

247 126



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA PSICOLOGIA EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS:
UN MODELO DE DETECCION DE
NECESIDADES DE CAPACITACION**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ALONSO VILADOMAT ALONSO

MEXICO, D. F.

1987



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 está 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.

TESIS

LA PSICOLOGÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

UN MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

1.- DATOS GENERALES.

Autor: Viladomat Alonso Alonso.
No. Cta.: 8062515-7
Asesores: Lic. Gabriela Delgado Sandoval.
Lic. Fernando Quintanar Olguín.
Mtro. Carlos Fernando Aparicio Naranjo.

2.- TIPO DE TRABAJO.

Reporte de trabajo profesional, como una refuncionalización del ejercicio profesional.

3.- UBICACIÓN DEL PROBLEMA.

LA PSICOLOGIA EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Un modelo de de tección de necesidades de capacitación.

INDICE GENERAL

	PÁGINA.
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO.	3 - 65
INTRODUCCIÓN	3 - 4
CAPÍTULO 1: LAS ORGANIZACIONES.	5 - 27
1.1) LAS ORGANIZACIONES: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION	5 - 12
1.2) BASES DE LA MODERNA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.	12 - 20
1.3) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: BASES Y PRINCIPIOS.	20 - 25
1.4) PAPEL DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES	25 - 27
CAPÍTULO 2: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.	28 - 38
2.1) DESARROLLO HISTORICO.	28 - 30
2.2) DEFINICIONES Y DESARROLLO LEGAL EN MEXICO	30 - 36
2.3) PROBLEMAS PRINCIPALES Y LIMITACIONES.	36 - 38
CAPÍTULO 3: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	39 - 48
3.1) DEFINICION DE TERMINOS.	39 - 41
3.2) OBJETIVOS E IMPORTANCIA	41 - 45
3.3) BASES METODOLOGICAS	45 - 48
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PUESTOS Y ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	49 - 56
4.1) DEFINICIONES E INTERRELACION.	49 - 50
4.2) METODOLOGIA E IMPORTANCIA	51 - 56

	PÁGINA
CAPÍTULO 5: RESUMEN Y CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE, . . .	57 - 65
5.1) LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACION.	57 - 60
5.2) LA CAPACITACION	60 - 68
5.3) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.	62 - 63
5.4) ANALISIS DE PUESTOS Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO	63 - 65
SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN DE UN MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	66
CAPÍTULO I) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	69 - 71
I.a) EXPLICACION Y DATOS ESTADISTICOS DE LA PROBLEMÁTICA - EXISTENTE	69 - 70
I.b) UBICACION ORGANIZACIONAL DEL AREA CRITICA	70 - 71
CAPÍTULO II) ANÁLISIS DOCUMENTAL DE OBJETIVOS Y FUNCIONES	72 - 74
II.a) OBJETIVOS	72 - 72
II.b) RESULTADOS	72 - 74
CAPÍTULO III) ANÁLISIS DE CAMPO, (FUNCIONES Y TAREAS)	75 - 95
III.a) OBJETIVOS	75 - 75
III.b) METODOLOGIA EMPLEADA: RUTA CRITICA	75 - 76
III.c) RESULTADOS.	76 - 95
CAPÍTULO IV) COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL VS. ANÁLISIS DE CAMPO	96 - 115
IV.a) RESULTADOS.	96 - 96
IV.b) CONCLUSIONES Y SOLUCIONES PROPUESTAS.	97 - 115
CAPÍTULO V) RESUMEN DEL MODELO Y PROPUESTA PARA SU SISTEMATIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL	116 - 120

INTRODUCCIÓN.

La psicología en general es una ciencia joven y en pleno desarrollo. Por ello, existen actualmente muchas ramas y corrientes que intentan explicar y definir su objeto y metodología de estudio.

Uno de los principales foros de estudio de la psicología moderna han sido las organizaciones o empresas en las que el hombre desarrolla algún trabajo, ya que es en ellas en donde se conjuntan interacciones de los más diversos tipos entre los hombres.

Para poder estudiar y analizar a las organizaciones humanas, se les ha identificado como "**SISTEMAS ABIERTOS**", tomando éste término de las ciencias biológicas, profundizando en el análisis de los elementos que las componen y en la forma en que los hombres se agrupan e interactúan en su interior.

De estas interacciones surge lo que se ha llamado el "**ANÁLISIS DE GRUPOS**" en el que se pretende identificar la forma en la que dichos grupos afectan y se ven afectados en la organización y su funcionamiento.

De la interpretación de las relaciones interpersonales en los grupos e intergrupales en la organización, han surgido una serie de principios de administración de los recursos humanos en la organización, lo que ha dado paso al estudio de problemas más específicos en lo que a trabajo mismo se refiere. De aquí la importancia de la participación del psicólogo en las empresas, ya que hasta el momento su papel se ha visto limitado y poco entendido.

El papel principal del psicólogo en la empresa debe ser visto como una asesoría o "**STAFF**", ya que mediante la aplicación de las técnicas de análisis y obtención de datos, puede generar sistemas administrativos y de supervisión que permitan incrementar la productividad y mejorar los sistemas de ascenso y motivación del personal.

El objetivo general del presente trabajo es el de "Analizar, proponer e implementar un modelo de detección de necesidades de capacitación, que permita generar una forma estandarizada de supervisión y administración de los recursos humanos y de las empresas en general".

Para lograr lo anterior, se pretende realizar un análisis documental de objetivos y funciones de un grupo conflictivo ó subsistema de la organización, que ha mostrado una serie de disfunciones o problemas tales como rotación muy elevada, ausentismo y accidentes, enfrentamientos violentos con otros grupos, etc.

Posteriormente, se realizará una investigación de campo del grupo, su organización y formas de interacción, sus objetivos y funciones y de su manera de integración e interacciones con otros grupos, de donde se pretende generar un programa de capacitación, descripciones de puestos, programas de actividades socio-culturales, etc., que permitan una modificación positiva de la actitud y motivación de los integrantes del grupo, para así obtener mejores resultados en éste.

Por último, se pretende establecer el modelo antes descrito, como una forma sistemática y autocorregible al interior de la organización en general, que permita estandarizar y regular la administración de los recursos humanos y los estilos de supervisión del personal, tomando en cuenta los principales puntos conflictivos de la teoría administrativa en general.

CAPÍTULO I: LAS ORGANIZACIONES.

1.1) LAS ORGANIZACIONES: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Desde tiempos muy remotos en nuestra historia, uno de los principios básicos del desarrollo del hombre y sus sociedades, ha sido la unión de es fuerzas para conseguir dominar y transformar el medio ambiente que le rodea, y así poder satisfacer sus necesidades.

Pues bien, para Bernard, "La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas". (Chiavenato, 1983 pp. 9).

Como podemos observar, en éste caso hablamos de organización desde su nacimiento, y enfocándolo con interacciones de individuos coordinados para lograr un fin común. Este fin común, nos dice Bernard, es el de sobreponerse a sus limitaciones naturales, que son en concreto dos:

- 1.- Las capacidades biológicas del individuo; y
- 2.- Los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado. (Chiavenato, 1983, pp. 8).

Sin embargo, las organizaciones no pueden ser vistas como una suma de individuos, sino que tienen que ser observadas a partir de las interacciones que entre ellos se llevan a cabo, y aún más, de las interacciones - que éstos entablan con el medio ambiente que les rodea.

Las interacciones de los individuos han sido objeto de estudio de la psicología desde hace mucho tiempo, solo que este estudio también ha evolucionado, de manera que, en un principio, se partía a la totalidad en elgmentos que se proponían como dicotomía, la cual es posible encontrar aún en la actualidad en muchos casos. Por ejemplo, como resultado de las interpretaciones metafísicas, aún encontramos dicotomías como la existente entre los conceptos individuo v.s. sociedad.

De las concepciones místico-idealistas surge, como una reacción el funcionalismo, que ya empieza a considerar ciertos aspectos sociales en la

conducta, pero todavía la divide en elementos para su estudio, basándose en el método introspectivo para hacerlo. Como una reacción contra dicho método surge el conductismo, iniciando el estudio del ambiente como parte importante de la conducta humana y adoptando el método científico de las ciencias naturales como la biología y la física.

Como parte del estudio clínico, se empieza a conceptualizar al hombre - desde un punto de vista más completo, sin enfocarse a elementos constitutivos de su conducta y, de la psicopatología surge la psicología de los llamados socio-culturistas, quienes fallan en sus técnicas analíticas y explicativas al ubicar al individuo desde un marco social particular, que refleja aspectos más políticos y económicos que psicológicos, ya que le otorgan una gran importancia a la "independencia" y a la "iniciativa propia", descuidándose así el objetivo social o grupo del análisis.

Lo anterior sienta las bases para que surja la psicología materialista - dialéctica que concibe al hombre como una totalidad bio-psico-social, en donde el análisis se basa en los medios que el individuo utiliza y genera para producir su propia vida y satisfacer sus necesidades.

Ahora bien, los individuos se interrelacionan porque tienen necesidades - en común que pueden ser satisfechas en grupo con mejores resultados que individualmente, sin embargo, no lo hacen de una manera consciente, ya - que la cultura actualmente tiende a educar al individuo para lograr su - "INDEPENDENCIA" o para ser "AUTOSUFICIENTE", lo que implica una concepción del "YO" independiente y separado de "LOS OTROS", " a esta ruptura de la totalidad se le denomina fragmentación y es ni más ni menos que el proceso psicológico fundamental. La fragmentación aunque es un proceso normal y útil, pues permite la diferenciación personal y con ella el desarrollo de la personalidad, cuando se exacerba conduce a la enfermedad característica de nuestro tiempo: la alienación". (Fernández y Cohen -- 1978 pp.11).

La alienación no es otra cosa más que la autopercepción del individuo como un medio para el logro de los objetivos de los demás integrantes de - las relaciones interpersonales. Tal es el caso por ejemplo, de los obreros, quienes pierden de vista los objetivos de sus muy especializados --

trabajos, perdiendo así la función o rol que juegan en la producción, al grado de que en ocasiones no conocen ni siquiera el producto final esperado, y por tanto se pierden a sí mismos en el proceso.

Son a tal grado importantes las relaciones interpersonales, que es mediante éstas que el individuo desarrolla su personalidad, razón por la cual se dice que la produce. ¿Que mejor lugar que la industria u organización para estudiar las relaciones interpersonales?.

Es aquí, y por medio del estudio de las relaciones interpersonales, donde se conjugan los diferentes niveles de integración de los grupos que forman los hombres para satisfacer sus necesidades y así producir medios que se los permita. La psicología Materialista Dialectica constituye una síntesis del análisis de dichos niveles de interacción de grupos o subsistemas al interior de las organizaciones, ya que en el nivel sociológico, se incluyen como medios de producción de la vida del hombre, a la fuerza de trabajo, y al hombre mismo como poseedor de ésta; mientras que en el nivel psicológico de integración, es decir, "a nivel personal, en donde también se destaca que cada uno debe producir su vida, los medios son: el cuerpo, como instrumento biológico aplicado a la producción vital; los conocimientos y objetos, como instrumentos culturales que requieren para el mismo fin; y las motivaciones, como el resorte que mueve a los instrumentos de producción vital". (Fernández y Cohen, 1978).

De tal forma que: "El análisis de los medios y relaciones se convierte en el instrumento de conocimiento de los distintos niveles de integración humana". (Fernández y Cohen; 1978).

Al analizar el transcurso de la historia, se puede observar cómo el hombre ha venido produciendo su propia concepción mediante la transformación que sufren los mismos medios de producción material o de bienes, ya que en un principio el clan a la horda eran grupos con un alto grado de cohesión entre sus miembros, donde cada uno de ellos jugaba un rol perfectamente reconocido y establecido, pero conforme van apareciendo el esclavismo, el feudalismo y últimamente el capitalismo, se hace notoria la manera en la que se ha venido enajenando y alienando al hombre y las relaciones interpersonales que ésta entabla, individualizándose a su máxima ex-

presión al aparecer la propiedad privada, y desapareciendo así la familia de producción para aparecer la familia de consumo, como resultado de la -especialización del trabajo. Los grupos tradicionales se ven así desintegrados, la familia es separada y se tiende lógicamente al individualismo- y a la autorealización, convirtiéndose las relaciones interpersonales en una continua competencia por destacar y obtener mejores beneficios, sin embargo, siempre tendremos que agruparnos.

W. Mac Dougall, "Sostenía que los grupos, las instituciones y la cultura tienen una realidad muy aparte de los individuos particulares". (Fernández y Cohen; 1978, pág. 28). Esto es, que el grupo tiene sus propias características y propiedades, tales como un sistema de valores, estructura de roles, etc., que no pueden ser sometidas por un individuo particular, de igual manera sucede en la organización.

Es importante decir entonces, que un grupo es "una relación significativa entre dos o más personas". (Fernández y Cohen 1978, pág. 33); en donde los actos de uno están siempre en relación con una meta en común que debe estar perfectamente definida, y que afectan a los actos del otro de manera que estos se conviertan en una sola actividad con miras a la meta común. Dicha meta común siempre será la de generar o producir los bienes materiales y los psicosociales que los miembros requieren para sus vidas.

Los medios que el grupo utiliza para producir dichos bienes son:

- a) **Los miembros del grupo:** que deben ser aceptados por éste y viceversa.
- b) **Los recursos del grupo:** incluyendo los conocimientos de los miembros así como todos los bienes materiales con los que cuente.
- c) **Las metas del grupo:** que constituyen la motivación y dirección del funcionamiento como grupo, y que tienden siempre a mantenerlo unido, y que tienden siempre a mantenerlo unido y cooperativo, sin rivalidades o individualidades.

Dentro del grupo, se puede observar la existencia de diferentes modos de relacionarse por parte de los miembros, éstas relaciones del grupo se pueden considerar de la siguiente manera:

- a) **Las relaciones de liderazgo;** que son las funciones que el grupo necesita realizar para lograr sus objetivos, y que pueden distribuirse de diferente manera entre los integrantes del grupo, prefiriéndose que - la distribución recaiga sobre todos y cada uno de los integrantes.
- b) **Las relaciones de tiempo libre;** que constituyen un nivel de vinculación que asegura la cohesión de los miembros al grupo.
- c) **Relaciones con exogrupos;** ningún grupo se puede llegar a comprender desconociendo los efectos que los otros producen sobre él y viceversa.

Otro aspecto que debe destacarse en el análisis de los grupos lo constituyen las interacciones que se generan en éste, es decir, los roles o funciones que cada miembro desempeña para la producción o consecución de los bienes comunes o metas del grupo. Estos roles se pueden agrupar de la siguiente manera:

- 1.- **Roles para la tarea del grupo;** cuyo propósito es coordinar las actividades para seleccionar y definir un problema común y proponer soluciones.
- 2.- **Roles de constitución y mantenimiento del grupo;** que tienen como fin fortalecer los vínculos existentes entre los miembros.
- 3.- **Roles individualistas;** que son aquéllos roles que no se encuentran vinculados con las metas comunes del grupo.

"De la base de los grupos, que son los medios y las relaciones manifiestas en la conducta del mismo, surge la ideología, que es la concepción sistemática que los miembros tienen de su grupo". (Fernández y Cohen 1978, pág. 53). Aquí se abarcan los fenómenos psicosociales del grupo, tales como el sentimiento de pertenencia, la amistad y estandarización, las normas, los valores y el rango social o status.

Es por ello indispensable, identificar y analizar a los grupos existentes en una organización, para poder intervenir en ella, y lograr las transformaciones que se requieran.

Un punto de vista diferente, pero tal vez complementario, toma a las organizaciones como sistema de interacción entre individuos y, a su vez, en

tre organizaciones mismas. De tal manera que, con motivos de análisis de las relaciones organizacionales, se ha tomado prestado de la Biología el término de sistema abierto, ya que éste término es utilizado para describir y analizar la manera en que los seres vivos, desde su nacimiento, se empiezan a interrelacionar con su medio circundante, y cómo éste va modificando su comportamiento conforme a los cambios que va sufriendo, sea por la acción directa de individuo, o por otras causas diferentes.

También se utiliza éste concepto de sistema por que "es útil en el sentido de visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen". (Chiavenato, 1983, pp. 2).

Lo anterior implica que toda organización, como sistema abierto que es, recibe del medio ambiente una serie de elementos y estímulos que, en su interior, son transformados y procesados de manera tal que se convierten en productos, bienes y servicios, que sirven para un propósito social pre establecido. Esto es, existen otros sistemas que conforman el ambiente y subsistemas en el interior de la organización o sistema mismo. De esto, "El enfoque sistémico en administración de Recursos Humanos puede describirse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

- 1.- Al nivel social (macrosistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interacciones entre las mismas.
- 2.- Al nivel de comportamiento organizaciones (sistema) permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente.
- 3.- Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación -- aprendizaje, etc. (Chiavenato, 1983, pp. 2).

Aquí es importante hacer notar que no se pretende reducir a las organizaciones hasta un nivel biológico de sistemas abiertos, sino que solo se --

pretender tomar las bases de éstos para facilitar el análisis que de ella se hace.

Sobre esto, y a manera de aclaración, Chiavenato nos dice que "Mientras - que los sistemas físicos o biológicos tienen estructuras anatómicas que pueden ser identificadas (como los automóviles u organismos) aunque no es estén en funcionamiento, los sistemas sociales no pueden ser representados por medio de modelos físicos. Hay una gran diferencia entre la estructura socialmente planeada del sistema social y la estructura física de la máquina o del organismo humano de los sistemas físicos o biológicos". (Chiavenato, 1983 pp. 19).

Lo anterior implica que, mientras que los sistemas biológicos presentan - características comunes perfectamente definidas entre organismos y especies, los sistemas sociales no siguen los mismos patrones, ya que cada -- sistema representa una estructura particular e individual, tanto al interior, como en sí misma, y hacia el exterior.

Partiendo precisamente de este principio, es que se desarrolló el modelo sociotécnico de Travistock en el que la base del estudio del sistema consiste en enfocarse al proceso de transformación que en éste se realiza me diante la manipulación de los recursos que lo componen. De acuerdo con - Chiavenato (1983), este modelo fué desarrollado inicialmente por sociólogos del Instituto Travistock de Londres y propone que, las organizaciones, además de ser sistemas abiertos por la interacción que entablan con el me dio ambiente circundante y sus características internas; "Las organizacio nes pueden ser visualizadas dentro de un enfoque sociotécnico, constituido de tres subsistemas o elementos principales:

- 1.- El sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo; la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas;
- 2.- El sistema gerencial o administrativo, que incluye la estructura organizacional, las políticas... etc.
- 3.- El sistema social (humano o personal-cultural) que está relacionado primariamente con la cultura organizacional, con los valores y las - normas y con la satisfacción de las necesidades personales; también-

incluida en el sistema social, está la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales. (Chia venato, 1983, pp. 23-24).

El modelo Travistock se fundamenta en el hecho de que debe existir una estructura técnica en la organización, y que de acuerdo a las características de dicha estructura técnica, es como se conforma la estructura de la organización de trabajo; pero que tal organización de trabajo presenta a su vez, características sociales, culturales y psicológicas independientes de la tecnología que las afecta, pero que no las ocasiona. En concreto, no existe una relación causa-efecto entre la estructura tecnológica y la social.

Es de aquí de donde surge la necesidad de crear lo que se conoce como Administración de Empresas en general, y más concretamente, Administración de Recursos Humanos; temas a los que dedicaremos un breve análisis a continuación.

1.2) BASES DE LA MODERNA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Refiriéndose a la conducta organizacional como tema de preocupación de los administradores, Hodgetts y Altman (1983) marcan tres corrientes que favorecieron la formación de ideas para lograr una organización sistemáticamente diseñada que se apegará a las reglas básicas del orden y la lógica. Tales corrientes fueron las siguientes:

- A) Corriente de administración Científica; se inició en los E.U.A. después de la guerra civil. Fué representada en su mayoría por ingenieros mecánicos, que planteaban que para mejorar la productividad era indispensable analizar el tiempo y los movimientos de los obreros en la empresa. Taylor, quién fué su principal representante, planteaba que el principal elemento de la administración científica era el estudio de la tarea, la cuál era entregada a cada obrero de forma escrita, indicandosele no solo lo que debía hacer, sino cómo y en qué tiempo debía de hacerlo.

B) Teoría de la dirección; se desarrolló a partir de los grandes éxitos- que la administración científica había venido demostrando. Aquí, se daba una gran importancia a la jerarquía, lo que trajo como resultado una menor participación de los obreros en la organización, si no es - que nula participación, ya que se planteaba que su interés era pura - mente económico. Pero también trajo consigo una gran cantidad de re glas y principios de administración propuestas por los teóricos de la dirección, que permitieron mejorar en cierta medida dicho problema de administración.

C) De las dos corrientes anteriores, se generó una nueva que trataba de conciliar las bases puramente lógicas y racionales para formar las es tr ucturas organizacionales. De ésto resultó una burocracia en la que todo el personal especificaba y desempeñaba trabajos especializados - operando de acuerdo con reglas y normas específicas y realizando sus deberes de manera formal e impersonal. Se consideraba al trabajador- como a un individuo racional que se sometía voluntariamente a los deseos de la organización en aras de la eficiencia.

