 2) Análisis de los accidentes. 3) Investigación de los accidentes. 4) Acciones a tomar 5) Higiene en el trabajo.	
OPERARIO DE LINEA ANALISTA QUIMICO PREPARADOR LINEA GALOPINA AYUDANTE COCINERA		25. Seguridad en el manejo de materiales.	Que el participante identifique y aplique las normas generales de seguridad para el manejo de materiales	- Peligros en el manejo de sustancias tóxicas y corrosivas. - Levantamiento correcto de cargas - Equipo de protección personal en el manejo de materiales.	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
SUPERVISORES		26. Función de las comisiones mixtas de seguridad e higiene en la Empresa.	Que los participantes tengan conocimiento de los procedimientos y actividades que debe desempeñar una comisión mixta de seguridad e higiene.	-Integración de la comisión mixta de seguridad e higiene. -Conceptos de seguridad e higiene en el trabajo. Funciones de la comisión en la detección de actos y condiciones inseguros.	
HORNERO FUNDIDOR FUNDIDOR VACIADOR TROQUELADOR AYUDANTE AJUSTADOR CERTIFICADOR COORDINADOR DE ING. COORDINADOR RECIBO DE MATERIAL.		27. Grupos de trabajo	Propiciar la integración de equipos para la aplicación de conocimientos teóricos.	-Círculos de calidad -Papel del operario -Herramientas estadísticas. -Presentación a la Gerencia.	
SECRETARIAS CAJERA TESORERIA RECEPCIONISTA AUX. KARDEX ARCHIVISTA ENCARGADO DE COPIAS	Administración secretarial.	28. Correspondencia y documentación.	Que el participante identifique y aplique los procedimientos para el manejo y control de los documentos que se manejan en la empresa.	-Generalidades sobre correspondencia y documentación. -Correspondencia -Documentación	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
OPERADOR DE LINEA	Organización del trabajo para la productividad.	44. Curso de Ingeniería de métodos.	Que el participante identifique y aplique los principios básicos de ingeniería de métodos en sus actividades, coadyuvando así al incremento de la productividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Introducción 2) El reto de la productividad. 3) Estudio de tiempos. 4) Métodos de trabajos. 	
<p>JEFE DE ALMACEN</p> <p>ANALISTA TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.</p> <p>TRAINEE DE INGENIERIA.</p>	Organización del trabajo para la productividad.	45. Control del producción.	El participante determinará cual es el control de la producción más adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y aplicación. - Funciones - Las previsiones de ventas y de fabricación. - Productividad para la manufactura. - El reto de la productividad. - Modelo de pronósticos de avance. - Proceso de planeación de la capacidad. - Control del plan de requerimientos. - Capacidad de producción. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
SECRETARIAS CAJERA TESORERIA RECEPCIONISTA AUX. KARDEX ARCHIVISTA AUX. INVENTARIOS AUX. ADMINISTRATIVO ALMACENISTA AUX. ADMINISTRATIVO		29. Archivonomía	Proporcionar al participante los conocimientos sobre los diferentes tipos de archivo, manejo y clasificación con el fin de uniformatizar y optimizar el funcionamiento de los archivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de archivo - Clasificación - Catálogos - Archivo de la Div. comercial y adva. - Expedientes 	
		30. Organización de oficinas.	Proporcionar al participante los conocimientos básicos básicos de organización, planeación y control de oficina para optimizar el funcionamiento y operación de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - Admón. en información de oficina. - Planeación del trabajo de oficina. - Organización y control de trabajo de oficina. 	
SECRETARIAS RECEPCIONISTAS	Administración secretarial.	31. Uso adecuado de teléfono.	Que el participante domine la técnica para responder y usar el teléfono.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Recepción de llamadas. - Toma de recados - Tiempo de uso - El comportamiento secretarial. 	