"La teoría clásica dió exagerado énfasis a la organización formal. Mientras para Taylor y sus seguidores de la administración científica, la organización debe basarse en una división del trabajo y la consecuente espe cialización del operario, para Fayol y sus seguidores de la escuela ana tómica, la organización debe preservar el todo, su integridad global. Taylor defendía la organización funcional y super especializada mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada. (Chiavenato, I 1983, pp. 92).

Ahora bien, según Hudgetts y Altman (1983) la teoría clásica se complemen tó finalmente con la teoría de las relaciones humanas, la cual inició apro ximadamente hacia 1920, "cuando se empezaron a observar los efectos con - trarios a los intentos de estandarizar a los trabajadores y empleados, ta les efectos eran principalmente la rutina y la competencia. Los defensores de las relaciones humanas quisieron añadirle una dimensión humana a - la teoría clásica". (Hudgetts y Altman; 1983).

Sin embargo con los estudios de Hauthorne en 1924 se dieron cuenta que el desempeño, la posición y el nivel del trabajo del individuo dentro de la organización estaban determinados no solo por la persona misma; sino también por los miembros del grupo, lo que les permitió observar algunos aspectos importantes en el desarrollo de los grupos informales. Este tipo de estudios no tuvo gran auge principalmente debido a la falta de cientificidad, lo que provoca poco significado fuera de su propio contexto.

Hacia mediados de la década de 1950, era evidente que los humanorelacionistas perdían el ánimo y no tenían nada sustancial que agregar a la teoría de la administración y la organización, lo que condujo a la aparición de la teoría moderna.

Esta teoría consideraba al hombre como un ser capaz y con recursos ilimitados, por lo que en la organización no es necesario controlarlo, sino contribuir para facilitar su desempeño. Además, es necesario y muy importante mencionar que la teoría moderna acepta la premisa de que la mejor manera para estudiar la organización es a través de la teoría de sistemas. "Se entiende como sistema a una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que pueda distinguirse del medio ambiente en que existe mediante una frontera o límite identificable". (Hudgetts y Altman, 1983).

En la teoría moderna también se le asigna importancia preponderante a los datos de investigación empírica y a un marco conceptual analítico.

Por último cabe recalcar que algunas de las características más sobresalientes de la teoría moderna incluyen la creencia de que los individuos son motivados por múltiples causas, y que la mejor manera de efectuar un desarrollo organizacional es siguiendo un método multidisciplinario.

Ortega (1984) también nos habla de la dimensión de las relaciones humanas en la organización, en donde lo más importante debe ser que las personas sean maduras, creativas y realicen todo su potencial en cuanto seres humanos. Además se reconoce que las relaciones intergrupales influyen en actitudes y comportamientos personales y por lo tanto, los resultados y comportamientos de la organización como un todo.

En esta etapa se permite que la planeación sea realizada a todos los niveles con interacciones verticales y horizontales lo que convierte a todos los involucrados tanto en implementarios como en ejecutores de los objetivos; la evolución al igual que la planeación es participativa e integradora. Y se plantea que el cambio en la organización es gradual y es un proceso automático y natural de crecimiento y aprendizaje tanto personal como grupal y organizacional.*

En su libre Administración por objetivos, Reyes Ponce (1985) nos plantea un ejemplo muy claro de la forma en la que la administración moderna intenta involucrar todos los elementos antes mencionados en un solo sistema, lo anterior se hace evidente incluso desde la definición de administración que nos ofrece, que dice que es "la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa". Indicándonos también que una empresa es "la unidad de producción de bienes y servicios para un mercado". (Reyes Ponce, 1985, pp.).

Lo anterior implica que, dentro de una empresa, todos los elementos deben coordinarse para lograr la producción de tales bienes sin importar de que tipo sea la empresa o los bienes que ésta produzca, y que el principal objetivo de la administración es el de coordinar dichos elementos para lograr resultados con la "máxima eficiencia" en el empleo de los elementos que conforman tal empresa.

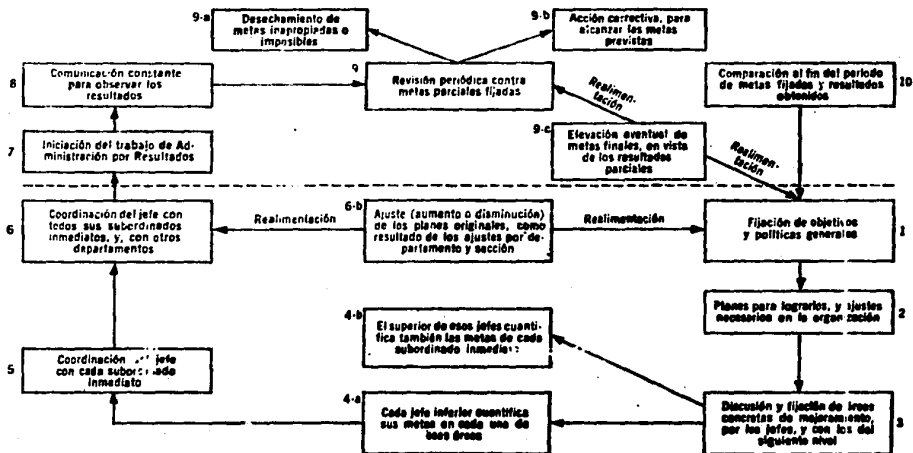
De esto se distinguen según "La teoría de Urwick" dos aspectos o momentos básicos para la administración.

Urwick los nombra "Respectivamente de mecánica administrativa y de dinámica administrativa". (Ponce, 1985). En el primero de ellos se plantea teóricamente, la manera en la que se debe operar una empresa para lograr los

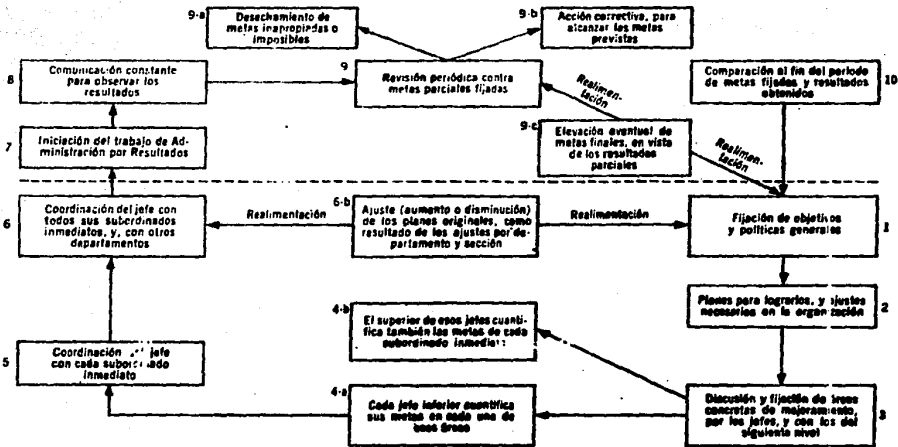
* (Nota): Información detallada sobre organización, su desarrollo y características, en Chiavenato, I. Org. de los R.H.).

resultados preestablecidos y predeterminados conforme a las condiciones que la misma empresa y el mercado en el que ésta se encuentra van definiendo. Esto es, se refiere a la etapa de planeación y programación de RESULTADOS, mediante el análisis de las condiciones en las que la empresa se encuentra circunscrita. La segunda, es la etapa en la que se analizan y estudian las condiciones e interacciones tal y como se dan en el anterior de la empresa, es decir, "cómo se manejan de hecho esas relaciones". (Ponce, 1985).

Todo esto, por supuesto, con el objeto de ir redefiniendo alternativamente la teoría y la práctica de las relaciones y acciones en el interior de la empresa.



Proceso Típico de la Administración por objetivos.



Proceso Típico de la Administración por objetivos.

Ahora bien, la administración por objetivos o resultados, plantea necesaria e indispensablemente una interacción continua y comprometida de superiores y subordinados, al grado de que, sin la existencia de alguno de -- ellos, no es posible lograr tales objetivos o resultados. Esto se hace -- más claro y evidente si analizamos las diferentes definiciones que de éste concepto se han dado.*

Según Miller, administración por objetivos es:

"El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas -- contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

Koontz y O'Donnell en su conocida obra de principios de administración la definen así: "Es un sistema por el cual, el superior y el subordinado -- discuten el trabajo y los resultados específicos que deben obtenerse en -- él, midiéndolos siempre que se pueda".

George S. Odierne, en su obra clásica en la materia, Management by Objectives, dá esta definición: "Es un proceso por el cual, el superior y el -- subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comu nes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas -- como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

La A.L.C.O.A., la define como "un método de administración que enfatiza -- las metas que deben alcanzarse, y para su óptima realización, exige obje tivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto".*

El mismo Ponce nos hace incapié en que la participación, mayor o menor, pe ro necesaria, por la que los jefes y sus subordinados, fijan las metas --

* Todas éstas definiciones son presentadas por A. Reyes Ponce en las pági -- nas 54 y 55 de su libre aquí citado.

Cuadro 1.1 Prácticas organizacionales.

DISEÑO CLASICO	DISEÑO HUMANISTICO
<p>Sistema cerrado Especialización de los cargos Centralización Autoridad Jerarquía rígida Énfasis técnico Procedimientos rígidos Comando Comunicación vertical Ambiente negativo Necesidad de mantenimiento Control severo Enfoque autocrático</p>	<p>Sistema abierto Ampliación de los cargos Descentralización Consenso Proyecto organizacional débil Énfasis humano Procedimientos flexibles Consultoría Comunicación multidireccional Ambiente positivo Necesidades motivacionales Gerencia por objetivos Enfoque democrático</p>

Fuente: Hebert G. Hicks e C. Ray Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, Tóquio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pág. 423.

que en cada campo han de lograrse en un período determinado, representa - la base de la administración por objetivos. Como analizaremos en el siguiente capítulo, ésta es, a nuestro juicio la base fundamental de este sistema, así como, la CUANTIFICACION máxima posible, o por lo menos, una mayor precisión al fijar los objetivos o resultados que se pretenden alcanzar.

De todo lo anterior, podemos concluir que en la administración moderna no podemos hablar de aspectos aislados ni acciones individualistas, sino que debemos tomar una multidisciplinarietàad en que se conjunten esfuerzos y - elementos para poder COORDINAR, DIRIGIR, PLANTEAR, EVALUAR, etc., los factores multicorrelacionados y multideterminados que deben ser analizados a través de las diferentes áreas de estudio que el conocimiento humano comprende en la actualidad.

Por otra parte, también es fácil reconocer en ésta sección, la gran importancia que la administración tiene en las empresas modernas, y sobre todo en un país como el nuestro, en el que toda empresa, por pequeña que sea, - desempeña un papel importantísimo en el desarrollo de la clase trabajadora, así como de la economía nacional.

1.3) ADMINISTRACION DE R. H.: BASES Y PRINCIPIOS.

Si tomamos como premisa o como punto de partida el desarrollo de la administración, nos podremos dar cuenta fácilmente de que, un factor importantísimo, si no es que el más importante dentro de cualquier empresa, son los recursos humanos con los que ésta cuenta, ya que son éstos los que se encargan de dar dirección y coordinación a los factores económicos y técnicos que la misma empresa conjunta en su existencia.

Es importante aclarar aquí que no son los recursos humanos los únicos responsables del posible éxito de una empresa, pero si son en gran medida, el factor determinante e indispensable de tal éxito.

Por tal motivo, se considera relevante, y necesario, hacer una breve explicación de la trayectoria e importancia que la administración de los re

cursos humanos han tenido en el ambiente de la administración de empresas, ya que son los recursos humanos los de mayor importancia también desde un punto de vista psicológico, que es el que nos ocupa por el momento.

Como mencionamos antes, de acuerdo con Hawthorne en 1924, la teoría moderna ya considera al hombre como un ser capaz y con recursos ilimitados, por lo que ya no es necesario idear sistemas que lo limiten y dirijan, sino que es indispensable darle facilidades para que se desarrolle. Se empieza también a entender la necesidad de estudiar e impulsar el desarrollo organizacional mediante un enfoque multidisciplinario y multicasual, ya que las relaciones e interacciones de los individuos presentan éstas mismas características. También mencionamos ya que, según Ortega (1984), las relaciones intergrupales influyen en los comportamientos y actitudes personales, y por lo tanto, en los resultados y comportamientos de la organización como un todo.

Lo anterior nos da las bases para lo que actualmente se conoce como desarrollo organizacional.

Según Lawrence (1973), las organizaciones son la coordinación de actividades diferentes de grupos de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente; y el desarrollo organizacional, por lo tanto, es encontrar formas para cambiar la organización de su estado actual hacia uno más desarrollado.

De esto, podemos entender la existencia de grupos ó subsistemas en una organización, y de la interdependencia entre los elementos que conforman a tales subsistemas y a la organización misma. Resaltándose de esto la interdependencia entre dichos subsistemas, de tal suerte que, no es posible efectuar cambios en los elementos de un subsistema sin cambiarlo integralmente, así como no es posible efectuar cambios en los subsistemas sin cambiar conjuntamente a la organización.

Partiendo de la base que según Juse Bowditch (1980), el grupo es un subsistema dentro de un sistema mayor que es la organización social, es de suma importancia su estudio dentro del desarrollo organizacional. Además las investigaciones y observaciones realizadas han permitido poner de manifiesto que dentro de la estructura formal existe un patrón de relaciones

sociales, o grupos informales, que no aparecen en el organigrama, y que pueden no ser reconocidos fácilmente; y que influyen positiva o negativamente dentro de la organización.

Estos mismos autores hacen referencia a la existencia de cuatro tipos de grupos diferentes dentro de una organización; éstos son:

- 1) Los grupos formales: son aquellos integrados a partir de la estructura organizacional formal.
- 2) Los grupos de trabajo o tarea, que son los formados para realizar tareas en el puesto de trabajo.
- 3) Los grupos informales: son los existentes dentro de la estructura de la organización, pero sin ser sancionados oficialmente.
- 4) Los grupos sociales que son aquellos formados únicamente por razones puramente sociales.

Esto no quiere decir que haya grupos tan puros en la organización que cuenten únicamente con las características anteriores; es decir, pueden existir superposiciones entre ellos.

Es importante hacer notar que, en el desarrollo organizacional el grupo tiene una suma importancia, ya que es por medio del trabajo con éstos que se logra que una organización obtenga un cambio.

Ahora bien, Chiavenato (1983) nos dice que "las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinear las maneras según las cuáles las organizaciones y sus recursos serán administrados. La aplicación de esos principios y suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que deben prevalecer dentro de las organizaciones". (Chiavenato, 1983; pp. 111).

Todo lo anterior es lo que da base a la administración de los recursos humanos, y a partir de ello es de lo que se han podido generar diferentes estilos de administración, es decir, se han podido enunciar principios ge

nerales para poder ser tomados como base para ser implementados, analizados y adecuados a las condiciones que cada empresa u organización presenta en particular.

De esa manera, Rensis Likert "propone una clasificación de cuatro tipos - de sistemas administrativos":

SISTEMA 1: Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de des confianza en los subordinados, donde hay poca comunicación y énfasis en recompensas y castigos ocasionales.

Las decisiones son centralizadas en la cima de la organización.

SISTEMA 2: Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del señor hacia el esclavo) donde hay poca comunicación, castigo potencial, poca interacción humana y decisiones centralizadas, basadas en prescripciones y rutinas.

SISTEMA 3: Sistema participativo consultativo. Consiste en un ambiente donde la confianza es mucho más elevada, aunque no completa; existen algunas recompensas, la interacción humana es moderada; hay pequeñas relaciones personales y una relativa apertura de directrices, lo que permite, además, ciertas decisiones en la base de la empresa.

SISTEMA 4: Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de - completa confianza, en el que los subordinados se sienten libres para actuar, cuando sus actitudes son positivas. En él se dan la participación y las relaciones grupales, de tal modo que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. "(Chiavenato, 1983, pp. 114-115)".

Otra exposición destacada a éste respecto, es la que hace Mc Greger, (Chia venato, 1983 pp. 111), psicólogo del conductismo en la teoría de las organizaciones, quien propone una teoría "X" y "Y", haciendo la distinción entre la forma tradicional de administración (teoría "X") y la forma moder-

Cuadro II/1. Teoría "X" y Teoría "Y": Diferentes concepciones de la naturaleza humana

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
<p>1. Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.</p> <p>2. Toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.</p> <p>3. En general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.</p> <p>4. El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.</p> <p>5. El ser humano medio tiene relativamente poca ambición.</p> <p>6. Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad. Esos seis ítems constituyen la esencia de la Teoría "X". Si ponemos atención a las anteriores afirmaciones, notaremos que concluyen en la imposibilidad de motivación positiva para el trabajo. Esa teoría ya tuvo amplia aceptación y aún hoy no son pocos quienes la defienden.</p>	<p>1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.</p> <p>2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo.</p> <p>3. Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.</p> <p>4. Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.</p> <p>5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.</p> <p>6. La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizada. Una mayor utilización se puede conseguir.</p>

na (teoría "Y"). Las teorías "X" y "Y", las podemos ver resumidas en el cuadro que se presenta a continuación.

Las teorías "X" y "Y" están basadas en la manera en que es concebido el hombre en el interior de las organizaciones, lo cuál implica la manera en la que éste es administrado y coordinado para el logro de los objetivos de la empresa.

Una vez analizados los conceptos anteriores, podemos ya tener una idea de la grandísima importancia que representa para toda organización el contar con un sistema administrativo adecuado, participativo y específico para todos los integrantes de la misma, así como la claridad que exista en los objetivos de ésta como sistema y de cada uno de sus elementos como subsistemas. Es por esto también, que el psicólogo juega un papel de vital importancia en las organizaciones, y es esto precisamente lo que vamos a analizar a continuación.

1.4) PAPEL DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

La psicología siempre ha estado presente en las organizaciones, ya que, de una manera u otra, su principal preocupación ha sido la de estudiar y comprender el comportamiento humano en los distintos ambientes que él mismo va generando al formarse las sociedades. Es por esto que, la organización es un campo de estudio para la psicología organizacional, la que se ha venido transformando y modificando, del mismo modo que las organizaciones lo han venido haciendo, de tal suerte que encontramos esquemas tan importantes y avanzados como el análisis de grupos operativos para trabajar en todos los niveles organizacionales y funcionales de la industria.

Al respecto Leavitt (1962), "señala que, a partir de la segunda Guerra Mundial, la psicología industrial, la psicología clínica y la psicología social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor, del jefe de instructores y del responsable de todo el curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología industrial clásica se unieron a los psicólogos entendidos en relaciones humanas, los especialistas en la investigación operacional y los entendidos en ordenadores. La psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y con

la psicología de relaciones humanas, pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora. "(Gilmer, B. H., 1976; pp. 18).

Entonces, la psicología organizacional representa en sí, un enfoque metodológico descriptivo y experimental de las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización, pero no desde el punto de vista contractual de éstos, sino precisamente, de las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización, pero no desde el punto de vista contractual de estos, si no precisamente, de las relaciones e interacciones que, sin estar explícitamente manifiestas en ningún documento, son las que dan forma y orientación a la actividad de dichos individuos y organizaciones, ya que, todo individuo tiene una expectativa con respecto a la empresa, y a su vez, la empresa hacia el individuo. Dichas expectativas presentan diferencias, las cuales son llamadas "contrastes psicológicos". (Gilmer, B. H. 1976, pp. 18).

De esta manera, la psicología ha venido tomando cada vez mayor importancia en las organizaciones y empresas, y también su campo de acción se ha venido ampliando enormemente, puesto que, en un principio, el psicólogo era una persona que se limitaba a auxiliar en el departamento de personal mediante la aplicación de tests y realizando entrevistas para la selección del personal. Actualmente, el psicólogo es ya una persona reconocida medianamente en las empresas, ya que se constituye su funcionamiento como de asesoría o STAFF, en el sentido de que, así como puede auxiliar en la selección del personal, puede también encargarse de analizar y establecer estándares de desempeño, análisis de necesidades de capacitación, de descripción de puestos y funciones, de relaciones humanas, de planeación, de medidas para detectar y corregir aspectos de seguridad e higiene laboral, de análisis de ambientes o climas organizacionales, de resistencia al cambio, de supervisión, de motivación, aprendizaje, etc.

Este gran cambio en la concepción de la psicología dentro de las organizaciones se debe también a la aplicación de los métodos que ha venido desarrollando, así como a la extrapolación o generalización de resultados que en otros ambientes y en el propio de la organización se ha venido realizando.

En el presente documento, nos enfocaremos precisamente a uno de los múltiples problemas en los que el psicólogo ha encontrado parte de su objeto - de estudio, como lo es el de la capacitación en el interior de la industria, tema que, sin duda, ha sido tratado ampliamente y que, sin embargo, sigue representando una problemática muy extensa e importante en el campo de la psicología industrial y organizacional, así como en otros campos de la psicología como ciencia del comportamiento humano.

CAPÍTULO 2: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

2.1) DESARROLLO HISTORICO.

Es bien sabido ya por todos nosotros, que el hombre fué desarrollando habilidades y conocimientos relativos a la forma de manipular y transformar el medio que le rodea desde tiempos mucho muy antiguos. También es conocido por nosotros, el hecho de que tales habilidades y conocimientos tenían que ser transmitidos de unos a otros y de generación en generación, - y que, en palabras de Cloyd S. Streinmetz; "Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento". (Bittel y Craig, 1982).

Sin embargo, el proceso de capacitación y adiestramiento propiamente dicho, no surge sino hasta la aparición de la revolución industrial, etapa en la que se aceleró enormemente la acumulación de conocimientos, multiplicándose así la transmisión de éstas a niveles más extensos de la población. Resulta importante mencionar que la transmisión de conocimientos primitiva, fue reglamentada ya hacia los años 2100 A.C., cuando se imprimieron dichas reglas y procedimientos en el código de Hammurabi. (Bittel y Carig, 1982). Aún más, una de las protestas que se tenían como consignan en los cruzados, era precisamente el sistema de la educación monástica, la cual, posteriormente, dió origen al desarrollo de las universidades.

No obstante, el paso de un sistema a otro más avanzado, no se da tan abruptamente. Es decir, que para que pudieran surgir nuevos sistemas de capacitación, fué necesario un proceso de evolución que pasó de la instrucción de una persona a otra, a la formación de "gremios", en los cuales existían tres clases de trabajadores a saber; "el maestro" quien no solo se encargaba de transmitir los conocimientos, sino que se constituía en el director de los trabajos realizados y además era el dueño de la materia prima a ser trabajada. Existían también los "aprendices", quienes no reciben salario alguno sino alimentación y conocimientos. Por último, se encuentran los trabajadores, que fueron antes aprendices, pero ahora ya con -

cierta experiencia y conocimientos, que les hacían acreedores a una paga-fija por su trabajo.

Este sistema de gremios, operó con éxito durante mucho tiempo (del siglo-XII al XV según informa Bittel y Craig, 1982), pero evolucionó conformando las bases de lo que ahora son los sindicatos de trabajadores, mediante la creación de gremios de obreros calificados y semicalificados, como respuesta a la necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres y así generar mejores ingresos y hacerse independientes.

Es de aquí de donde surge propiamente la "educación vocacional", que trataba de ir enfocando las habilidades de los individuos hacia las áreas en las que presentaban mayor capacidad y aptitud. Sin embargo, debido al - acelerado crecimiento de la planta industrial, fué necesario dar paso a - la instrucción de tipo disciplinario en lugar de vocacional, es decir, preparar a la gente para desarrollar algún tipo de trabajo, sin mostrar tanto énfasis en sus aptitudes previas. Surgieron de esa manera las escuelas privadas e industriales, ampliándose las posibilidades de aprendizaje para la gente en general, al grado de que se abrieron por primera vez los - horarios mixtos y nocturnos para la gente que tuviera necesidad de trabajar por la mañana o por la tarde.

Hacia 1872, surgieron las "escuelas industriales", esto es, centros de - adiestramiento y capacitación en el interior de la propia empresa, lo - - cual trasladó nuevamente la actividad de capacitación al interior de las organizaciones, generando nuevos sistemas y necesidades de dirección, así como de administración.

Al estallar la primera Guerra Mundial se presentó un problema muy fuerte - en cuanto a la industria se refiere, y este fué el de cubrir los espacios vacantes que dejaban los hombres al ir a combatir. De aquí surgió lo que Allen y Kane (creadores del sistema), determinaron como el "método de los cuatro pasos", que fué implantado directamente en las mismas empresas y - consistía en: "mostrar, decir, hacer y comprobar" los conocimientos y -- procedimientos que cada puesto requería.

Una vez establecido éste método, se presentó, posteriormente, un nuevo -

problema, que era precisamente el de quién impartiera los conocimientos, - para resolver dicho problema, y ya en el período de la Segunda Guerra Mundial, se implantaron los programas conocidos como "programas J", en los que el principal motivo era dotar a los supervisores, bajo la misma técnica del aprendizaje sobre la marcha, de las capacidades de entrenadores para los empleados supervisados por ellos.

2.2) DEFINICIONES Y DESARROLLO LEGAL EN MEXICO.

Desafortunadamente, en México, la situación de adiestramiento y capacitación no es tan agradable, pues como nos dice J. R. Hernández Pulido, "El análisis de que se ha sido objeto la formación profesional es prácticamente nulo en México. Desde el punto de vista de la terminología, persiste una gran confusión, la extensión misma de los términos más frecuentemente empleados no se ha delimitado perfectamente. La carencia de obras que estudien el problema de la formación ha contribuido a estas imprecisiones, - y podemos afirmar que todo queda por hacerse". (Mendoza N. A. 1984).

De lo anterior surge un problema que no está relacionado exclusivamente con la capacitación y el adiestramiento, sino con las bases mismas del conocimiento humano y su transmisión. Este problema es el de la definición de conceptos, que comunmente ha representado la diversificación de corrientes filosóficas en las diferentes áreas de conocimiento humano, así como uno de los principales obstáculos en el avance de las ciencias inclusive desde un punto de vista concreto y particular de éstas.

A manera de ejemplo, a continuación serán citados algunas definiciones de los conceptos de adiestramiento y capacitación, tratando de mostrar las diferencias y similitudes más relevantes al respecto en cada caso.

Primeramente, hay que mencionar que en materia legal, no existen definiciones concretas de estos términos, y mucho menos se marcan diferencias entre uno y otro. Al respecto, la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento (antes UCECA) de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, presentó una definición (que es la única que se encuentra en la materia) de los términos que nos ocupen, de la siguiente manera:

"CAPACITACION Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

"ADIESTRAMIENTO Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo". (Mendoza N.A.1984).

Aquí se pueden localizar dos diferencias básicas en el empleo de los términos, uno es que capacitación se refiere al desarrollo de aptitudes, mientras que adiestramiento al desarrollo de habilidades y destrezas; el otro es que, respectivamente, el primero se refiere a una unidad de trabajo específica, mientras que el segundo, al puesto que actualmente ocupa el trabajador.

Ahora bien, las aptitudes son definidas en el mismo documento de UCECA como "la potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permitan adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad". (Mendoza, N. A. 1984). De esto podemos decir que, si las aptitudes son la potencialidad de aprendizaje, no es posible desarrollarlas a partir del mismo aprendizaje, por tal motivo, las aptitudes son la potencialidad de desarrollar mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad", lo cual invalida la diferencia entre un término y el otro.

Por otro lado encontramos que uno (capitación) se refiere a un puesto de trabajo distinto al que desempeña actualmente el trabajador (que sería el caso de adiestramiento). Al respecto, podemos decir que, cualquier acción, sea de adiestramiento o de capacitación, tiene como objetivo principal el mejorar el desempeño del trabajador, para proporcionarle a éste la oportunidad de movilizarse en la empresa.

Estos es claro, si observamos a un empleado que cada vez desarrolla mejor su puesto de trabajo, y que por ende, va adquiriendo las habilidades y destrezas que se requieren en puestos jerárquicos más altos y/o complejos.

Es también de suma importancia mencionar aquí, que cualquier curso o programa, es elaborado con relación al puesto de trabajo, no a la persona o personas que lo ocupan en éste preciso momento. Lo anterior es debido a que en los puestos que son de menor jerarquía, es donde se localiza el mayor número de empleados, y sería imposible pensar que, en una empresa mediana, con un promedio de 700 empleados en rotación constante, se pudiera elaborar un programa de capacitación exclusivo para cada empleada que ingresara o lo deseara.

Por éste motivo, podemos afirmar que, para efectos de elaboración o planeación, programación y aplicación, etc. de los diferentes cursos, todos se convierten en adiestramiento; y serán de adiestramiento o capacitación dependiendo exclusivamente de la situación actual y particular de cada uno de los asistentes al curso o programa.

También se han tratado de diferenciar los conceptos diciendo que adiestramiento se refiere al desarrollo de actividad de tipo manual o motriz de un trabajo, mientras que la capacitación se refiere a la adquisición de los conocimientos técnicos y científicos del mismo trabajo; (eg. Heredia, Oñate y Arias; Jiraoka; en Mendoza N. A. 1984 pág. 25-26). Otra excepción más se refiere a un nivel jerárquico organizacional y de complejidad de tareas, como es el caso de Alma M. Taxiomara que dice que "...En general, la palabra adiestramiento es referida a la educación e instrucción de obreros...; (capacitación). Este término es referido a los supervisores". (Mendoza N. A. 1984 pág. 26).

Aún más, existen autores que le dan concepciones más humanísticas a la capacitación, diciendo que ésta permite más allá que el desarrollo de habilidades para un trabajo como es el caso del adiestramiento, la formación de criterios generales de su práctica y participación en la economía nacional, así como su enriquecimiento espiritual y personal, etc. A pesar de esto, la práctica en México, se queda a un nivel teórico y no es aplicado ni aplicable por el momento, y no queda ahí, sino que, jurídicamente no se marcan diferencias entre los términos que pudieran llegar a influenciar por el momento un cambio de aplicación de éstos.

Es digno de mencionarse que, no obstante lo anterior, en el ámbito constitucional y legal de México, la capacitación ha venido cobrando cada vez mayor importancia e interés. Para ilustrar lo anterior se mencionará a grandes rasgos la forma en que se ha venido modificando la ley al respecto.

En el código Civil de 1871, así como en el de 1884, se localizan en su título XIII un capítulo que regula las relaciones entre el maestro y el aprendiz, el cual es equiparado en algunos momentos con los sirvientes. Sin embargo, no se definen perfectamente las condiciones del "contrato de obras o prestación de servicios", que es el nombre legal que recibía. En ninguno de los códigos anteriores se menciona nada referente al pago del aprendiz.¹

Es hasta 1931 que aparece la Ley Federal del Trabajo, que se modifica la concepción del mismo no como un acto de servidumbre ó comercio, sino que se considera como un acto de dignidad y respeto, debiendo asegurar la vida, la salud y un nivel de vida decoroso para el trabajador. Con éste cambio, el contrato de aprendizaje pasa del ámbito civil al ámbito laboral, en donde se le define como "aquel en virtud del cuál una de las partes, se compromete a prestar sus servicios a otra, recibiendo en cambio una enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".²

En el mismo documento se establece la obligación por parte del patrón y de los trabajadores de aceptar aprendices en un mínimo del 5% de la totalidad de los trabajadores en cada profesión y oficio que existieran en los centros de trabajo.

-
- 1.- La información fué obtenida en documentos internos e inéditos de la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la Ciudad de México.
 - 2.- Está información puede ser localizada en la Ley Federal del Trabajo del año de 1931.

En 1970, se reforma la Ley Federal del Trabajo, suprimiendo el contrato de aprendizaje (citado anteriormente en 1931), estableciéndose en cambio en la Fracción XV del art. 132, la obligación por parte de los patrones de "organizar permanentemente o periódicamente cursos ó enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo, elaboran con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los estados, territorios y Distrito Federal". (La Lye Fedral del Trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal de 1970). Desafortunadamente esta disposición no fué acatada ni respetada por la gran mayoría - de los empresarios y patrones, y lo que es más, tampoco fueron aplicadas debidamente las sanciones que dicho desacato ameritaba, en la mayoría de los casos por falta de información acerca de los sistemas para cumplir- con dicho requisito. Por tal motivo, se elaboraron las reformas y adiciones a la Constitución General de la República en enero de 1976, en donde se adiciona el apartado "A" del art. 123, contemplándose en la - Fracción XIII, la obligación por parte de las empresas de proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento, de conformidad con los sistemas, métodos y procedimientos que se establezcan en la ley regla - mentaria y de ésta manera se federalizó también la aplicación de la Ley en ésta materia de acuerdo con lo establecido por la fracción XXXI. (Diario Oficial de la Federación del 9 de enero de 1978).

De acuerdo con lo anterior, hubo necesidad de establecer los sistemas, métodos y procedimientos en la Ley Federal del Trabajo, por lo que se reformó dicha ley en abril de 1978, destacándose el contenido del nuevo Capítulo III BIS, en donde se consignaban los pasos que deberían dar los patrones para cumplir con ésta obligación, dando nacimiento a lo que se denominó como Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, así como al organismo encargado de la vigilancia, organización y supervisión del mismo, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA). (Diario Oficial de la Federación del 28 de abril de 1978).

Esta medida dió resultado parcialmente, ya que el cumplimiento de ésta disposición, era sumamente complicado y requería de muchos trámites y pa

peleo que, en la mayoría de los casos eran elaborados como un requisito molesto e impopular, con el objetivo de evitar sanciones y multas a la empresa, de tal suerte que, si es verdad que muchos patrones inscribían puntualmente sus planes y programas de capacitación, también es cierto - que muchos otros no lo hacían y que los demás, no realizaban la capacitación como lo establecían sus programas.

Ya en el presente sexenio, se elaboró una nueva reforma a la Ley Federal de Trabajo en 1983, ésto debido a la "simplificación y descentralización administrativa" que el actual gobierno ha venido realizando. Mediante - ésta reforma, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestra - miento deja de estar a cargo de la UCECA, centralizando dichas funciones en favor de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. De esta mane - ra, desaparece UCECA como un organismo desconcentrado de la S.T. y P.S. y surge dentro de la reglamentación interna de ésta última, la Dirección - General de Capacitación y Productividad. (Diario Oficial de la Federa - ción del 30 de diciembre de 1983).

Lo anterior ha representado efectivamente un incremento en la participa - ción de los empresarios en la capacitación de los empleados. Esto no -- quiere decir que solo el gobierno y los empresarios o patrones se han -- mostrado interesados, ya que "Las disposiciones legales han hecho que -- los empleadores se inquieten y traten de encontrar procedimientos que -- les permitan cumplir oportunamente... Los representantes de los trabaja - dores: sindicatos, centrales, obreros y asociaciones profesionales, se han manifestado interesados en hacer que la capacitación y el adiestra - miento constituyan un recurso para obtener mejores condiciones de ingre - sos y preparación, que coadyuven al mejoramiento de la calidad de la vi - da del trabajador.

El gobierno, por su parte, realiza una campaña para sensibilizar a los - empresarios y trabajadores acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo a ésta no como el tener - que trabajar más sino el trabajar más inteligentemente, no como explota - ción del trabajador sino como la mejor distribución de la riqueza. "(Men - doza, N. A. 1984 pág. 5)".

Esto quiere decir que la capacitación se está convirtiendo en un medio -

para resolver problemas no solo a nivel de organización, sino incluso a nivel de nación o país. Por tal motivo, vale la pena mencionar que con este derecho a la capacitación, no solo se beneficia el trabajador debido a los conocimientos y capacidad de crecimiento (en el amplio sentido de la palabra) que este le da, sino que también el empresario se ve beneficiado al mejorar la calidad de los productos y la propia producción, -- como resultado de una mano de obra mucho más capacitada. Por otro lado, y tal vez el más importante, es el hecho de que en materia de educación del pueblo mexicano, el gobierno se ve beneficiado por contar con foros de educación especializada en el interior de las empresas productivas -- del país, lo que permite una mayor competitividad del producto nacional en los mercados internos y extranjeros, así como una posibilidad de mejorar las relaciones entre los empresarios y la clase trabajadora.

2.3) PRINCIPALES PROBLEMAS Y LIMITACIONES.

Hasta el momento, ya se han mencionado algunos de los problemas que la -- capacitación y el adiestramiento han tenido que enfrentar, entre ellos -- tenemos por ejemplo; la falta de definiciones previsas y claras, que permitan mejorar la comunicación entre investigadores y aplicadores, así como la unificación de ciertos criterios en cuanto al tipo de variables -- que afectan tanto en la investigación como en la práctica, la falta de -- material bibliográfico y didáctico que permita la investigación por estos medios para aprovechar mejor los avances que se vayan teniendo en el ámbito científico, para hacer más provechosa la práctica y aplicación de la capacitación en las empresas y así, poder vencer uno de los problemas más graves a los que hay que enfrentarse, que es el de la resistencia al cambio, que es un proceso en el que se encuentran involucrados no solo -- los empresarios, sino que también los trabajadores y sus dirigentes.

Este fenómeno es bien conocido y discutido en todas las áreas del estudio del comportamiento, puesto que es una de las principales barreras -- que se requiere romper para poder lograr cualquier tipo de cambio en el individuo. Además, podemos decir que éste es uno de los trabajos más difíciles, pero a la vez más representativos de la actividad del psicólogo en la empresa y casi en todos los ambientes en las que éste encuentra su objeto de estudio.

Para poder cambiar la actitud de los individuos sujetos a la capacitación, es indispensable no solo convercerlos de la necesidad del cambio, sino -elaborar programas, técnicos, procedimientos y herramientas que nos permiten generar un cambio positivo también en el ambiente del individuo y en aquellos que le rodean y/o colaboran con él. Para ello, es también--imprescindible contar con un marco o sistema que nos ubique en cada uno-de los pasos que se requieren para lograr una buena capacitación. Ejemplo de ésto, es el "ciclo de Entrenamiento-Un enfoque sistemático" que -propone Idalberto Chiavenato (1983); del cuál se presenta la figura que lo ilustra.

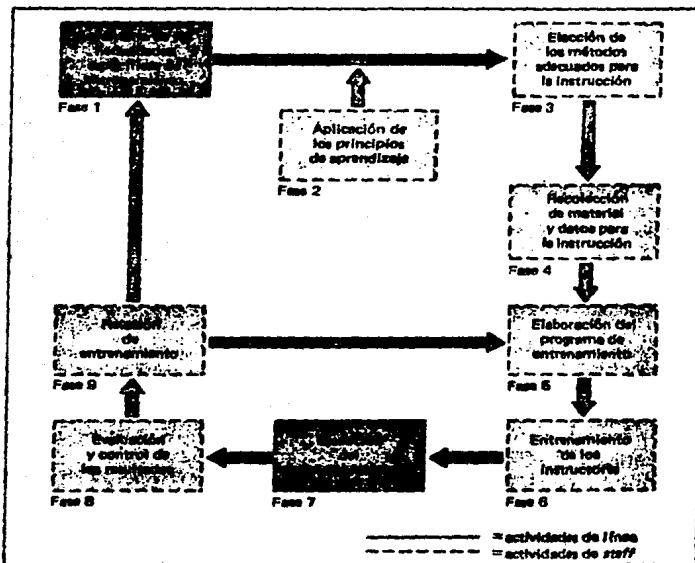


Figura 12.2 El ciclo de entrenamiento.

Fuente: J. Proctor y W. Thornton, *Training: Handbook for Line Managers* (Nueva York, American Management Association, 1961).

En un resumen, se puede decir que, "el entrenamiento involucra necesariamente":

- 1.- Levantamiento de necesidades y diagnóstico de entrenamiento.
- 2.- Programación de entrenamiento para atender las necesidades.
- 3.- Implementación y ejecución.
- 4.- Evaluación de los resultados. "(Chiavenato, 1983; pág. 465)".

Una vez que se cuenta con un esquema de éste tipo para llevar a cabo la capacitación, no cabe duda de que será más fácilmente aceptable por los directivos y ejecutivos de la empresa, puesto que, a su vez, es más fácilmente comprendido, y de esa manera los beneficios serán vislumbrados inmediatamente.

Con lo anterior no se pretende decir que ese modelo sea ni el más aceptado, ni el más recomendable, sino que la intención es demostrar la necesidad de presentar, lo más claramente posible, una estrategia a seguir, para que ésta sea "VENDIDA" a los patrones y empleados mismos, venciendo así el primer enfrentamiento con su RESISTENCIA AL CAMBIO.

Debido a que el tema de la capacitación es muy extenso, en el presente trabajo se presentará una breve descripción del primer paso de la programación ya que es éste el que permite en gran medida familiarizarse con la empresa, los trabajadores y patrones y con las políticas y procedimientos que en la misma se llevan a cabo.

CAPÍTULO 3: DETECCIÓN DE NECESIDADES CAPACITACIÓN.

3.1) DEFINICION DEL TERMINO.

Para poder elaborar una detección de necesidades de capacitación es necesario contar con una definición del término, así como de las partes que lo integran.

Tom H. Boydel dice que, "La palabra necesidad implica que algo falta; - que hay una limitación en alguna parte". (Mendoza N. A. 1984 pág. 17).

Hablando también acerca de lo que es una necesidad, UCECA define así: - "... enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente - de un sistema..." (Mendoza, N.A. 1984 pág. 17).

Lo anterior implica que las necesidades son, esencialmente, carencias o ausencia de alguna condición o elemento, que permite que un individuo, - organización, ó sistema se mantenga en funcionamiento con niveles adecuados de existencia. Pero, sin embargo, hablando exclusivamente del hombre y sus organizaciones, es necesario agregar un aspecto importantísimo a este respecto, que es el nivel en el que se pueden jerarquizar y analizar sus necesidades. Para resolver este problema, A. H. Maslow (1970), - implicando lo que es la motivación en las organizaciones humanas, propone su Teoría de la Jerarquización de las necesidades, agrupándolas en cinco categorías:

- 1.- LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS; (agua, aire, comida, etc.)
- 2.- LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD; (tanto física como fisiológica).
- 3.- LAS NECESIDADES DE LA AFILIACION (respeto, aceptación social, etc.)
- 4.- LAS NECESIDADES DE ESTIMACION (autoconfianza, libertad, independencia).
- 5.- LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACION; (deseo de cumplir con las propias metas). "(Mendoza; N.A. 1984, pág. 200).