SECRETARIAS INSTRUCTORES CAPTURISTA DATOS FINANCIEROS. AUX. DE COSTOS		32. Ortografía práctica	Al finalizar el participante dominará las reglas ortográficas.	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción - Reglas generales - Casos particulares 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
CONTADOR COORDINADORES GERENTES INGENIEROS SR. JEFES PROGRAMADOR DE SERV. INSTRUCTORES AUX. DE CUENTAS COLECTIVAS. AUX. DE CUENTAS VARIAS. AUX. DE EGRESOS E INGRESOS.	Relaciones Humanas	33. Conducta Humana 34. La personalidad asertiva.	Al finalizar, el participante se relacionará afectivamente y conocerá las reglas de conducta. Al finalizar el participante tendrá las bases para lograr decisiones correctas.	- La conducta - Estímulos de los que parte la conducta. - Conceptos fundamentales de la conducta. - Introducción - Fondo teórico del entrenamiento asertivo. - Motivación	
INSTRUCTORES SUPERVISORES JEFES DE TURNO JEFES DE TURNO SUPERINTENDENTE ING. SUPERINTENDENTE - PROD. SUPERINTENDENTE INV. SUPERINTENDENTE - ALMACEN GENERAL. ESPECIALISTA EN IMPUESTO. SUPERINTENDENTE MANUFACTURA	Principios de administración.	35. Redacción de objetivos. 36. Técnicas de administración moderna	Que el participante desarrolle la habilidad para elaborar objetivos. Al finalizar el curso el participante manejará las etapas de la administración.	- Qué es un objetivo - Qué partes o características lo forman - Norma - Responsabilidad - Planeación - Organización - Control - Comunicación - Motivación - El proceso administrativo.	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
INSPECTOR PATRULLA COORD. DE SEG. E HIGIENE. COORD. DE INGENIERIA. SUPERVISORES JEFES DE TURNO MISMOS PUESTOS	Instrucción en la planta.	37. Técnicas de la enseñanza. 38. Formación de instructores.	Al finalizar el participante podrá dirigirse una plática - adecuadamente. Al finalizar el participante impartirá - cursos posteriores - con una adecuada - técnica.	Relaciones humanas - Comunicación - Análisis de situaciones. - Discusión de grupo dirigida. Planeación del entrenamiento. - Proceso de aprendizaje. - Instalaciones y equipo. - Métodos de instrucción. - Habilidades en la conducción.	
SUPERVISORES JEFES TURNO	Métodos de instrucción.	39. Diseño de cursos de capacitación.	Que los participantes sean capaces de preparar y realizar una instrucción adecuada al objetivo que se persigue.	1) Redacción de objetivos conductuales. 2) Definición de apoyo y medios didácticos. 3) Elaboración de la guía del instructor. 4) Elaboración de apuntes para el participante.	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
PUESTOS ANTERIORES		40. Tecnología educativa.	Que los participantes manejen las herramientas de la tecnología educativa en el proceso enseñanza aprendizaje enfocada a la instrucción de los adultos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Características del aprendizaje de los adultos. 2) Detección de necesidades. 3) Métodos y técnicas didácticas. 4) Evaluación. 	
AUXILIAR DE KARDEX AUXILIAR DE RECIBO DE MERCANCIA. AYUDANTE ALMACEN	Manejo de almacenes.	41. Administración de almacenes.	Al finalizar el participante aplicará la técnica en el almacén a que pertenece.	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de almacenes. - Distribución de espacio. - Métodos de almacenamiento. 	
CODIFICADOR DE REQUISICION. JEFE ALMACEN		42. Inventarios controlados.	Al finalizar el participante determinará prácticamente el lote económico más apto para el almacén.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema ABC - Lotes económicos - punto de reorden 	
AYUDANTES DE ALMACEN. ALMACENISTA AUX.SUP		43. Jefes de almacén	El participante aplicará la organización aprendida al almacén.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de registro control y verificación de inventarios. - Organización y control. - Almacenamiento, conservación y seguridad. - Sistemas de nomenclatura y localización. - Surtido, empaque y embarque. 	