En esta clasificación, se muestran efectivamente las necesidades de los humanos, sin embargo, cabe señalar que ninguna de éstas categorías se encuentran totalmente aisladas de las demás, y que es imposible suponer - que se encuentren delimitadas perfectamente bajo condiciones normales de desarrollo del individuo. Sin embargo, es evidente que no se pueden satisfacer las necesidades de jerarquía mayor, sin haber satisfecho las jerarquías inferiores.

Hablando ya esencialmente de necesidades de capacitación, encontramos - que Arthur J. Coldrick y Tomás P. Lyons dicen que las necesidades de capacitación, son "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". (Mendoza N. A. 1984 pág. 31-32).

La definición de Coldrick y Lyons implica que no todas las necesidades - de la organización o sistema, así como las del individuo mismo, pueden - ni deben ser resueltas por medio de la capacitación, sino que existen -- otros medios prácticos y administrativos que permiten también satisfacer algunas necesidades. Es decir no todas las necesidades son de capacitación, sino que existen necesidades de otro tipo.

Sin embargo, y a manera de aclaración, es importante mencionar aquí que - una de las premisas más importantes que éste trabajo sostiene, es que mediante la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de capacitación, es como se pueden localizar y proponer alternativas de solución para las necesidades de otro tipo, siempre y cuando se tenga una - clara visión de las posibilidades que de la capacitación misma se generan.

Regresando nuevamente a la definición del término de detección de necesidades de capacitación, la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de la S.T. y P.S. (antes UCECA), nos dice que, es el "procedimiento que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables entre los conocimientos, habilidades y actividades establecidas en los objetivos - de un puesto y los que una persona tiene". (Docto. interno de la D.G. de C. y D. de la S.T. y P.S. obra inedita). Mientras que Mendoza, N.A. - -

(1984), integra en su definición los aspectos discriminativos entre necesidades propiamente de capacitación, y las de otro tipo, apuntando que: - "Se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, - siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, - habilidades manuales y actitudes". (Mendoza, N.A. 1984 pág. 33).

En la definición de Mendoza, se agrega un término que, posiblemente sea uno de los problemas clásicos y más relevantes no solo de la definición de necesidades de capacitación, sino de la Administración de Recursos Humanos en general, dicho término es el de "estándares de ejecución", el cual será analizado posteriormente en este trabajo, como uno de los principales determinantes de las necesidades de cualquier ramo de la empresa y de su administración.

3.2) OBJETIVOS E IMPORTANCIA.

Mediante la detección de necesidades de capacitación, se puede no solo - tomar en cuenta lo que cada individuo requiere para mejorar su calidad - de trabajo, sino que, como ya se dijo, se pueden determinar otros aspectos que no necesariamente responden a la capacitación, como son la falta de personal en una determinada área, la mala administración del personal en las distintas funciones y tareas de un departamento, o la mala distinción de los recursos económicos y técnicos con los que cuentan las áreas o departamentos.

Lo anterior implica que el encargado de la capacitación en una empresa, - no tiene solo la responsabilidad de generar planes y programas de capacitación para el personal, sino que se involucran también aspectos de dirección y operación de la empresa que pueden representar reducciones importantes en el gasto presupuestal de cada departamento (incremento de productividad en concreto), que finalmente representen una mejor administración no solo de los recursos humanos, sino que también de los financieros y los materiales o tecnológicos con que cuenta la empresa.

Acercas de esto, por ejemplo, Mendoza dice que "Las Leyes en materia de - capacitación y adiestramiento, han impuesto a las empresas del país im -

portantes obligaciones y una serie de tareas que pueden ser de profunda-trascendencia tanto para los trabajadores en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicios, contemplados individualmente o agrupados en los niveles regionales". (Mendoza N. A. 1984 pág. 7).

Esto implica que es de importancia grandísima, el dirigir la capacitación hacia las áreas que realmente la requieran, y no como desafortunadamente se hace en la mayoría de los casos, capacitar por capacitar sin ob tener de ello ningún beneficio, solamente beneficios limitados.

La Dirección General de Capacitación y Desarrollo apunta que la detección de necesidades es a tal grado importante, que sin elaborarla correctamente, no le sería posible al ejecutivo federal, plantear, el plan Nacional de Desarrollo. Más adelante dice: "Es fundamental que el diagnóstico se lleve a cabo antes de planear cualquier acción de capacitación, adiestramiento, administrativa, organizacional, etcétera, todo esto con el propósito de determinar cuales son las necesidades prioritarias en la empresa a corto, mediano y largo plazo". (Dirección General de Capacitación y Desarrollo, pág. 8).

De aquí que "El diagnóstico de necesidades tiene como propósito, investigar y justificar todos aquellos problemas que están ocurriendo en el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa". (D.G. de C.D. pág. 12).

Mendoza por su cuenta, enfoca la importancia de la detección de necesidades de capacitación, por medio de los beneficios que ésta trae para la empresa y los trabajadores, mencionando cinco de ellos, a saber:

- 1.- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere.
- 2.- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
- 3.- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

- 4.- Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
- 5.- Genera los datos esenciales, para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.". (Mendoza, N.A. 1984, - pág. 36).

Una vez establecida la importancia y los objetivos que se persiguen con la detección de necesidades en la empresa, se puede ya pasar a analizar la manera en que ésta ha sido enfocada por los diferentes autores interesados en la materia.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman, nos dicen con respecto a los niveles de análisis que se pueden realizar para hacer más sistemática la detección de necesidades que, "se recomiendan tres análisis diferentes":

- 1.- El análisis de organización,
- 2.- Descripción del puesto,
- 3.- El análisis de la persona."

(Hernández y otros, 1984, pág. 97).

Chiavenato indica también tres niveles de análisis que son:

- "1.- **Nivel de análisis de la organización total:** el sistema organizacional.
- 2.- **Nivel de análisis de los recursos humanos:** el sistema de entrenamiento.
- 3.- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades". (Chiavenato, I. 1983, pág. 468).

En términos generales, éstos autores coinciden en afirmar que el nivel organizacional se refiere al análisis que se hace de la correspondencia de las metas, procedimientos, recursos, etc. con relación a la situación

de cada departamento o subsistema, así como con relación al ambiente socio-político, económico y legal en el que ésta se encuentra inmersa.

También coinciden en el nivel de descripción del puesto (Chiavenato lo nombra de análisis de las operaciones y tareas), diciendo que éste consiste en definir, a nivel de cada puesto, las habilidades, destrezas, -- condiciones físicas y ambientales, etc. que el puesto impone a la persona que lo ocupe, comparándolo contra lo que efectivamente hace en la actualidad la persona que desempeña ese puesto.

Mientras que Hernández y colaboradores definen el análisis de la persona en términos más de rendimiento con relación a habilidades y destrezas re queridas, Chiavenato incluye el nivel de análisis de Recursos Humanos, -- basándolo principalmente en la determinación del número de personas y -- sus cualidades para el logro de los objetivos de la organización, sea en la actualidad o en el futuro.

Por su parte, Mendoza clasifica a las necesidades de capacitación con forme a su propia categorización y a la de Boydell y de Donaldson y 'Sca - nell, presentando el siguiente cuadro:

1) MENDOZA	Manifiesta Encubiertas.
2) BOYDELL	Organizacionales Ocupacionales Individuales.
3) DONALDSON Y SCANNELL	Macronecesidades Micronecesidades

(Mendoza N.A. 1983 pág. 37).

Mendoza explica que las necesidades manifiestas, son aquellas que resultan evidentes debido generalmente a modificaciones previstas en las condiciones actuales ya sea de la organización, de las políticas, del depar

tamento, etc. Dice también que la capacitación requerida para satisfacer éstas necesidades se denomina como preventiva.

Con respecto a las necesidades encubiertas, nos dice que son aquellas - que resultan inherentes al desempeño del trabajador o departamento del - que se trate, y que la capacitación que aquí se aplica, es la denominada correctiva.

Las necesidades organizacionales se dán, conforme a lo que Boydell define, cuando "...estamos hablando de debilidades generales..." (Mendoza - N.A. 1983, pág. 38). Las ocupacionales se refieren al puesto en particu- lar, mientras que las personales o individuales son ubicadas para cada - trabajador.

Por último, según Donaldson y Scannell, "Una micronecesidad de capacita- ción se dá solo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupa- cional". (Mendoza N. A. 1983 pág. 38).

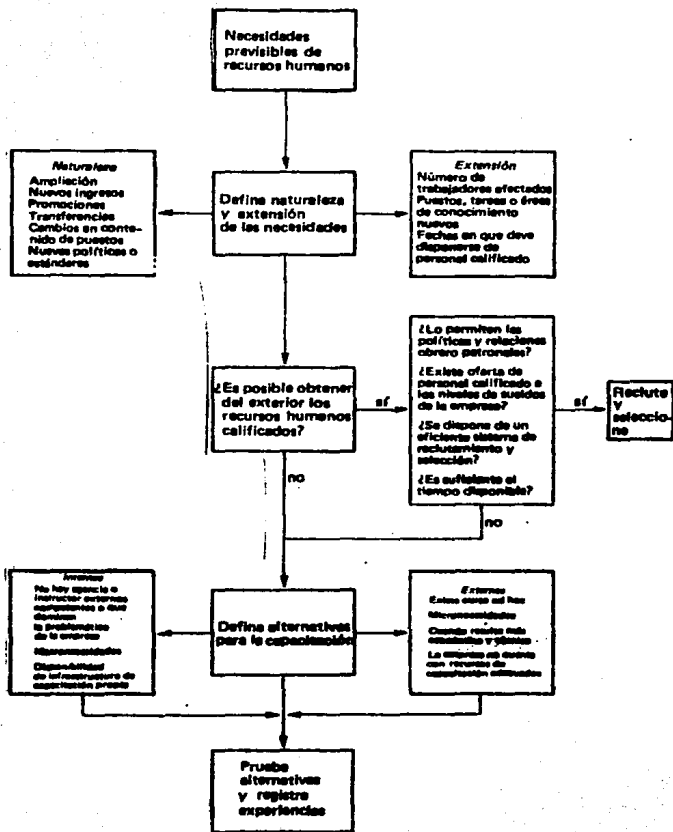
3.3) BASES METODOLOGICAS.

En esta parte, se observó que todos los autores consultados hasta este - momento, coinciden en señalar el procedimiento en términos generales co- mo un modelo exclusivamente, que tendrá que ser adaptado a las necesida- des, condiciones y objetivos de cada empresa o área investigada.

También conciden en el procedimiento a seguir, es decir que, salvo deta- lles, en general poca diferencia existe en los modelos presentados por - cada autor. Por ese motivo, tomaremos el modelo de Mendoza como punto - de referencia, ya que él agrega algunas categorías y características que los demás no contemplan.

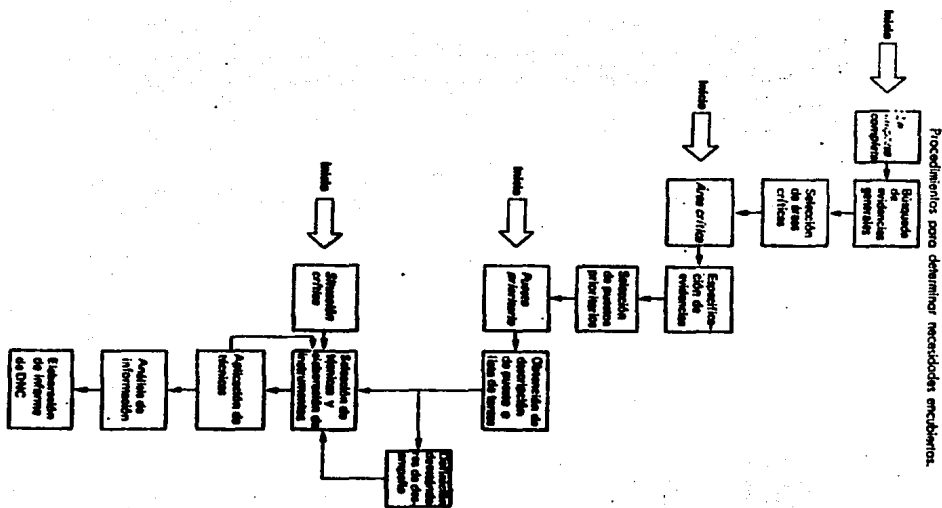
Para mostrar el modelo de detección de necesidades manifiestas, Mendoza- (1983, pág. 53) presenta un diagrama que, por su sencillez, se explica - solo: "Diagrama de necesidades manifiestas".

Diagrama de necesidades manifiestas.



Evidentemente, este tipo de necesidades surgen como un resultado de la - administración misma de la organización, y por tal motivo son previsi -- bles en la mayoría de los casos. Sin embargo, es indispensable contar - con una buena definición de los objetivos de la empresa en general, y de los departamentos o áreas en su totalidad. Por ende, las necesidades de tipo encubierta, son las que representan un problema real y las que re -- quieren de ser detectadas y definidas perfectamente, para atacarseles -- desde su etapa inicial, lo cuál solo es posible con una metodología per -- fectamente definida y establecida en cada una de las áreas.

Para definir este tipo de necesidades, Mendoza presenta un diagrama del procedimiento que permite realizar tal detección.



En la explicación de éste procedimiento, Mendoza menciona primero a los autores Coldrick y Lyons, quienes clasifican las evidencias generales y síntomas en cuatro categorías: "de producción, de organización, de conducta de grupos de trabajo y de moral" (Mendoza N.A. 1983 pág. 56), indicando a su vez un listado de punto que deben considerarse para lograr tal análisis, los puntos son:

- Política de la empresa y objetivos.
- Desempeño de la empresa.
- Clima de la firma y estilo gerencial.
- Desempeño gerencial.
- Desempeño de la supervisión.
- Desempeño del operador.
- Movimiento del personal.
- Quejas de los clientes.
- Estructura de edad.
- Relación entre los trabajos directos e indirectos.
- Frecuencia de conflictos que implican relaciones industriales.
- Utilización de material.
- Revisión de ventas.
- Costos directos del trabajo*

Los datos anteriores nos permiten tener una visión clara y amplia del ambiente de la organización en conjunto, así como la detección de áreas críticas dentro de la misma.

Desafortunadamente, éstos datos generalmente no son levantados ni controlados como una práctica común y necesaria dentro de la administración, sino que, solamente son recabados y tomados en cuenta cuando la

* En Mendoza, N. A. op. cit. pág. 56.

alta dirección los solicita (y/o) cuando la organización se encuentre en estado de crisis.

El paso que se mencionó anteriormente, por supuesto, debe ser dado en dos niveles, el idóneo y el real actual, ya que la comparación de ellos es lo que deja ver las necesidades.

La siguiente etapa, que es la de definición de áreas críticas, requiere de la obtención de la descripción de puestos y, dice Mendoza; "Cuando -- existe descripción del puesto y las condiciones lo permiten, puede definirse el estándar de desempeño o las normas de actuación". (Mendoza, N. A. 1983, pág. 61).

Es importante mencionar aquí que resulta también vital el definir en este tipo de descripciones con quién se realizan las tareas, los resultados y reportes que se esperan y hacia quién se dirigen éstos, así como - el nivel de calidad que éstos requieren.

Debido a la gran importancia que este paso representa, la Dirección General de Capacitación y Desarrollo de la S. T. y P. S. basa en él el éxito de la detección de necesidades, diciendo que; "es necesario aclarar que el resultado de la situación ideal de la empresa va a ser el establecimiento de los perfiles de puestos, a través de los cuáles se determinará lo que debe hacerse en la empresa para lograr sus objetivos propuestos.- Para establecer los perfiles de puesto es necesario realizar previamente un análisis de cada uno de ellos". (D.G. de C. y A. op. cit. pág. 17).

Otra anotación importante es el hecho de que, contrariamente a Mendoza, - hay autores que le otorgan una importancia vital a la definición de los estándares de desempeño, tal es el caso de Craig y Bittel, que indican - que; "Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confortándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el - tipo y la intensidad del entrenamiento".

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto-óptimo de realización de trabajo". (Craig y Bittel, pág. 33).

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE PUESTOS Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO.

4.1) DEFINICIONES E INTERRELACION.

En relación a estos dos puntos, hay autores que los tratan por separado, sin embargo, la mayoría de ellos los involucran, a pesar de que no los desarrollen conjuntamente en sus procedimientos.

Tal es el caso de Mendoza, el cuál ya fué analizado en el capítulo anterior; otro caso parecido es el de Chiavenato, quien define el análisis de operaciones como "...Estudios definidos que determinan que tipo de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de su cargo". (Chiavenato; op. cit. pág. 475). De la misma manera, pero refiriéndose al establecimiento de estándares de desempeño, Hernández y colaboradores indican que es de vital importancia que, tanto los evaluadores, como los evaluados, conozcan los objetivos de las áreas de trabajo en evaluación y la relación que éstas guardan con las demás áreas de la organización. (Hernández y Cols. op. cit.).

A pesar de que estos autores involucran de alguna manera ambos aspectos, ninguno de ellos establece en el procedimiento para definirlos y elaborarlos, el punto en el que se relacionan o la importancia que representa el uno para el otro como un sistema para detectar y definir las necesidades de capacitación, así como las posibilidades que representan para el proceso administrativo y de capacitación mismo.

Como ejemplo de lo anterior, Craig y Bittel dicen que al analizar una actividad, proceso, trabajo u operación, lo principal es el incremento de productividad, proponiendo que; "Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o servicio. Después, hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más corto lapso, con la menor cantidad de dinero y el mínimo esfuerzo". (Craig y Bittel, op. cit. pág.34).

En ésta definición, se ejemplifica uno de los muchísimos enfoques que la descripción de puestos puede tener, ya que está puede responder a los intereses de todos los sectores que integran a la organización, todo dependerá del punto de vista en el que se le observe.

Otro ejemplo de ésto es la descripción que Mendoza hace del análisis de puestos, al decir que este consiste en "hacer una lista de tareas del mismo". (Mendoza N. A. pág. 61).

De igual manera, Hernández y colaboradores ofrecen una definición simplista del análisis de puestos, diciendo que; "Este paso consiste en investigar lo que se hace en los puestos, viendo sus especificaciones, las que deben dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Que habilidades se requieren de las personas en este trabajo?... La metodología del análisis de puestos ayuda, así a definir con claridad lo que se requiere de un individuo. Se necesita observar cuidadosamente e interrogar a quienes ya realizan ese trabajo, para describir las aptitudes indispensables un adecuado rendimiento en el trabajo". (Hernández y Cols., op. cit. pág. 73).

Por su parte, Chiavenato incluye aspectos un poco más amplios en términos de "ANALISIS", ya que implica una recopilación de datos que van un poco más allá de la definición de tareas y su listado, entre otros menciona;

- " 1) Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
- 2) Identificación de las tareas que componen el cargo.
- 3) Como debe ser desempeñada cada tarea, para atender a esos patrones de desempeño.
- 4) Las habilidades, conocimientos y aptitudes básicas para el desempeño de cada tarea de la manera requerida".

(Chiavenato, I. op. cit. pág. 476).

Se hace evidente aquí, que no es posible definir correctamente un puesto si no se implica en cada paso o tarea, el nivel de desempeño esperado de la persona que ocupe dicho puesto, y por supuesto no es posible establecer dicho nivel de desempeño si no se conocen las tareas y sus elementos componentes, así como los objetivos y políticas del mismo puesto de trabajo. Por ese motivo, nos enfocaremos a la manera en que se ha venido elaborando el análisis de puestos.

4.2) METODOLOGIA E IMPORTANCIA.

Toda empresa, como un sistema organizado de recursos que tienen una meta o fin específico y común, requiere de técnicas y procedimientos que le permitan el más alto nivel de rendimiento, con la mejor calidad posible y al menor costo para hacerse competitiva y poder progresar. Agustín Reyes Ponce coloca al análisis de puestos como una técnica que permite satisfacer una de las más urgentes necesidades de las empresas ya que: "Para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien". (Reyes, P. A. 1985 pág. 13).

Esta gran importancia responde a que el análisis de puestos es la base para que una empresa pueda administrar correctamente sus recursos, ya que permite una visión general de la misma empresa como conjunto, así como de cada parte que la compone.

Para los altos directivos permite una forma de supervisión y coordinación de las acciones de cada departamento, al conocer perfectamente los niveles de desempeño que de estos se espera, así como la manera de lograrlos; representa para los jefes departamentales y supervisores un medio para evaluar el rendimiento de los trabajadores, los cuales a su vez cuentan con un efectivo sistema de autoevaluación y procedimiento para dirigir las propias acciones y así desarrollarse y poder ascender más rápidamente.

Constituye un medio invaluable para la detección de necesidades de capacitación, la selección de personal, la inducción, la valuación de puestos, etc. que en una palabra implican un sistema motivacional eficaz y de fácil manejo.

El mismo Reyes Ponce indica que para elaborar un análisis de puestos es fundamental:

- " 1) Recobrar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.

- 3) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- 4) Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- 5) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis".

(Reyes P. A. op. cit. pág. 18).

Estos son los requisitos fundamentales de un análisis de puestos, pero -- existen muchas otras cosas que se pueden y deben tomar en cuenta, por -- ejemplo el conseguir vencer la resistencia al cambio por parte de la dirección de la organización, preparar y definir operacionalmente los objetivos del análisis, ya que, por ejemplo, Reyes Ponce los clasifica en -- cuanto a cuatro tipos de análisis según sus objetivos, y éstos son:

- 1.- Para mejorar sistemas de trabajo.
- 2.- Para seleccionar personal.
- 3.- Para detectar necesidades de capacitación.
- 4.- Para la valuación de puestos.

(Reyes P. A. op. cit. pág. 19).

Independientemente del propósito del análisis, es importante definir los objetivos que se persigan con él, a pesar de que pueda ser utilizado en todos los aspectos mencionados por Reyes Ponce.

Es también indispensable que los trabajadores esten perfectamente enterados y de acuerdo con lo que se va a hacer, así como definir las características, habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos de las personas que implementarán el análisis.

Al elegirse las técnicas de obtención de datos, es necesario conocer perfectamente cada una de ellas, sus ventajas, desventajas, así como al número, nivel cultural, tipo de actividades y jerarquías entre otros aspectos del trabajador a quien serán aplicadas tales técnicas. Es también --

importante tener en mente el tipo de datos y la extensión que deseamos - obtener antes de elegir las técnicas.

El tipo de datos que se pueden obtener son de muy variadas clases, pero siempre deben corresponder en términos generales, a tres aspectos que Reyes Ponce marca de ésta manera:

- " a) El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. - Estos se refieren a los siguientes puntos principalmente:
- 1.- Título del puesto.
 - 2.- Número o clave que se le asigne.
 - 3.- Ubicación (en departamento y/o organigrama).
 - 4.- Máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
 - 5.- Jerarquía y contratos (a quien reporte y quienes son subordinados inmediatos).
 - 6.- Puestos que conforme a los requisitos de especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior (escala fón).
 - 7.- Puestos más afines.
 - 8.- Número de personas en el puesto.
 - 9.- Identificación del analista y supervisor.
 - 10.- Fecha del análisis.
- b) La descripción genérica (especificación de objetivos y funciones - en general).
- c) La descripción específica (especificación de tareas y todos sus -- elementos)".

(Reyes P. A.; op. cit., pág. 22).

Es importante que las descripciones de puestos contengan estándares de - desempeño definidos lo más objetivamente posible, de tal manera que cada

paso de cada una de las tareas pueda ser evaluado por si mismo y en conjunto con los anteriores, para poder facilitar así la supervisión del -- trabajo realizado y dar mayor validez al mismo. Estos estándares de desempeño se evalúan por medio de "factores" que normalmente están contenidos en las categorías de "habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo". (Reyes P.A. op. cit. pág. 24).

Con respecto al análisis de puestos de los ejecutivos, es necesario tomar como punto de referencia para la definición de funciones los aspectos de la administración que son:

- 1.- Previsión (lo que se puede hacer).
- 2.- Planeación (lo que se va a hacer).
- 3.- Organización (como se va a hacer)
- 4.- Integración (con quién se va a hacer).
- 5.- Dirección (ver que se haga).
- 6.- Control (como se ha hecho).

(Ver Reyes, P.A. op. cit. pág. 36).

Esto, como base para definir los niveles de responsabilidad, conocimientos necesarios, autoridad, creatividad, entre otras.

El elaborar una buena descripción de puestos constituye una herramienta de trabajo que beneficia a la empresa y trabajadores a todos los niveles, por ejemplo, Reyes Ponce menciona algunos de los beneficios a saber:

" A.- Para la empresa:

- a) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- b) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B.- Para los Supervisores.

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambio de métodos, etc.
- e) Evita inferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar mayordono a supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

C.- Para el Trabajador:

- a) Le hace conocer con previsión lo que debe hacer.
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- c) Le ayuda a conocer si está trabajando bien
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

D.- Para el Departamento de Personal:

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas".

(Reyes, P. A.; op. cit., pág. 27-29).

Por supuesto, el análisis de puestos cumple también otras funciones y genera beneficios que aquí no han sido mencionados. Sin embargo es de extrema importancia que se cuente con una metodología perfectamente definida, así como con una visión completamente amplia, que permita recopilar toda la información necesaria para elaborar una descripción que sirva de base para detectar, definir, ubicar, remediar y hasta prever los diferentes tipos de necesidades y problemas que la organización sufre como sistema, y los empleados como subsistemas de tal organización.

CAPÍTULO 5: RESUMEN Y CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE.

5.1) LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACION.

Para su estudio, las organizaciones humanas y productivas han sido analizadas desde el punto de vista de "sistemas abiertos", ya que el tipo de interacciones que existen en su interior y exterior, le hacen comparable con aquellos sistemas biológicos. En cuanto a la complejidad de las interacciones que en ella se establecen se desarrolló el "Modelo socio-técnico de Travistock", en el que el sistema de análisis se basa en la descomposición de la organización en los elementos que la componen, son:

- 1).- El sistema técnico;
- 2).- El sistema gerencial o administrativo y
- 3).- El sistema social (humano ó personal-cultural).

La fundamentación de éste modelo está basada en la independencia de las condiciones y características sociales, culturales y psicológicas que -- presenta la organización, con respecto a la estructura tecnológica de la misma. Importante es el hecho de que estos factores interactúan y se mo di fi ca n mutuamente, pero ninguno de ellos guarda una relación causa-efec to con el otro.

El desarrollo de la administración de empresas muestra cuatro corrientes que dan fundamento a la perspectiva actual o moderna, tales corrientes -- son:

- 1).- **Administración científica:** Representada por Taylor; basándose en el estudio de tiempos y movimientos para elevar la productividad, -- el obrero debía realizar una serie de tareas en un tiempo especí fico y con una serie de movimientos preestablecidos.
- 2).- **Teoría de la dirección:** Plantea que el obrero no debe tener parti cipación alguna en el manejo de la organización, y que su interés -- principal es de tipo económico sus principales logros se concen -- tran en la creación de una gran cantidad de normas y principios de administración.

3).- De las dos corrientes anteriores surge una tercera que trata de conciliarlas, generando una burocracia en la que el trabajador es un individuo racional que se somete a las especificaciones del trabajo de manera formal e impersonal, generándose una especialización en las labores.

4).- **Teoría de las relaciones humanas:** Se le otorga mayor importancia a la manera en la que se relacionan e interaccionan los grupos humanos en la empresa, ya que de ello se puede obtener información sobre el sistema motivacional que guarda la empresa, pues se notaban ya efectos contrarios de este aspecto, ocasionados por los intentos de estandarizar a los trabajadores y empleados.

A partir de esas teorías, surge la teoría moderna, que considera a la empresa como un sistema inmerso en una sociedad (macrosistema) y formado por grupos humanos (microsistema), que interaccionan y se interrelacionan. También cambia la concepción del hombre pues se le considera como un ser capaz y con recursos ilimitados, que lejos de ser controlados, deben ser desarrollados para su aprovechamiento.

Se plantea que la administración debe ser elaborada por todos los integrantes de la organización, en donde el trabajador desempeña un papel importante y participativo.

Como ejemplo de ello, esta la administración por objetivos, que plantea que todas las metas que se persigan en la organización, deben ser coordinadas y enfocadas a los niveles de subsistemas o grupos que integran a la misma, permitiendo que sean estos mismos quienes fijen tales objetivos y metas en términos de resultados a obtener, dándoles libertad para que implementen sus procedimientos. Se fundamenta lo anterior, diciendo que el ser el mismo trabajador quien fija los mismos resultados esperados en su trabajo, se ve comprometido a lograrlos, asumiendo así la responsabilidad por ellos, de tal manera, que el trabajo de la administración será el de coordinar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para que cada una de las partes o subsistemas cumpla ordenadamente con su trabajo.

Resulta evidente que la organización se encuentra afectada por una gran variedad de elementos que implican la implementación del análisis multidisciplinario para poderla manejar correctamente. También es evidente, - que un sector de importancia vital es el humano, el que requiere de un - análisis muy cuidadoso y especial.

Partiendo del enfoque sistemático de la administración de empresas, se - pueden localizar grupos o subsistemas que se desarrollan en el interior - de la organización y que no siempre obedecen a los patrones organizacio - nales.

Se pueden localizar en general, cuatro tipos de grupos o subsistemas en las organizaciones, que son:

- 1).- Los grupos formales;
- 2).- Los grupos de trabajo o de tarea;
- 3).- Los grupos informales y
- 4).- Los grupos sociales.

Estos grupos pueden influir positiva y/o negativamente a la empresa y su comportamiento guarda una estrecha relación con los sistemas administrativos que se apliquen a la organización. Por tal motivo, no es posible hablar de un método de administración de recursos humanos, sino de principios generales que deberán ser adaptados a las características y condi ciones de cada organización.

De lo anterior se desprende el papel y la importancia de la participa -- ción del psicólogo en la administración de organizaciones.

El papel que el psicólogo juega dentro de la sociedad misma es principal mente el de analizar la conducta humana tratando de generar una metodolo gía sistemática que permite encontrar los elementos que la controlan, pa ra incrementar y/o decrementar los patrones de conducta que el individuo ó grupo presenta ante determinadas situaciones a las que se enfrenta.

Ahora bien uno de los ambientes sociales en los que el hombre se encuentra inmerso por la mayor parte de su tiempo, es en la organización lo -- cual constituye a ésta como un lugar de especial importancia para el estudio de la psicología.

El papel del psicólogo está delimitado por el tipo de interacciones que los individuos ó grupos establezcan entre sí, ya que dentro de cada tipo de interacción se pueden localizar diferentes tipos de enfoques del análisis de la psicología, es decir, la psicología juega un papel de staff en la administración de empresas, ya que genera mediante su práctica y - experimentación, técnicas y conocimientos sobre aspectos tan importantes como la motivación, el proceso de aprendizaje, detección del liderazgo, - análisis transaccional, manejo de grupos, etc., que implican un factor - vital en el manejo y administración de los recursos humanos.

Otro nivel de intervención del psicólogo en la organización, está representada por la aplicación de su metodología en la obtención de datos, ya que por éste medio, la empresa cuenta con una fuente de información sin la cual, muchos de sus procesos administrativos y operacionales, se ve - rían minimizados.

5.2) LA CAPACITACION.

La capacitación, como uno de los aspectos en los que el psicólogo ha tenido gran participación e influencia, se vino desarrollando y tuvo que - pasar de la transmisión de conocimientos de padre a hijo, a la formación de "gremios" constituidos por tres partes o elementos; "el maestro, el - aprendiz y el trabajador", quienes jugaban papeles importantes en el sig tema productivo de bienes, y dieron origen a lo que actualmente son los sindicatos. Esta evolución surgió de la necesidad de los trabajadores - de poner sus propios talleres, dando paso a la formación de gremios de - trabajadores calificados y semicalificados, los cuáles dan origen a la - "educación vocacional".

Debido al gran crecimiento industrial se crearon las escuelas particula- res dando paso a la educación de tipo disciplinario, sin embargo, ésto -

no obstó para la formación de escuelas industriales que se ubican dentro de la misma empresa. Debido a factores socio-culturales, como son las guerras mundiales, se crearon sistemas de capacitación del personal que permitieran el "aprendizaje sobre la marcha", generándose métodos como el de Allen y Kane ("el método de los cuatro"), que consiste en "mostrar decir, hacer y comprobar" e implementándose posteriormente mediante los programas "J", que consiste en entrenar a los supervisores y jefes para que capacitaran ellos a su vez a sus subordinados.

Otro aspecto que ha contribuido al desarrollo de la capacitación, es el marco legal, ya que por medio de las reformas e implantaciones de leyes que obligan a los patrones a otorgar la capacitación y adiestramiento a sus empleados, es como se le ha venido implicando cada vez mayor importancia a éste aspecto.

Desafortunadamente, la capacitación en las empresas no ha sido investigada muy a fondo, de tal suerte que, ni siquiera en la definición de términos se ha logrado un acuerdo que unifique los criterios con respecto a su aplicación.

A pesar de lo anterior, se pueden mencionar algunas de las características más generales de la capacitación, por ejemplo; que son requisitos legales que debe cumplir el patrón y que otorgan al trabajador una posibilidad de especialización en ciertas áreas productivas; que está dirigida no solo al incremento de la producción como tal, sino al mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, para generar mejores sistemas de distribución de las riquezas; que se puede hablar de adiestramiento como una capacitación en términos de posibilidades de ascenso y movilidad para el trabajador, dependiendo de las condiciones particulares e individuales de cada uno de los asistentes al curso, en el momento en el que éste se esté impartiendo; que implica centros de educación para la población trabajadora del país, generando niveles de vida mejores para éstos, así como un incremento de calidad del producto nacional, que permite mayor competitividad en el mercado internacional, con todas sus consecuencias.

Las características y posibilidades que representa la capacitación, se ven minimizadas por la falta de información precisa que impera en torno-

suyo. Esto genera un gran problema, que es el de la resistencia y poca-
aceptación por parte de los empresarios y dirigentes, pero por si fuera-
poco, existe otro problema que superlativiza al anterior, y es el de la
mala aplicación que se ha venido dando a la capacitación, por no respon-
der ésta adecuadamente a las necesidades reales que muestra la organiza-
ción.

Para poder vencer ése problema, es de vital importancia contar con un es-
quema o modelo perfectamente definido y delimitado que permita observar-
no solo lo que se piensa hacer, sino el cómo, por qué, cuando, etc., y -
que responda efectivamente a las necesidades reales de la empresa. En -
términos más concretos, que la inversión que la empresa requiere hacer -
en la capacitación, se vea justificada y sea rentable al más corto plazo
posible.

5.3) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Existen diferentes tipos de necesidades, y el identificarlas correctamen-
te puede significar el éxito o el fracaso de todo un proyecto, o incluso
de una organización misma.

Se entiende por necesidad la carencia o insuficiencia de algún elemento-
que impide el buen funcionamiento de un sistema, por lo tanto, necesida-
des de capacitación son todas aquellas que, la mejor manera de satisfa-
cerlas, es por medio de la capacitación.

Maslow clasifica a las necesidades humanas en cinco grupos o jerarquías:

- 1).- Las de tipo fisiológico;
- 2).- Las de seguridad;
- 3).- Las de afiliación;
- 4).- Las de estimación; y
- 5).- Las de autorrealización.

Con respecto a las organizaciones, también existen diferentes tipos de -
necesidades, pero aplicando la detección, sea con fines de capacitación-

o de análisis organizacional o de cualquier otro tipo, se pueden localizar y clasificar, sugiriéndose a su vez los sistemas de corrección y/o -prevención de cada una de ellas.

Es a tal grado importante realizar un buena detección de necesidades, - que sin ella la propia empresa comienza a perderse en pequeños problemas, perdiendo recursos importantísimos y muy valiosos así como a tener pro -blemas de tipo laboral e interconductual de los empleados.

Es imposible definir un modelo uniforme y único para detectar necesida -des, pero si se pueden enumerar los principios más generales que operan -el procedimiento de la detección de necesidades:

- 1.- Se trata de una revisión de la situación idónea (Teórica o espera -da), que se compara contra la situación real (Presente o en el futu -ro cercano).
- 2.- Requiere de una clara, objetiva y precisa definición de metas, polí -ticas y procedimientos que operan el o las áreas a las que se vaya -a aplicar la detección de necesidades.
- 3.- Requiere de la participación activa de los directivos y empleados - involucrados en el área, donde se realiza la detección.
- 4.- Es indispensable que sea perfectamente planeada conforme a los obje -tivos y resultados que de la detección se espere lograr.
- 5.- Requiere del conocimiento, por parte de los encargados de su desa -rrollo, de las técnicas y metodología de aplicación para obtención -y validación de datos.
- 6.- Requiere de sistematización para hacerse como una práctica autoco -rregible y cotidiana al interior de la organización, lo que implica gran creatividad y dedicación por parte de los involucrados y direc -tivos de la empresa.

5.4) ANALISIS DE PUESTOS Y ESTANDARES DE DESEMPEÑO.

No existe ninguna metodología estandarizada para elaborar el análisis de

puestos, pero el problema más grave, consiste en que ni siquiera hay uniformidad ni congruencia con respecto a su definición e importancia, ya que existen definiciones tan simplistas como la de Mendoza, quien dice que, consiste en "hacer un listado de tareas del mismo", (Mendoza, N.A.; op., cit., pág. 61), como quienes lo enfocan como un medio para incrementar la productividad (Craig y Bittel), o como Chiavenato, quién lo define como el estudio de comportamientos para lograr un desempeño eficaz de las tareas, punto en el que coinciden Hernández y colaboradores.

Chiavenato, ya como metodología, incluye aspectos un poco más analíticos, como son: los patrones de desempeño, las tareas que correspondan a éstos y la forma en que deben desarrollarse, así como las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por el cargo.

Por su parte, Reyes Ponce le da una gran importancia, colocándola como el medio más necesario para organizar los trabajos en la empresa, la cual no es la única beneficiada con una buena descripción de puestos, sino que los trabajadores en general (de cualquier nivel de la empresa), cuentan con información lo suficientemente precisa como para entender mejor la importancia y complejidad del trabajo propio y de los demás compañeros, así como con un medio que les permite planear su trabajo en el interior de la empresa y evaluar su propio rendimiento. Para el departamento de personal, que es el encargado de coordinar la administración de los recursos humanos en cada área o sección, representa una invaluable ayuda en la mayoría de sus procesos, esto es en selección, inducción, evaluación de puestos, ascensos, incentivos, capacitación, etc.

Lo anterior no sería posible si no se cumplen requisitos tales como integridad de la información, clasificación y análisis de la misma, claridad en el reporte y sobre todo un buen sistema de seguimiento y corrección que le permita adaptarse a las cambiantes condiciones de la organización.

Aparentemente, uno de los principales problemas con los que se enfrenta el análisis de puestos es el de la resistencia o poca aceptación por parte de los empresarios, dirigentes y trabajadores mismos. Esto puede lograrse mediante la definición clara y precisa de los objetivos y resultados esperados, así como de los beneficios que se pueden obtener con este medio.

Ponce clasifica al análisis de puestos, según sus objetivos, los cuáles son:

- 1).- Para mejorar sistemas de trabajo;
- 2).- Para seleccionar personal;
- 3).- Para detectar necesidades de capacitación y
- 4).- Para valuación de puestos, y nos dice que, independientemente de ésta clasificación, los datos deben ser consignados en formatos -- que incluyan por lo menos lo siguiente:
 - a) **Encabezado;** que identifica al puesto
 - b) **Descripción general;** especifica objetivos y funciones.
 - c) **Descripción específica;** descompone las funciones en tareas y sus elementos.

También indica que, para facilitar el análisis de puestos de ejecutivos- (que se maneja básicamente de la misma forma), es conveniente emplear -- las fases de la administración, como parámetros para la definición de -- las funciones. Tales fases son; previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

La descripción de puestos también debe contener una clara definición de los niveles ó estándares de desempeño, haciéndose ésta de la manera más objetiva y cuantificable que sea posible, para evitar inferencia y ambigüedades en el lenguaje y en las evaluaciones mismas, las cuáles abarcan los aspectos de "habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de -trabajo". (Reyes, P. A.; op. cit., pág. 24).

SEGUNDA PARTE.

APLICACIÓN DE UN MODELO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INTRODUCCIÓN.

En la parte anterior se dió a conocer una serie de enfoques que son complementarios algunos de otros, contrarios en ocasiones y hasta reduccionistas o simplistas otros.

Esto sirve como marco de referencia para poder analizar en términos generales la problemática existente, en el nivel teórico de la administración de empresas, y la manera en la que el psicólogo puede intervenir, en dicha problemática.

En resumidas cuentas, se puede decir que los problemas de una organización formal son debido a la falta de una base de análisis, firme y sistemática que unifique criterios en el interior de ésta, y que además sea lo suficientemente efectiva como para que permita una detección inmediata de la necesidades, y problemas que en ella surjan.

Lo anterior, aparentemente es debido, a que no existe una ciencia que sistematice el conocimiento, y lo aplique de manera que resulte efectiva y económica, aspectos que resultan decisivos para una organización que se encuentra inmersa en un sistema económico-social como el de México.

Se puede decir que casi en terminos generales, la administración de empresas se encuentra muy evolucionada, ya que cuenta con una estructura definida y una serie de principios que le dan aplicabilidad y resultados apropiados, tal es el caso por ejemplo de la llamada "Administración por objetivos".

Sin embargo, observando aspectos más particulares encontramos tres problemas que aparentemente no cumplen con esas características, tales puntos son:

- 1.- Los de detecciones de necesidades en general.

2.- El análisis de puestos.

3.- La definición de criterios de desempeño.

Como pudimos observar anteriormente, estos tres pasos o elementos de la administración se encuentra en un nivel de sistematización muy bajo, a pesar de que son de vital importancia para la administración.

Por tal motivo, el objetivo general de la presente parte es el de reportar la manera en la que puede intervenir el psicólogo en la administración industrial, mediante la aplicación de un modelo metodológico de la detección de necesidades de capacitación, aplicado en una empresa hotelera de Puerto Vallarta, Jalisco, México.

INDICE DE LA SEGUNDA PARTE.