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
HORNERO FUNDIDOR SUPERVISOR JEFE TURNO OPERARIO LINEA OPERARIO DOBLE MAQUINA. PREPARADOR LINEA	Control estadístico de calidad.	48. Técnicas de control estadístico de proceso.	El participante al finalizar el curso aplicará las técnicas y métodos de control del producto acabado y descubrir la amplitud de fallas con relación a las especificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Conceptos fundamentales. - Distribución de - frecuencias. - Gráficas de control - Capacidad cualitativa de máquina. - Teoría elemental del muestreo. 	

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN AFDO. IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		
1	3	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instructor				
2	6	AVIÑA GARCIA ADRIAN	AIGA-620226	Coordinador de laborales.				
3	8	DE ANDA FLENTES DANIEL	AAFD-640919	Coordinador Seg. Ind.				
4	20	GARCIA CABRERA YOLANDA	GACY-620302	Instructor				
5	20	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instructor				
6	6	GARCIA CABRERA YOLANDA	GACY-620302	Instructor				
7	6	OLVERA JUAREZ L. LYDIA	OEJL-560819	Asistente de selección y comunicación.				
8	12	SANCHEZ SANTOS RICARDO	SASR-581113	Diseñador				
9	8	LOPEZ HERNANDEZ JESUS	LCHU-560614	Coordinador de ingeniería.				
10	20	LOPEZ HERNANDEZ JESUS	LCHU-560614	Coordinador de ingeniería.				
11	26	MEDINA MUÑOZ JUAN FCO.	MEMI-570922	Jefe de turno.				
12	9	CORONA JUAREZ ANGEL	COJA-400821	Supervisor de fundición.				

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS			PROGRAMAS GENERALES			
SIGA EL ORDEN APOD. IV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		
13	16	CORONA JUAREZ ANGEL	COJA-400821	Supervisor de fundición.				
14	18	MEJIA RUIZ JOSE A.	MEJA-560414	Ing. Sr.				
15	24	CCRONA JUAREZ ANGEL	CCJA-400884	Supervisor.				
16	6	DEL RIO LARA LUIS A.	RILL-621128	Asegurador de calidad.				
17	10	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instructor.				
18	8	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	Coordinador Seg. Ind.				
19	15	HERRERA DEL RIO -	HERA-640406	Jefe Selec. y capacitación.				
20	12	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instruct.				
21	12	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instruct.				
22	8	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	Coord. de Seg. Ind.				
23	6	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	" "				
24	6	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	" "				
25	6	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	" "				
26	4	DE ANDA FUENTES DANIEL	AAFD-640919	" "				
27	35	GARDUÑO VALDEZ EMILIA	GAVE-630808	Coordinadora.				

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS

LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:

SIGA EL ORDEN APOD. IV		PROGRAMAS ESPECIFICOS			PROGRAMAS GENERALES			
DURACION		INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP. O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PUESTO	NOMBRE	No. DE REG.		
28	4	FLORES GUTIERREZ MA. LOURDES.	FOGL-600211	Secretaria				
29	4	HERRERA DEL RIO ARACELI	HERA-640406	Jefe de Selec. y capacit.				
30	8	BRAVO LOPEZ LORENZO	BALL-270905	Gerente de R.I.				
31	3	GARCIA CABRERA YOLANDA	GACY-620302	Instruc.				
32	6	HERRERA DEL RIO ARACELI	HERA-640406	Jefe Seleccion y capacit.				
33	4	HERRERA DEL RIO ARACELI	HERA-640406	Jefe Seleccion y capacit.				
34	3	OLVERA JUAREZ LYDIA	OEJL-560819	Aux. de Selec. y comunicacion.				
35	4	HERRERA DEL RIO ARACELI	HERA-640406	Jefe de Selec. y capacit.				
36	2	BRAVO LOPEZ LORENZO	BALL-270905	Gerente de R.I.				
37	7	GARDUÑO VALDEZ EMILIA	GAVE-630808	Coordinadora.				
38	16	SANCHEZ TREJO CARLOS	SATC-670615	Instruct.				
39	10	GARCIA CABRERA YOLANDA	GACY-620302	Instruct.				

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Arias, G.F. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1981.
- 2.- Armo, Metodología para determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación, México, 1979.
- 3.- Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, "Cómo identificar las necesidades de capacitación", - Boletín OINTERFOR, Núm. 40, Julio-Agosto de 1975.
- 4.- Becerril, S.C. "La necesidad de vinculación de la formación profesional con la capacitación en el sector público laboral". Tesis Profesional UNAM, México, 1984.
- 5.- Bravo, J.M. "El Servicio Nacional ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales, en Memoria de la Conferencia Nacional sobre reformas a la Ley Federal del trabajo", México, ST y PS-CTM, 1978.
- 6.- Carapia, T.F.P. y Ortiz, M.N.A. "El psicólogo como capacitador: Diseño de un Programa y Estudio Piloto". Tesis Profesional UNAM-ENEP-IZTACALA, México. 1989.

- 7.- Catania, A.C. investigación contemporanea en conducta operante. Ed. Trillas, México, 1980.
- 8.- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, México, 1988.
- 9.- Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K. Psicología industrial. Ed. Trillas, México, 1989.
- 10.- Fleishman, E.A. y Bass, A.R. Estudios de psicología industrial y del personal. Ed. Trillas. México, 1986.
- 11.- Galindo, E. "El papel de la licenciatura en Psicología en la formación de profesionales de alta calificación técnica a nivel social". material de Psicología aplicada I. ENEP - Iztacala UNAM. México, 1976.
- 12.- Good, T.I. y Brophy, J.E. Psicología educacional Ed. Interamericana, México, 1983.
- 13.- Grados, E.J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Facultad de Psicología UNAM. Generación 79-83.
- 14.- Grados, E.J. Temas y técnicas de psicología del trabajo, Facultad de Psicología UNAM. Generación 81-85, Tomos I, II y III.
- 15.- Guzmán, V.I. Problemas de la administración. Ed. Limusa-Wiley. México, 1966.

- 16.- Harrsch, C. El psicólogo, ¿qué hace?, Ed. Alhambra Mexicana, México. 1983.
- 17.- Jiménez, A. El análisis experimental de la conducta y su aplicación al escenario industrial. Ed. Trillas. México, 1976.
- 18.- Koontz, H. y O'Donnell, C. Curso de administración moderna. Ed. Mc Graw-Hill. México, 1982.
- 19.- Lippitt, R. Watson, J.; y Westley, B. La dinámica del cambio planificado. Ed. Armorrortu Editores. Buenos Aires, 1980.
- 20.- Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de la conducta organizacional. Ed. Trillas. México, 1989.
- 21.- Mc Gehee, W. y Thayer, P.W. Capacitación adiestramiento y formación profesional. Ed. Limusa México, 1986.
- 22.- Mendoza, N.A. Manual para determinar necesidades de capacitación. Ed. Trillas. México, 1982.
- 23.- Mendoza, N.A. La capacitación práctica en las organizaciones. Ed. Trillas. México, 1985.
- 24.- Morgan, H.H. y Coger, J.W. El manual de entrevistador. Ed. Manual Moderno. México, 1975.
- 25.- Mueller, F.I. Historia de la psicología. Ed. Fondo de cultura económica. México, 1979.

- 26.- Ramírez, P.J.A. "La capacitación y adiestramiento de instructores: Un programa ". Reporte de trabajo. UNAM ENEP-Iztacala, México, 1984.
- 27.- Reuchlin, M.; Huteau, M. Introducción a la psicología. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1976.
- 28.- Reyes, P.A. Administración de personal. Primera parte. Ed. Limusa. México, 1982.
- 29.- Ribes, I.E. Consideraciones metodológicas y profesionales sobre el análisis conductual aplicado. Ponencia presentada en el X Simposium internacional de modificación de conducta. Bogotá, Colombia, 1980.
- 30.- Ribes, I.E. Técnicas de modificación de conducta Su aplicación al retardo en el desarrollo. Ed. Trillas. México, 1982.
- 31.- Schein, E.H. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall. México, 1982.
- 32.- Siegel, L. Psicología Industrial. Ed. C.E.C.S.A. México, 1975.
- 33.- Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa. Noriega. México, 1990.
- 34.- Skinner, B.F. La conducta de los organismos. Un análisis experimental. Fontanella. Barcelona, 1975.

- 35.- Smith, H.C.; y Wakeley, J.H. Psicología de la conducta industrial. Ed. Mc Graw-Hill. México 1979.
- 36.- Tiffin, J. y Mc Cormick, E.J. Sicología industrial. Ed. Diana. México, 1982.
- 37.- Trueba, U.A. y Trueba, B.J. Ley Federal del Trabajo. 60a. edición actualizada. Ed. Porrúa. México, 1989.
- 38.- Walker, j.E. y Shea, T.M. Manejo conductual. Ed. Manual moderno. México, 1987.
- 39.- William, B. Werther, Jr. Keith, Davis; Dirección de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw-Hill. México, 1982.