- CAPÍTULO I). DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:**
- I.a) EXPLICACION Y DATOS ESTADISTICOS DEL CONFLICTO Y LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE.
 - I.b) UBICACION ORGANIZACIONAL DEL AREA CRITICA.
- CAPÍTULO II). ANÁLISIS DOCUMENTAL DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.**
- II.a) OBJETIVOS.
 - II.b) RESULTADOS.
- CAPÍTULO III). ANÁLISIS DE CAMPO (FUNCIONES Y TAREAS).**
- III.a) OBJETIVOS.
 - III.b) METODOLOGIA EMPLEADA: RUTA CRITICA.
 - III.c) RESULTADOS.
- CAPÍTULO IV). COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL Vs. ANÁLISIS DE CAMPO.**
- IV.a) RESULTADOS.
 - IV.b) CONCLUSIONES Y SOLUCIONES PROPUESTAS.
- CAPÍTULO V). RESUMEN DEL MODELO Y PROPUESTA PARA SU SISTEMATIZACIÓN - EN LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL.**

CAPÍTULO I). DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

I.a) EXPLICACION Y DATOS ESTADISTICOS DEL CONFLICTO Y LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE.

Al ingresar a la empresa, se planteó como objetivo principal el de reducir la rotación de personal que se había venido observando en el departamento de seguridad, razón por la cuál el trabajo se inició en éste departamento.

El primer paso fué el de observar las características del personal de ese departamento, para lo cuál, se analizaron los expedientes de éstos existentes en el departamento de personal.

Los expedientes fueron analizados conforme a una serie de datos que se pueden considerar como básicos para una empresa, éstos datos son los de edad, escolaridad, antigüedad en la empresa y experiencia, ya sea en la empresa o en otra organización distinta.

Los datos que arrojó éste análisis fueron más allá de lo que se esperaba, ya que, se encontró que en edad, el promedio era de 23 años (con rango entre los 27 años y los 18 años), lo que implica una edad muy joven para los 30 que el departamento tenía como especificado.

Otro dato importante es el de que solo el 15% de los trabajadores (de un total de 32 que integraban el departamento), tenían una escolaridad de secundaria o superior a ésta. Con relación a la antigüedad en la empresa, se notó que el nivel de jefatura del departamento existía una notable rotación desde el último año, ya que en el transcurso de tan solo 14 meses habían existido ya tres diferentes personas, y actualmente se encontraba vacante ese puesto, mientras que para el nivel de supervisor, la rotación era mínima, ya que de los 5 supervisores, el más reciente contaba ya con una antigüedad de 1.5 años y el más antiguo de 4.7 años, sin embargo, el problema más grave se localizaba en el nivel de vigilantes ó agentes, quienes mostraban una rotación tremenda en la mayoría de los elementos, mientras que en otros se mostraba una antigüedad bastante am-

plia, teniendo el menos antigüo de los veteranos 8 meses en la empresa, -- y el más antigüo de los nuevos un mes y medio escasamente.

Los datos anteriores nos dieron indicios de que, primeramente, en el departamento no existía dirección adecuada, ya que la falta de un jefe durante tanto tiempo había propiciado un relajamiento en la disciplina que implicaba un elevado índice de ausentismo y una rotación muy pronunciada en el personal de nuevo ingreso, lo cuál podía responder a su falta de experiencia, así como a un grupo de elementos ya bien constituido, que limitaba su desarrollo e integración al departamento; o bien a un desconocimiento general del funcionamiento y objetivos que se perseguían en cada puesto y en el departamento en general.

Para poder definir las causas de la problemática, se pensó en aplicar -- una detección de necesidades, que tuviera como principal objetivo el de generar una capacitación que permitiera la integración del personal de nuevo ingreso al grupo así como una forma más eficaz y organizada de funcionamiento del mismo.

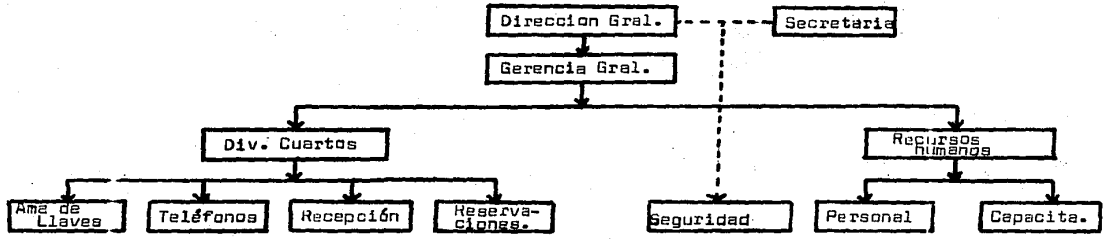
I.b) UBICACION ORGANIZACIONAL DEL AREA CRITICA.

El trabajo de detección se inició directamente sobre el departamento, ya que al tratar de ubicar a éste en un esquema organizacional, se observó que en la empresa no se contaba siquiera con un esquema definido perfectamente, ya que, en Puerto Vallarta, no se cuenta con una infraestructura educacional lo suficientemente desarrollada como para producir una ma no de obra calificada, para un nivel de jefatura o gerencia, por lo que, las funciones a este nivel fueron repartidas y reubicadas para los pocos ejecutivos de la empresa, que en su gran mayoría procedían de fuera de la localidad. Esto obligó a la empresa a desarrollar un infraestructura funcional más que organizacional, centralizándose la organización en dos áreas específicas (división cuartos, alimentos y bebidas), y la administración en otras dos (recursos humanos y contabilidad), lo que implicaba que algunos departamentos que comunmente funcionan como staff, estuvieran involucrados en la operación más que en la administración y otros -- que normalmente son operativos, tuvieran funcionamiento como de staff, pa ra ejemplificar lo anterior, se presenta a continuación un esquema orga-

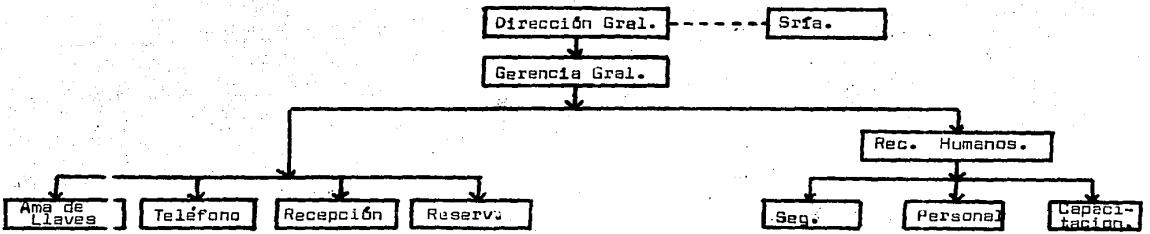
nizacional clásico o tradicional de una empresa hotelera y se compara -
con el esquema organizacional que resultó de una serie de entrevistas --
con los ejecutivos de la empresa en cuestión:

Los esquemas anteriores sólo muestran una parte de la problemática exis-
tente en ese momento, ya que no se muestra un organigrama completo de --
ninguno de los dos casos, puesto que no era ese el propósito del análi -
sis.

ORGANIGRAMA CLASICO.



ORGANIGRAMA REAL



CAPÍTULO II). ANÁLISIS DOCUMENTAL DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Para poder comprobar las suposiciones que se enumeraron anteriormente, - se procedió a la elaboración de un análisis de objetivos y funciones del área crítica, partiendo inicialmente de una revisión de los documentos - internos de la empresa y de las descripciones de puestos que en ella se elaboraron anteriormente.

El análisis se concretó básicamente sobre el departamento de seguridad y consistió en la lectura y análisis de los objetivos que se proponían para éste, así como la comparación de éstos con respecto a las funciones - que en cada puesto se debieran realizar.

II.a) OBJETIVOS:

El objetivo principal de este análisis fué el de configurar una base que permitiera empezar a trabajar directamente con la gente, así como definir la forma en la que se estructuraban las funciones para el logro de - los objetivos, ya que principalmente era la falta de resultados lo que - preocupaba a los ejecutivos de la empresa.

Por otro lado, y más como una forma de análisis, se pretendía también de finir si la forma en que se había venido dividiendo el departamento en - cuanto a antigüedad de integrantes, tenía algo que ver con las funciones que se planteaban para éste, lo cuál parecía un poco dudoso, pero no se quiso dejar pasar por alto, ya que se consideró que esto podría representar una de las principales causas de la problemática, que actualmente ha bía llegado incluso a enfrentamiento violentos entre los integrantes del departamento con otros departamentos, como el de stewards, (limpieza de - cocinas), y el de restaurantes y bares.

II.b) RESULTADOS

La información que se encontró para el departamento de seguridad fué la siguiente:

PUESTOS EN EL DEPARTAMENTO.

En el departamento existen 4 niveles de puestos que son:

- 1) Jefe de Seguridad.
- 2) Supervisores.
- 3) Vigilantes o Agentes
- 4) Tomadores de tiempo.

DESCRIPCIONES Y OBJETIVOS POR PUESTO.

1) Jefe de Seguridad:

No existía ninguna.

2) Supervisores:

- a) Conoce las funciones y objetivos de su puesto, así como la de los agentes y tomadores de tiempo.
- b) Asigna áreas a vigilar al personal de departamento.
- c) Supervisa el aseo y presentación del personal a su cargo.
- d) Elabora el reporte de novedades de su turno.
- e) Supervisa el manejo de llaves y vehículos durante su turno.
- f) Auxilia al personal a su cargo en casos de emergencia.
- g) Coordina las acciones del personal a su cargo en caso de incen dios o siniestros.
- h) Sugiere medidas correctivas para cualquier situación referente a la seguridad e higiene laboral.

3) Agentes de Seguridad:

- a) Conoce a la perfección las áreas del Hotel.
- b) Conoce a la perfección las funciones que debe desempeñar en las diferentes áreas del Hotel.
- c) Reporta a sus supervisores las novedades de su turno.
- d) Reporta acciones o situaciones que pongan en peligro tanto al huésped como a los empleados del Hotel.

- e) Reporta violaciones al reglamento interior de trabajo.
- f) Supervisa el escamoteo de basura.
- g) Cuida la propiedad de huéspedes del Hotel y de los empleados del mismo.
- h) Conoce perfectamente sus funciones y el equipo de combate de incendios, en caso de que este se presente.
- i) Conoce los procedimientos de rescate y evacuación en caso de incendios o siniestros.
- j) Vigila el buen funcionamiento de los vehículos del hotel.
- k) Vigila el cumplimiento de las políticas que marca la empresa, al departamento de seguridad.
- l) Supervisa la entrada y salida de objetos del hotel.
- m) Impide el acceso al hotel a personas no gratas, (vendedores, limosneros, etc.).

4) Tomador de Tiempo.

- a) Verifica que el empleado que va a checar tarjeta cheque la su ya propia.
- b) Supervisa el uniforme e identificación del empleado al ingresar y al salir del Hotel.
- c) Elabora su reporte de novedades en su turno.
- d) Verifica el buen funcionamiento del reloj checador.
- e) Se asegura de que el personal este checando tarjeta dentro de los límites de tolerancia.
- f) Conoce perfectamente sus funciones en caso de incendio o si - niestros en el hotel.

CAPÍTULO III). ANÁLISIS DE CAMPO.

III.a) OBJETIVO:

Detectar mediante la aplicación de las técnicas de obtención de datos, - la manera en que cada empleado realiza actualmente sus funciones; así co mo la manera en que se interrelacionan los integrantes del departamento.

III.b) METODOLOGIA EMPLEADA:

Debido a que la población en el departamento era muy pequeña, y que en - éste caso el tiempo era un factor importantísimo pero muy reducido, se - tomó como técnica inicial para la obtención de datos la del Informante - Clave, que consiste en elegir a la(s) persona(s) que contaban con mayor- experiencia en su puesto y en otros que integran al departamento y que - hubieran recibido mayor capacitación en el desempeño de las funciones en éste departamento (ya sea en la misma empresa o en otra(s)).

La información fué obtenida de los expedientes y evaluaciones de los em- pleados del departamento, y registrada en los formatos que se presentan- en el apéndice 1. (Formatos para descripción de puestos).

La técnica del informe clave tiene como objetivo el de obtener la mayor- información posible, sobre la manera en que se están realizando las acti vidades, en el momento de su aplicación.

Inicialmente se elaboró una (entrevista abierta) con los informes clave- (preferentemente uno por uno) en la que se trataba de determinar las fun ciones de cada puesto así como las tareas y subtareas que se requieren - para lograr las funciones.

Otros datos importantes que aportaron los informantes clave fueron el or- den de funciones y las ayudas de trabajo, que son: las herramientas, má- quinas, documentos, datos, personas, etc., de los que se valían para po- der realizar cada paso (o subtareas) que componía una tarea, que a su - vez conforman las funciones, así como del producto que se esperaba y su- finalidad en cada paso, además de la información general que requerían - los formatos.

De los datos que proporcionaron los informantes clave, se elaboró una - lista checable que se presentó a todos los integrantes de cada puesto, - con el objeto de que éstos aportaran mayores detalles, y afinaran cada - una de las subtareas , tareas, funciones y ayudas de trabajo, checando - el orden en que les fueron presentados, así como que no faltara ninguno.

A ésta técnica se le consideró como un cuestionario de verificación, ya que aparte de revisarse la lista de funciones y sus descripciones, se pidió a los participantes (todos los integrantes en cada puesto) que anotarán:

- a) El nombre del puesto.
- b) Su ubicación en el organigrama
- c) Organigrama en su departamento
- d) Contactos más continuos en la empresa y fuera de ella.

Por último, se realizó una observación directa durante tres días, en la cuál se pretendía confirmar los datos obtenidos hasta el momento, así como detectar aspectos más humanos del funcionamiento del departamento.

III.c) RESULTADOS.

REPORTE SOBRE EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD.

ORGANIZACION:

I Supervisores.

- a) Un supervisor por turno más un cubre turnos.
- b) Rolan cada mes de turno.

II Agentes.

- a) De cinco a seis agentes por turno.
- b) Rolan de turno cada quince días.

ROLES DE TRABAJO Y DESCANSOS.

- a) Cada supervisor asigna las áreas que deben ser cubiertas por cada agente en el día.
- b) Por la noche, se rolan de área cada hora.
- c) Los descansos son asignados según antigüedad y/o conveniencias.

MANDATOS Y CONTROLES:

En mi opinión, es muy rígida y poco cortés la manera en la que se manejan las órdenes, aparte de que no son muy específicas.

En cuanto a controles, los muchachos son muy poco flexibles, ya que no siempre obtienen respuestas positivas del personal en general, es decir, que en ocasiones, prefieren pasar por alto algunos detalles con tal de no tener problemas con los demás compañeros y empleados en general (*NO-SE LLEVAN LOS CONTROLES ESTRICTAMENTE, NI TODOS LOS CONOCEN*).

ESTILOS DE SUPERVISION:

Pienso que si bien, es buena en cuanto a la detección de fallas y faltas en la vigilancia en general, pierde su efectividad por la manera en que se indica tal falla, ya que:

- 1) No se hace muy específica la manera de solucionar la falla, sino que se pone mayor énfasis en la falta misma.
- 2) Las indicaciones no son concretas, sino que semeja más un regaño que un consejo.
- 3) Se toman más del tiempo necesario en indicar la falla.

DISCIPLINA.

Es bastante buena en general, aunque creo que hay fricciones fuertes entre algunos de los integrantes del departamento en general.

INDUCCION Y CAPACITACION A NUEVOS INTEGRANTES:

Es vaga y poco eficiente, creo que es necesaria una mayor atención al personal de nuevo ingreso.

ATENCION DE QUEJAS Y PROBLEMAS (INTERNOS):

Existen demasiados intermediarios entre la personal con autoridad para solucionar el problema y la persona con problemas.

INFORMACION.

Se manejan todos los reportes por bitácora. Parece ser que solo los supervisores (ahora) tienen acceso a ella:

PROBLEMAS VARIOS.

- 1) El personal trata "muy mal" al departamento de seguridad en general, pero las quejas que más se escuchan, son con respecto a los empleados de mantenimiento y restaurantes y bares.
- 2) El sistema de acciones disciplinarias es sumamente arbitrario, ya que dependen de diferentes criterios, y cada supervisor tiene la facultad de generar y aplicar acciones disciplinarias.
- 3) Existe una pésima comunicación al interior del departamento.
- 4) Los reportes son vagos y mal redactados.

RESULTADOS DEL ANALISIS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Agente de Seguridad

25 personas en el puesto.

FUNCIONES ESPECIALES Y HERRAMIENTAS:

- a) Procedimientos de evacuación en caso de incendio.
- b). Procedimientos de combate de incendios.
- c) Manejo de hidrantes y extinguidores.
- d) Reglamentos de seguridad e higiene laboral
- e) Procedimientos en caso de alarma, accidentes, peleas, robos, etc.

REPORTA A SU SUPERVISOR DE TURNO Y AL JEFE DE SEGURIDAD:

No tiene personal a su cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Pasa el 90% del tiempo parado y caminando con calor y a la intemperie, - poco riesgo de accidentes o enfermedades.

TIENE RESPONSABILIDADES LIMITADAS EN INFORMACION CONFIDENCIAL.

Y muy reducida en equipo y dinero, sin embargo, por tener acceso a todas las áreas del hotel, debe ser sumamente honrado, por lo que se recomienda pedir y verificar recomendaciones personales y laborales así como antecedentes penales antes de su contratación.

CONTACTOS MAS CONTINUOS:

Tiene contactos con todo el personal del hotel, por lo que debe mostrar-facilidad de palabra y trato amable, buena presentación y disposición pa- ra ayudar a sus compañeros. Ocasionalmente debe tratar con gente dif- cil, sobre todo huéspedes, por lo que su carácter debe ser estable y con- trolado.

NOTA: En esta parte se puede ir agregando más información, por lo que - se recomienda revisar continuamente para ir perfeccionando.

Es recomendable que el encargado de hacer dichas revisiones sea - el jefe de departamento, en conjunto con el personal de recursos- humanos.

RESULTADOS DEL ANALISIS DE FUNCIONES:

PLANTILLA POR PUESTOS O POSICIONES.

Funciones por posición.

Objetivos.

Necesidades.

Capacitación.

Rondas.

PLANTILLA.

Por turno.

- 1) Caseta*
- 1) Tampa/Sótano.
- 2) Pasillos
- 1) Lobby*
- 1) Estacionamiento (c/licencia)
- 1) Casa de ejecutivos
- 2) Albercas.
- 4) Tomadores de tiempo.
- 1) Jefe de vigilancia.

4) Supervisores.

TOTAL: 36 Elementos.
4 Tomadores de tiempo.
27 Vigilantes.
4 Supervisores.
1 Jefe de vigilancia.

OBJETIVOS DE VIGILANCIA.

- 1) Reportar daños a la propiedad de la empresa
- 2) Auxiliar en el mantenimiento del orden en el hotel.
- 3) Reportar faltas al reglamento interior del trabajo.
- 4) Reportar situaciones que permitan caer en faltas al reglamento interior de trabajo y/o que sean evidentemente peligrosas para huéspedes y/o empleados.
- 5) Intervenir en caso de incendio y/o siniestro ocurrido en el hotel, - en coordinación con las acciones de otros departamentos y en caso ne cesario, en la evacuación del hotel.

DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA CASITA DE SEGURIDAD.

I) **CHECAR BULTOS:**

- a) **Entrada.**
 - Retener a la persona.
 - Pedir abra su bulto.
 - Revisar el contenido.
 - En caso de grabadoras, cámaras fotográficas, etc.
 - Impedir el acceso al hotel.
 - Elaborar un control de entrada de objetivos, que será anexado al reporte para cada jefe departamental.

- Entregar una copia al interesado.
- Anexar al control de la bitácora, para ser presentado a recursos humanos, quien reportará a los jefes departamentales para su cooperación.

b) **Salida.**

- Retener a la persona.
- Pedir abra su bulto.
- Revisar el contenido y checarlo con su pase de entrada.
- Si hay algún otro objeto, pedir el pase de salida, que se anexará al reporte para recursos humanos, quien archivará en expediente personal del empleado.
- Cuando exista, recoger los pases y dejar salir a la persona.
- Si no existe el pase:
- Retener a la persona y objeto (s).
- Llamar al jefe departamental.
- Esperar instrucciones.
- Reportar el caso en la bitácora, para que se anexe al expediente personal del empleado.
- Anexar pases y/o reportes a la bitácora.

II) **CHECAR VEHICULOS:**

a) **Entrada.**

- Retener el vehículo.
- Pedir pase de entrada o de mercancías si es proveedor.
- Entrega de gafete.
- Avisar al encargado del área de carga y descarga.
- Registrar la entrada en el bitácora, para ser comparada con las notas de mercancía recibida en almacén.

b) **Salida.**

- Retener el vehículo.
- Pedir al conductor el pedido de mercancía firmado por el almacén
- Pedir al conductor que muestre el interior de la cabina y cajuela (s).
- Revisar el interior de la(s) cajuela(s).
- En caso de anomalías u objetos extraños avisar a Recursos Humanos o Gerente en turno.
- Si todo esta en orden, recoger el gafete.
- Registrar la salida en la bitácora.
- Permitir la salida del vehículo.

III) **BITACORA DE VISITAS.**

- Retener a toda persona sin gafete.
- Preguntar lugar de destino y asunto a tratar.
- Pedir autorización telefónica a jefe Departamental.
- Si se autoriza la entrada y la persona trae bultos. Se sigue el procedimiento normal para bultos.
- Registrar en la bitácora la entrada, con hora y destino de la persona..
- Permitir el acceso a la persona.
- Avisar al encargado del área de destino para que este pendiente.
- Revisar bultos, recoger gafetes y pases de salida al salir.
- Revisar en bitácora la salida.

IV) **LLAVEROS DE BARES Y ALMACENES.**

- Recibir llaveros, de almacén y centros de consumo.
- Guardar en sobre bien cerrado.
- Pedir firma del interesado en el sobre.
- Registrar en bitácora solicitando la firma del que entrega.

- Firmar de recibido.
- Si alguien solicita las llaves, pedir autorización al jefe Departamental para entretar, si no existe autorización NO ENTREGAR; si es autorizado, entregar el llavero en el sobre.
- Registrar en la bitácora y firmar de entregado.
- Solicitar la firma de la persona de recibido.

V.- COMUNICACION.

- Atender llamadas telefónicas y/o radiadas.
- Informar telefónicamente o por radio a las personas involucradas

VI.- VEHICULOS DE HOTEL.

- Verificar en memorandum la firma autorizada del solicitante.
- Si no existe autorización, pedir autorización por escrito al solicitante, si esto no la tiene. No permitir el uso del vehículo si existe la Autorización registrar en bitácora y pedir firma -- del solicitante.
- Entregar llaves.
- Registrar en bitácora destino, hora estimada de regreso y salida
- Solicitar la firma del usuario.

R A M P A

I.- VIGILAR CARGA Y DESCARGA DE VEHICULOS.

- * Acudir a la zona cuando se le reporta la entrada de algún proveedor y/o visitantes.
- * Vigilar que se restringan a las áreas a las que tienen autorización para entrar.
- * Vigilar que los objetos y mercancías entregados no sean maltratados durante la carga y/o descarga.
- * Supervisar que sean recogidos del área lo más rápidamente posible para evitar pérdidas y maltratos.

II.- SUPERVISAR EL ESCAMOCHÉ DE BASURA.

- * Acudir a la zona cuando se le reporte la entrada del camión de basura.
- * Observar y verificar que el escamoché de basura se hace correctamente y de toda la basura.
- * Reportar el estado de las cámaras de basura y cualquier anomalía durante el escamoché.

III.- REPORTAR EL ESTADO DE LAS INSTALACIONES EN GENERAL.

- * Recorrer el sótano y hacer reporte de anomalías, limpieza, seguridad, instalaciones eléctricas, etc.
- * Checar funcionamiento de elevadores "Torre I" y reportar cualquier falla.
- * Recorrer pasillos zona de empleados y reportar anomalías en limpieza, seguridad, instalaciones eléctricas, etc.
- * Reportar conductas impropias del personal en la zona.
- * Relevar al tomador de tiempo cuando éste se ausenta momentáneamente.
- * Reportar por bitácora cualquier anomalía y/o imperfección en instalaciones y procedimientos.

P A S I L L O S

I.- SUPERVISAR EL ORDEN Y BUEN ESTADO DE LOS PASILLOS DEL HOTEL.

- * Checar alarmas Vs. incendios y señalamientos, verificando que se encuentren en buen estado y perfecto funcionamiento.
- * Checar funcionamiento de elevadores y extinguidores.
- * Checar salidas de emergencia para evitar que se encuentren obstruidas, sucias o en malas condiciones en general.
- * Supervisar el estado de hidrantes.
- * Supervisar el orden en los cuartos, avisando a la recepción si éste se ve alterado por los huéspedes.
- * Impedir el acceso a visitas en horas de la noche.
- * Checar que los cuartos estén bien cerrados, sugiriéndole al huésped que sea precavido cuando no lo estén.
- * Supervisar el funcionamiento de instalaciones eléctricas, y verificar que los apagadores y contactos funcionen correctamente.
- * Reportar fallas en equipo e instalaciones, anotando las anomalías en la bitácora.
- * Elaborar relación y reporte de personal en área.
- * Checar oficinas en pisos superiores.
- * Checar roperías.
- * Reportar por bitácora cualquier anomalía y/o desperfecto.

II.- REPORTAR LOST AND FOUND.

- * Llevar el (los) objeto(s) olvidado(s) al departamento de ama de llaves.
- * Verificar que sea(n) relacionado(s) en la bitácora de lost and found.
- * Pedir el recibo correspondiente a la entrega de objeto(s).

- * Reportar por bitácora lugar, fecha, hora exacta y descripción -- del objeto(s).
- * NOTA: Cualquier objeto que no sea entregado inmediatamente al departamento de ama de llaves, será interpretado como ROBO con su correspondiente sanción.

(Art. 69 Fracc. 13, del Reglamento Anterior de Trabajo).

III.- CONTROLAR EL ACCESO AL COMEDOR DE EMPLEADOS.

- * Pedir a cada empleado que llegue a comer, su tarjeta de alimentos.
- * Si no la tiene, reportar.
- * Marcar en la tarjeta el día, cancelándolo.
- * Marcar en hoja de control la entrada.
- * Impedir que los empleados utilicen vías de acceso diferentes a la designada para ello.
- * Vigilar el orden en el interior del comedor.
- * Reportar al supervisor cualquier anomalía.

L O B B Y

I.- ESTACIONAMIENTO DE CARROS FRENTE AL HOTEL.

- * Se acerca al automóvil.
- * Si el auto estorba mucho, impide que permanezca en ese lugar.
- * Pregunta al conductor por el tiempo que permanecerá en ése lugar, cuando el auto no estorbe demasiado.
- * Si no es mucho tiempo, permite que se estacione.
- * Si es mucho tiempo, le pide que se mueva a un lugar más adecuado.
- * En caso de haber algún problema, llama al supervisor y le avisa de éste.

II.- ENTRADA Y SALIDA DE VISITAS, EMPLEADOS Y/O ANIMALES.

- * Detiene al visitante o empleado.
- * Si es empleado lo envía a la caseta para que se le reporte ó se le permita entrar.
- * Si no quiere hacerlo, se reporta por bitácora.
- * Si es visita se le pregunta a quién viene a visitar.
- * Se le reporta a recepción y se anota la entrada y su destino en cuaderno especial para tal efecto.
- * Se verifica que, a cierta hora todos los visitantes hayan salido de las habitaciones de los huéspedes, (por medio de recepción).

III.- CHEQUEO DE BULTOS.

- * (Mismos procedimientos que caseta, pero haciendo reporte de la - entrada o salida del empleado por el lobby).

IV.- SUPERVISAR FUNCIONAMIENTO DE ELEVADORES.

- * Estar atento a cualquier falla.
- * Avisar a mantenimiento.
- * Si hay personas atrapadas, ayudar a sacarlas.

V.- COMUNICACION CON SUPERVISORES Y OTRAS AREAS.

- * Mantener radio en frecuencia indicada.
- * Atender avisos y llamados.
- * Reportar incidentes e irregularidades a su supervisor.

VI.- SUPERVISAR CONDUCTA DE EMPLEADOS Y HUESPEDES EN AREA.

- * Reportar a los supervisores cualquier mal comportamiento.
- * Impedir la salida de huéspedes, sin pagar.
- * Dar aviso a Recursos Humanos en caso de problemas.
- * Esperar instrucciones.
- * Auxiliar en casos de necesidad.
- * Elaborar un reporte de esos casos.

VII.- CHECAR ZONA COMERCIAL.

- * Hacer ronda por el área.
- * En el día:
 - Observar el orden en las tiendas.
 - Reportar cualquier caso difícil o inadecuado.
 - Hacer reporte por escrito.
 - Esperar instrucciones y/o ayuda.

- * En la noche:
 - Verificar que las puertas estén cerradas.
 - Reportar luces encendidas, pantallas, vidrios rotos, etc.

VIII.- IMPEDIR EL ACCESO EN HORAS DE LA NOCHE A VISITAS Y EMPLEADOS FUERA DE SERVICIO.

- * Detener a toda persona que quiera entrar al hotel en altas horas de la noche.
- * Preguntar si es huésped.
- * Si lo és; que se identifique.
- * Pedir autorización a recepción para que entre.
- * Dejarlo pasar.
- * Si no lo és; impedir el paso.
- * Reportar a recepción.
- * Reportar a supervisor.
- * Esperar instrucciones.
- * Reportar por bitácora en caso de que sea empleado.

IX.- REPORTE OBJETOS OLVIDADOS.

- * Seguir procedimiento de objetos perdidos y encontrados.

FUNCIONES DEL ESTACIONAMIENTO.

- I.- Vigilar que los automóviles propiedad de los huéspedes y/o empleados no sean maltratados, sean estacionados en lugares adecuados, - no estorben, no sean robados, etc.
- II.- Mantener, por orden de gerencia, en perfecto estado de funcionamiento a los vehículos del hotel.
- III.- Apoyar al vigilante del lobby en sus funciones.
- IV.- Vigilar que no salgan huéspedes con maletas solos y por el foyer.
- V.- Vigilar el orden en el área del estacionamiento.
- VI.- Reportar a los empleados que entren y/o salgan por el foyer.
- VII.- Auxiliar en la caseta en caso de necesidad.

S Ó T A N O.

- I.- Supervisar y reportar la limpieza de pasillos, ropería general, - baños de empleados, etc.
- II.- Reportar faltas al reglamento en lavandería y tintorería, oficina en ama de llaves, baños de empleados, etc.
- III.- Vigilar el orden de tiendas, lobby, sótano y rampa apoyando a los otros en esas zonas.
- IV.- Reportar anomalías en el funcionamiento de los baños, así como en el uso inadecuado de éstos.

CASA DE EJECUTIVOS

- I.- Vigilar la entrada y salida de personas por ésta área.
- II.- Vigilar el orden y la propiedad en canchas de tenis, vivero y casa de ejecutivos.

III.- Cuidar que los automóviles estacionados en la zona no sean maltra-
tados, robados, golpeados, etc.

IV.- Vigilar que no exista gente extraña ni empleados no autorizados -
en casa de ejecutivos.

A L B E R C A .

I.- VIGILAR EL ORDEN Y DISCIPLINA EN EL AREA.

- * Impedir el acceso por la playa a vendedores, empleados, animales-
y/o personas con equipaje.
- * Avisar al supervisor en caso de accidentes.
- * Anotar fallas en instalaciones y equipos de alberca.
- * Avisar y auxiliar a capitán de bar y de alimentos y bebidas sobre
personas no autorizadas en la zona.
- * Vigilar la conducta de empleados y huéspedes en el área.
- * Reportar a su supervisor cualquier falta al reglamento o moral -
tanto de empleados como de huéspedes.
- * Supervisar que el área este limpia.
- * Reportar cuando el área no esté limpia.
- * Impedir el uso de alberca a personas extrañas, no huéspedes, em-
pleados y/o fuera de horario.

II.- VIGILAR QUE LOS CENTROS DE CONSUMO ESTEN SEGUROS DURANTE LA NOCHE

- * Checar cerraduras y chapas continuamente durante su ronda.
- * Ver el interior para asegurarse que no haya peligros de accidente,
robos, ni incendio.
- * Reportar al supervisor cualquier anomalía.
- * Impedir el tránsito de personas por los centros de consumo, cuan-
do éstos no están en servicio.

III.- REPORTAR LOST AND FOUND.

- * Seguir procedimiento de objetos perdidos y encontrados.

R O N D A S

RAMPA/SOTANO:

Acceso proveedores y empleados.

Taller de mantenimiento y cámaras de basura

Acceso al restaurant Mirador (por detrás del taller de mantenimiento).

Rampa

Sótano

Alberca

Restaurant Mirador.

Taller de Mantenimiento.

Rampa.

CASETA: Posición fija.

PASILLEROS:

Normal.

Foyer y lobby bar.

L O B B Y :

Acceso por lobby

Pasillo tiendas y Gerencia General.

Acceso por lobby

Foyer y lobby bar.

ESTACIONAMIENTO:

Caseta de seguridad.

Entrada al foyer.

Entrada del lobby.

Pluma de estacionamiento.

Banqueta exterior.

Estacionamiento.

Caseta de seguridad.

CASETA DE EJECUTIVOS:

Entrada estacionamiento.

Lobby

Pasillo, Gerencia y Tiendas.

Vivero.

Cancha de tenis.

Casa de ejecutivos.

Banqueta exterior casa ejecutivos.

Estacionamiento.

A L B E R C A :

Villita.

Alberca.

Mirador.

Palapa.

Villita.

2) Barda frente a la playa.

NOTA: SE TURNAN LA RONDA.

SUPERVISOR

- I.- Asignar áreas al personal.
- II.- Apoyar la vigilancia de las áreas.
- III.- Resolver problemas difíciles.
- IV.- Atender casos de robo u otros referentes al huésped.
- V.- Auxiliar al personal a su cargo.
- VI.- Revisar diariamente a su personal antes de empezar el turno. (uni forme, pelo, uñas, zapatos, etc.).
- VII.- Reportar cualquier anomalía por medio de la bitácora.
- VIII.- Reportar con el jefe de seguridad las faltas en que incurran los vigilantes a su cargo.
- X.- Capacitar al personal a su cargo.

CAPÍTULO IV). COMPARACIÓN DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL VS. ANÁLISIS DE CAMPO.

IV .a) RESULTADOS.

Se pudo observar que la misma empresa subestimaba las posibilidades de acción del departamento de seguridad, ya que inclusive en aspectos legales, la misma Secretaría del Trabajo y Previsión Social exige la existencia de una comisión mixta de Seguridad e Higiene, la cuál no estaba formada, y el departamento de seguridad no estaba informado al respecto.

Otro aspecto relevante es la falta de especificación de factores o criterios de éxito también conocidas como estándares de desempeño, que en un momento determinado permiten una supervisión más uniforme y justa en cuanto a la evaluación de los empleados.

Hasta este momento, se hizo evidente que las principales causas de la problemática se debían a una mala definición del esquema organizacional y funcional, ya que la propia empresa tenía mal definidos los objetivos del departamento y la estructura organizacional misma, una cosa es que por falta de gente capacitada se delegue la responsabilidad de varios departamentos, a una persona, y otra es que por ése motivo se transforme o deforme la estructura organizacional.

De la falta de estructura organizacional se obtiene una pérdida de autoridad y posición en la empresa, ya que se desconocen los niveles jerárquicos en los que se encuentra cada puesto.

Otro aspecto que resulta de ello es el desconocimiento de la utilidad y objetivo del propio trabajo, ya que se desconoce a quién va dirigido el producto del trabajo y la utilidad e importancia que éste pueda tener para ése departamento o división.

Era también evidente que no se podían atribuir éstos problemas a la falta de capacidad de los empleados sino a una deficiente especificación de funciones y a la manera de realizarlos.

IV.b) CONCLUSIONES Y SOLUCIONES PROPUESTAS:

Hasta aquí se podría pensar que las causas del problema nada tienen que ver con el papel de psicólogo, sin embargo, la principal meta del presente trabajo fué precisamente la de demostrar que, como ya se mencionó anteriormente, no es únicamente la capacitación el medio para resolver los problemas, sino la detención de necesidades, por medio de la descripción y el análisis de puestos, lo que puede eficazmente enfocar las actividades de previsión y solución de los problemas administrativos, que a fin de cuentas son en gran medida el campo de acción del psicólogo en las empresas.

De acuerdo con lo anterior, se pensó que la solución adecuada para la problemática del departamento en particular y de varios otros departamentos que se encontraban lógicamente en las mismas condiciones, era la descripción y análisis de puestos de forma detallada al grado que permitiera generar un sistema de detección de necesidades lo suficientemente efectivo como para sistematizarse e implementarse como una práctica cotidiana para supervisores u jefes departamentales.

Todo lo anterior complementado con un sistema de capacitación dinámico y motivante para mantener a los empleados en la empresa y generar al interior gente lo suficientemente capacitada como para llenar las vacantes - a niveles de jefatura y gerencia media.

Como consecuencia de lo anterior, se consideró que el siguiente paso debía ser el de elaborar una guía de objetivos y puntos a lograr con la capacitación que se describe a continuación:

La capacitación y desarrollo en una empresa, comprende desde los empleados de nuevo ingreso, hasta los más antiguos de la misma, así como todos los puestos y niveles jerárquicos que en ella existan.

Para lograr abarcar a todo el personal, es necesario conocer tanto a la empresa, como a los trabajadores; programar una serie de cursos y prácticas generales para los diferentes puestos, tomando en cuenta las necesi-

dades y facilidades de empresa y trabajadores; y mantener un programa -- motivacional que permita observar al personal en todos los niveles.

Los objetivos que deben perseguir en la capacitación son:

- 1) Evitar el surgimiento de problemas legales por concepto de capacitación.
- 2) Unificar, propagar y generar criterios y lineamientos de cooperación, comunicación y convivencia entre los diferentes departamentos de la empresa.
- 3) Conformar uno o mas medios de comunicación empresa, empleados, que permita generar alternativas de solución a los posibles problemas.
- 4) Generar un ambiente de trabajo propicio para obtener un mayor rendimiento.

Todos estos objetivos deben ser logrados mediante una serie de pasos, -- que son los que conforman el programa de actividades que se describe, por objetivo, a continuación:

OBJETIVO 1.

Evitar el surgimiento de problemas legales por concepto de capacitación:

- 1.1 Conocer y estudiar los aspectos legales y requerimientos de gobierno, referentes a capacitación y desarrollo.
- 1.2 Conocer las políticas de la empresa, así como su reglamento interno y aspectos generales de organización, administración y operación.
- 1.3 Establecer y mantener comunicación con delegados sindicales, sindicato y jefes departamentales, para generar medios de información de necesidades de capacitación, motivación, etc. entre trabajadores y empresa.
- 1.4 Organizar, conformar, inscribir y mantener a la comisión mixta de capacitación y desarrollo y a la de seguridad e higiene.

- 1.5 Elaborar y legalizar el programa de capacitación y desarrollo para el año(s) en el que tenga(n) vigencia dicho(s) programa(s).
- 1.6 Elaborar y otorgar los diferentes comprobantes y estímulos a los participantes en los programas de capacitación.
- 1.7 Verificar que los capacitadores tanto internos como externos cumplan con todos los requisitos que marca la Ley.

OBJETIVO 2.

Unificar, programar y generar criterios y lineamientos de cooperación, comunicación y convivencia entre los diferentes departamentos de la empresa.

- 2.1 Establecer programas de capacitación para diferentes departamentos, que permitan el trabajo en grupo y equipos.
- 2.2 Programar planes de capacitación que refuercen la comunicación, relaciones humanas y convivencia entre departamentos.
- 2.3 Elaborar una descripción de puestos y funciones que permita detectar las necesidades de capacitación, así como los medios de contacto entre departamentos, de manera tal que sea posible unificar los medios y criterios que se utilizan tanto para la operación, como para la administración de la empresa.

OBJETIVO 3.

Conformar uno o más medios de comunicación empresa empleados, que permita generar alternativas de solución a los posibles problemas.

- 3.1 Organizar la expedición de un folleto o periódico interno, que garantice la participación del personal de la empresa, y que sirva también como medio para comunicar aspectos de interés para la empresa.
- 3.2 Organizar juntas departamentales en las que sea posible tratar aspectos de interés común.

- 3.3 Conformar un sistema de sugerencias que permita la participación - del personal en asuntos generales de la empresa.
- 3.4 Programar juntas con representantes de algunas dependencias de go - bierno y que permitan mantener informado al empleado de aspectos re - levantes en su trabajo diario, así como de sus prestaciones y dere - chos laborales.

OBJETIVO 4.

Generar un ambiente de trabajo propicio para obtener un mayor rendimien - to:

- 4.1 Poner campañas de saneamiento ambiental en el interior de la empre - sa.
- 4.2 Promover campañas motivacionales y de seguridad laboral.
- 4.3 Promover convivencias o eventos que permitan la participación del - personal en ambientes familiares.
- 4.4 Programar el establecimiento de talleres y eventos deportivos y com - petitivos, que permitan la integración del personal.
- 4.5 Establecer sistemas de reforzamiento para el empleado distinguido, - cooperativo, creativo, etc.
- 4.6 Implementar un sistema de ascenso y escalafonamiento por medio de - la capacitación, que se vea reforzado y validado por los jefes de - partamentales mediante la unificación de técnicas de supervisión y evaluación del desempeño de los empleados capacitados.

El siguiente paso fué el de elaborar un análisis de puestos que diera lu - gar a la definición de las necesidades para el departamento, y que a su vez constituyera la base de la supervisión.

Por ser este un análisis a un nivel óptimo, se tomo como base las des -- cripciones resultantes, agregando la información que se pretendía como - idónea para el departamento y para cada puesto en particular.

Debido a que la información en éste nivel fué considerada como confidencial por parte de los directores de la empresa, a continuación solo se muestra un ejemplo de la forma en que se elaboró dicha descripción, agregándose también el plan y programa de actividades para el departamento y una muestra de la forma en que ésta iba constituyendo el plan general de capacitación para la empresa en sí.

Primeramente se redefinieron tanto el perfil como los objetivos en sí para el departamento, quedando de la siguiente manera:

PERFIL DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Hasta la fecha, el departamento de seguridad ha sido catalogado, tanto por los ejecutivos como por los empleados, e inclusive internamente en el departamento, como un puesto sin mucha importancia, poca cultura, mal aspecto y de carácter explosivo.

Este punto de vista se encuentra muy alejado de la realidad, ya que al referirnos a "seguridad" debemos de pensar de manera totalmente diferente a como lo hemos venido haciendo.

Seguridad debe conceptualizarse como:

- 1) Protección de la empresa y sus huéspedes.
- 2) Vigilancia del cumplimiento de los reglamentos.
- 3) Staff Planner.
- 4) Seguridad e higiene.
- 5) Motivación, para poder lograr que se cumpla con el reglamento.
- 6) Supervisión de las medidas de seguridad laboral.

Debe también ser el departamento más informado en el hotel, ya que en todas las actividades que en el se llevan a cabo, es necesaria la seguridad y el cumplimiento de las normas establecidas para los trabajadores y huéspedes.

Para realizar lo antes mencionado, es necesario contar con un personal - más capacitado y un conocimiento amplio del reglamento interior de trabajo, así como de las medidas de seguridad e higiene que en un hotel deben existir.

Es también de vital importancia mejorar el aspecto físico de la gente y su presentación e higiene.

Las oficinas de seguridad deben tener también un aspecto limpio y ordenado, con algo de comodidad y mucho de humanidad, ya que el cumplimiento - del reglamento no se puede remediar con gritos o golpes, sino con motivaciones y buena fé, hablando con la verdad y abiertamente ya que de otra manera sólo se empeorarán las cosas.

De aquí se elaboró un programa de actividades, dividido en tres fases - que se presenta a continuación:

FASE I

VIGILANCIA.

- 1) Manual de funciones seguridad hotelera.
- 2) Sistema de vigilancia.
- 3) Análisis organizacional.
 - a) Organigrama.
 - b) Ambiental.
 - c) Comunicación.
 - d) Cargas de trabajo.
- 4) Manual de procedimientos para la vigilancia.
- 5) Capacitación interna y período de pruebas.
- 6) Selección de personal.
- 7) Evaluaciones y sistemas de control interno.
- 8) Manual de supervisión para jefe de seguridad.

- 9) Estudio de rotación del personal.
- 10) Soluciones para el problema de rotación.

FASE II.

SEGURIDAD E HIGIENE.

- 1) Inventario de áreas a supervisar.
- 2) Puntos a supervisar por área.
- 3) Temario y plan de capacitación.
- 4) Selección de supervisores en seguridad e higiene.
- 5) Funciones interdepartamentales.
- 6) Capacitación.
- 7) Sistema de evaluación y establecimiento de controles.
- 8) Manual de supervisión para jefe de seguridad e higiene.

FASE III.

CONTROL DE CALIDAD.

- 1) Descripción de funciones.
- 2) Descripción del sub-departamento de control de calidad.
- 3) Temario para control de calidad.
- 4) Programa de actividades del (los) supervisor (es).
- 5) Selección (puede no ser necesario)
- 6) Capacitación de supervisor (es).
- 7) Evaluaciones y controles.
- 8) Manual de supervisión.

Algunas otras medidas que se fueron implementando para mejorar las condiciones de trabajo e implementar medidas motivacionales que involucraran a los trabajadores fueron por ejemplo:

- A).- **Círculos de calidad:** En donde se convocó al personal a formar grupos de diez personas que, por medio de la participación conjunta y democrática de ellos mismos, eligieran temas o puntos de interés común que tuvieran que ver con la operación y/o administración de la empresa en general, investigando y discutiendo sus características, posibles causas y soluciones así como esto en pérdida si no se resolvían y su consiguiente ganancia al resolverlos. Como condición se pedía solo que fueran personas del mismo nivel en la empresa para evitar así interferencias por autoridad formal, y que contarán con el tiempo necesario para las reuniones, las cuáles -- ellos mismos definían en duración y frecuencia.
- B).- **Periódico y Folletos:** Pidiendo la participación de los mismos empleados en la información y avisos ó comentarios para ser publicados cada 15 días, en donde se informaba de los logros de algunos empleados distinguidos, fechas de inicio y requisitos para inscripción a cursos y eventos, acontecimientos especiales, formación de equipos deportivos, onomásticos, etc. Así como una sección especial para sugerencias y comentarios sobre procedimientos y políticas vigentes en la empresa, un buzón específicamente creado para tal efecto.
- C).- **Programas de actividades socio-culturales y deportivas:** En donde procuraba la participación de los familiares de los mismos empleados, mediante la organización de excursiones, kermeses, concursos, etc.

En cuanto a información, se hace evidente que se generó una cantidad de datos de importancia vital para el funcionamiento y administración del departamento, se hizo posible la elaboración e implementación de un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, así como una selección más segura y menos costosa que la que anteriormente se venía manejando.

Al detectarse las necesidades de capacitación y de administración en la empresa, se pudo también elaborar un programa de capacitación que comprendía tres fases para todo el personal, siendo éstas las siguientes:

FASE 1.

- Inducción a la empresa.
- Amabilidad es la respuesta.
- Reglamento interior de trabajo.
- Tus derechos y prestaciones.
- Tiempo libre; la cultura y la convivencia.
- Solo tú puedes hacerlo (motivacional).

FASE 2.

- Tu división y departamento; su ubicación e importancia.
- Los otros departamentos y tú.
- Tu jefe y compañeros.
- Seguridad laboral.
- Prevención de incendios.
- La importancia de tu trabajo.
- Prevención de accidentes.

FASE 3.

* PROGRAMA DE CAPACITACION *

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

ALBERQUERO:

- a) Sistema de filtrado.
- b) Conexiones e instalaciones en albercas
- c) Iluminación subacuática.
- d) Equipo de limpieza.
- e) Químicos: almacenamiento y cuidados de su empleo.

f) Mantenimiento preventivo vs. mantenimiento correctivo.

PLOMERIA:

- a) Sistema de distribución de agua y drenaje del hotel.
- b) Supervisión y reparación de equipos de agua, gas y vapor.
- c) Equipo de cocinas.
- d) Mantenimiento preventivo vs. mantenimiento correctivo.

OPERADOR DE CUARTOS:

- a) Mantenimiento preventivo vs. mantenimiento correctivo.
- b) Instalaciones hidráulicas en habitaciones.
- c) Instalaciones eléctricas en habitaciones.

PINTORES:

- a) Igualación de colores.
- b) Técnicas para pintar.
- c) Aplicación de barniz y otras pinturas diversas.
- d) Mantenimiento preventivo vs. mantenimiento correctivo.
- e) Diferentes tipos de pintura.
- f) Técnicas para resanar.

ALBAÑIL:

- a) Herramientas y materiales de construcción.
- b) Técnica de trazado y nivelación.
- c) Elaboración de mezclas.
- d) Colocación de pisos de cemento y azulejo.
- e) Reparación de tejados de diferentes materiales.
- f) Montaje y reparación de muebles de baño y cocina.
- g) Interpretación de diferentes tipos de planos.

REFRIGERACION Y AIRE
ACONDICIONADO:

- a) Componentes mecánicos y eléctricos - del sistema de refrigeración y aire acondicionado.
- b) Instalaciones del equipo de refrigeración y aire acondicionado.
- c) Sistemas de refrigeración.

MECANICO:

- a) Técnicas de soldadura.
- b) Equipo mecánico en el hotel.
- c) Instalación y mantenimiento de equipos de gas y vapor.
- d) Almacenamiento y cuidados de la herramienta y el equipo de seguridad laboral.

FOGONERO:

- a) Mantenimiento y funcionamiento de máquinas de aire acondicionado.
- b) Funcionamiento y mantenimiento de calderas.
- c) Funcionamiento de equipo de bombeo.
- d) Sistemas de control.

CARPINTERO:

- a) Empleo y almacenamiento de herramientas de carpintería.
- b) Trazado, aserrado, ensamblado, barnizado y pulimento de maderas.

ELECTRICISTA:

- a) Equipo de alta y baja tensión.
- b) Red de alumbrado y contactos.
- c) Red de fuerza.
- d) Equipo alac.
- e) Empleo y uso de herramientas de equipo de seguridad industrial.

JARDINERO Y SUPERVISOR:

- a) Herramientas: uso, almacenamiento y mantenimiento.
- b) Fertilizante e insecticidas, uso y almacenamiento.
- c) Injertos y trasplantes.
- d) Plan de rotación de plantas en áreas y oficinas.

CERRAJERO:

- a) Manejo y limpieza de herramienta.
- b) Tipo de chapas y candados, su estructura y compostura.
- c) Tipos de llaves y técnicas para trabajarlas.

GERENTE Y ASISTENTE
DE MANTENIMIENTO:

- a) Programación y asignación de tareas - para mantenimiento preventivo.
- b) Coordinación de compras y detección - de necesidades.
- c) Seguridad e higiene laboral.
- d) Equipo de agua, luz y fuerza, instalación, mantenimiento y empleo.
- e) Controles y bitácoras departamentales

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

GERENTE Y ASISTENTE:

- a) Reporte de camaristas vs. reporte de ocupación.
- b) Reporte de anomalías a mantenimiento.
- c) Control de suministros y blancos del hotel.
- d) Inventarios mensuales del departamento.
- e) Manejo de personal, movimiento y supervisión.

SUPERVISORAS:

- a) Reporte de ocupación de las camaristas.
- b) Suministros a cuartos, pasillos y roperías.
- c) Atención al VIPS.
- d) Inventario mensual del departamento.
- e) Cómo hacer una cama.
- f) Cómo hacer el baño.
- g) El carro de la camarista.
- h) Artículos de limpieza.

CAMARISTA:

- a) Suministros de cuartos.
- b) Cómo hacer una cama.

- c) Cómo hacer el baño.
- d) El carro de la camarista.
- e) Artículos de limpieza.

ENC. DE ROPERIA:

- a) Control de mantelería, blancos y suministros.
- b) Control de uniformes.
- c) Inventario mensual.

AFANADORAS Y MOZOS DE LIMPIEZA:

- a) Químicos y detergentes, uso y mantenimiento.

TOALLERO:

- a) Inventarios mensuales.

DEPARTAMENTO DE LAVANDERIA.

LAVANDERIA:

- a) Equipo de lavandería, manejo y precaución.
- b) Químicos y detergentes, uso y almacenamiento.
- c) Control de entrada y salida de ropa.
- d) Inventario mensual.
- e) Diferencia de tintes, secado y planchado de ropa.

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS

& BEBIDAS:

AUX. Y/O CONTRALOR DE A & B:

- a) Análisis diario de costos de A & B - por departamento.
- b) Transferir interbares e intercocinas.
- c) Standarización en control de carnes y rendimiento de productos enlatados y frescos.
- d) Slips de venta de vinos.
- e) Inventarios a bares contra potenciales de ventas.

- SOUS CHEF Y CHEF EJECUTIVO:**
- a) Presupuesto de gastos de la cocina.
 - b) Inventario de alimentos en buffets y otros eventos.
 - c) Políticas de control en la entrega de A & B en diferentes áreas.
- JEFE DE PREPARACION:**
- a) Preparación de salsas y ensaladas.
 - b) Preparación de mariscos y carnes y al macenamiento.
 - c) Conservación de alimentos en cámaras-frías.
- ASISTENTE DEL JEFE DE PREPARACION:**
- a) Preparación de aderezos, ensaladas, - cocteles, etc.
 - b) Montaje de buffets.
 - c) Recetas Standart.
 - d) Conservación de alimentos y carnes - frías.
- SUPERVISORES DE COCINA Y COCINEROS:**
- a) Tiempo de cocimiento de alimentos.
 - b) Recetas standart de cocina.
 - c) Preparación de salsas.
 - d) Decoración de alimentos en el buffet.
 - e) Maquinaria de cocinas, yso y limpieza
 - f) Técnicas para evaluar alimentos y bebidas en mal estado, mediante olor, - color y/o sabor.
 - g) Técnicas para asar y hornear.
 - h) Usos y preparación de sobrantes en la elaboración de platillos.
- AYTE.DE COCINERO:**
- a) Preparación de guarniciones, salsas y botanas.
 - b) Seguridad e higiene en la cocina.
 - c) Maquinaria de cocina, uso y limpieza.
- PANADERO, PASTELERO Y REPOSTERO:**
- a) Pastelería y panadería, recetas, preparación, tiempo cocimiento, etc.
 - b) Confitería y heladería.

- c) Elaboración y aplicación de decorados
 - d) Preparación de cremas, betunes y salsas para decoraciones.
- CARNICERO:**
- a) Preparación de carnes.
 - b) Limpieza de la carne.
 - c) Técnicas para congelar y descongelar carnes y mariscos.
 - d) Técnicas para deshuesar aves, carnes y pescados.
 - e) Almacenamiento de carnes y mariscos.
- MAYORA Y ASISTENTE:**
- a) Tiempo de cocimiento de los alimentos
- MAYTRE'D:**
- a) Sistemas de comandas.
 - b) Atención del VIPS.
 - c) Análisis de resultados de la operación
 - d) Políticas y procedimientos en restaurantes.
 - e) Atención de quejas y trato al huésped
- CAPITAN DE MESEROS:**
- a) Políticas y procedimientos en restaurantes.
 - b) Ingredientes y tiempo de preparación de platillos.
 - c) Atención de quejas y trato al huésped
 - d) Tipos de montaje.
 - e) Técnicas de llameado y trinchado.
 - f) Tipos de servicio.
- MESERO:**
- a) Material y equipo del departamento.
 - b) Terminología en alimentos & bebidas.
 - c) Montaje de mesas.
 - d) Montaje de lozas y cristalería.
 - e) Cómo tomar órdenes.
 - f) Los platillos del menú.
 - g) Temperaturas y servicios de vinos.
 - h) Técnicas de trinchado.

- i) Técnicas para transportar en charolavajilla, cristalería y cubiertos.
- j) Horas pico, la importancia de la organización y coordinación.

GARROTERO:

- a) Terminología en alimentos & bebidas.
- b) Montaje de lozas y cristalería.
- c) Cómo tomar órdenes.
- d) Limpiado de mesas, y equipo de cocinas
- e) Suministros en las estaciones.

DEPARTAMENTO DE BANQUETES:

TODOS:

- a) Diferentes montajes.
- b) Control de activo fijo y operación.
- c) Checar listas de programación y eventos.

CHIEF STEWARD Y ASISTENTE:

- a) Limpieza de cocinas.
- b) Montaje y desmontaje de salones.
- c) Preparación de café.
- d) Materiales y artículos de limpieza.
- e) Inventarios.
- f) Fumigación en cocinas.
- g) Máquinas y muebles del departamento.

STEWARD, FLOOR STEWARD Y SUPERVISOR:

- a) Limpieza de cocinas.
- b) Máquina lava loza; uso y mantenimiento.
- c) Productos de limpieza; uso y almacenamiento.
- d) Máquinas y muebles del departamento.

ASISTENTE DE BARES:

- a) Surtido de bebidas para bares.
- b) Montaje surtido y desmontaje de bares hábiles.
- c) Máximos y mínimos en bares.

CANTINERO Y AYTE.:

- a) Preparación de bebidas.
- b) Cristalería y su uso.
- c) Botanas más comunes.

SURTIDOR:

- a) Suministros del bar.
- b) Almacenamiento de bebidas.
- c) Cristalería del bar.
- d) Lavado de cristalería.
- e) Suministros del refrigerador.

JEFE Y GERENTES:

- a) Instructores internos.
- b) Curso para descripción de tareas.
- c) Supervisión efectiva.
- d) Administración de personal.
- e) Relaciones humanas.

ALMACENISTA:

- a) Control de requisiciones.
- b) Revisión de requisiciones.
- c) Sistema de mínimos y máximos.
- d) Rotación de productos.
- e) Cámaras de refrigeración, higiene y - seguridad.
- f) Reporte diario de movimiento.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

CAJAS DEPARTAMENTALES:

- a) Registro de operaciones.
- b) Operaciones generadores de ingresos.
- c) Control de cheques de consumo.
- d) Stock de cheques.
- e) Actualización de menús y precios.
- f) Herramientas y utensilios de cajeros.
- g) Control y manejo de relaciones de preparación, comandas, cheques, platillos etc.
- h) Pruebas de control de precios contra-cheques.
- i) Conteo de platillos en centros de consumo.

COMPRAS:

- a) Artículos en general para hoteles.
- b) Procesos de compras.
- c) Catálogos de productos, implementación, manejo, control y autorización.
- d) Cartera de proveedores, implementación, control, etc.
- e) Fuentes de información y tips.
- f) Material indispensable para el departamento.
- g) Archivo y expediente en un departamento.
- h) Relaciones humanas: qué son y para qué nos sirven en el departamento.

SECRETARIAS:

- a) ARchivo.
- b) Mensajes y recados.
- c) Cortesía telefónica.
- d) Requisiciones de almacén, contenido y procedimiento.

FINANZAS:

- a) Principios generales de contabilidad.
- b) Contabilidad de la empresa.
- c) Contabilidad por departamento.
- d) Políticas subdepartamentales.

JEFE DE ALMACEN:

- a) Sistema de control de mínimos y máximos.
- b) Asignación de espacios dentro del almacén.
- c) Marcado de productos.
- d) Rotación de productos.
- e) Coordinación de compras.
- f) Cámaras de refrigeración, higiene y seguridad.
- g) Reporte diario de movimientos.
- h) Sistemas de almacén.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD:

JEFE Y AGENTES:

- a) Seguridad en el hotel, importancia y lineamientos generales.
- b) Investigación de robos.
- c) Instrucciones y/o obstrucciones de -- comunicación.
- d) Manejo, indicación y cuidado del equipo contra incendios.
- e) Higiene y seguridad hotelera.
- f) Manual de seguridad.
- g) La seguridad invisible.
- h) El trato al huésped y al empleado.
- i) Reportes de seguridad.

CAPÍTULO V). RESUMEN DEL MODELO Y PROPUESTA PARA SU SISTEMATIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL.

Se puede fácilmente observar que la capacitación en sí, constituyó una - posible solución del problema de la contratación de gente foránea para - puestos de gerencia media y superior, así como para los problemas de ro - tación, ya que la gente prefería permanecer en un lugar donde sus posibi - lidades de superación fueran mejores y a menor plazo. Otro logro fué el hecho de que los jefes departamentales, que en un principio mostraban po - co cooperativos e incrédulos, al ver la respuesta del personal en gene - ral tan favorable, decidieron participar y apoyar en la formación de la escuela técnica que se pretendía al final de cuentas razón por la cuál - se implementó un curso de formación de instructores, en el que todos los jefes departamentales y de área se comprometieron a capacitar y desarrol - lar a su personal.

Otro dato digno de mencionarse, es el hecho de que en un término menor a los tres meses de haberse iniciado el programa de capacitación y motiva - ción, se redujo el porcentaje de contrataciones de 25 empleados a la se - mana a solo 10 por semana, lo que implicó un ahorro tremendo en gastos - que por ese concepto se derivan.

En particular, el departamento de seguridad mostró resultados muy alenta - dores en cuanto a la solución del problema de la agresividad, ya que en más de dos meses no se habían presentado enfrentamientos personales con los otros departamentos, ya que los agentes y supervisores se concreta - ban más a elaborar sus reportes que a corregir directamente los proble - mas o errores, y los supervisores mostraban a sus subalternos la manera - en que debían hacer las cosas en lugar de regañarlos por hacerlas mal.

Finalmente, la intención de éste modelo es la de poderse ir mejorando al ser aplicado por los jefes departamentales como un medio de supervisión, ya que solo al ponerse en práctica se pueden localizar detalles y datos - que no hayan sido incluidos.

También se espera que funcione como un modelo que haga cada vez más fá - cil y eficiente la selección de personal y todo el proceso administrati - vo en sí de los recursos humanos.

Por último solo se mencionará que éste modelo se encuentra trabajando ya prácticamente en una empresa hotelera, y que se pretende proponerlo para ser puesto en práctica en otras empresas hoteleras de la misma cadena.

RESUMEN

1) ANALISIS DE FUNCIONES:

Se basa en documentos internos como manuales de políticas y procedimientos; expediente de los empleados, descripciones de puestos, organigrama -- mas, objetivos generales de la empresa y particulares de las áreas críticas, etc.

Sus objetivos son los de ubicar al departamento, conocer sus funciones y objetivos y conocer al personal que lo integra, de donde se pueden ya -- proponer hipótesis para el problema.

2) ANALISIS DE CAMPO:

Se hace mediante la selección de informantes clave y/o una muestra representativa de la población, a los que se aplica una entrevista abierta; -- se confirman los datos y/o cuestionarios en los que se redondean detalles y se verifican por el orden de funciones, tareas y subtareas, ayudas de trabajo, e información general, que se considere relevante.

3) OBSERVACION DIRECTA:

Es muy recomendable hacer una observación directa en el área de trabajo, para así definir y detectar datos que pudieran ser un poco más subjetivos que los antes obtenidos, y que formen parte del estilo del trabajo o del clima laboral en las áreas críticas.

Esta información debe venirse obteniendo desde la aplicación de las entrevistas o análisis de campo, ya que en ese momento se indica el contacto con la gente.

4) COMPARACION DE INFORMACION:

De los datos obtenidos en los análisis de funciones, y de campo, y en la observación directa, se hace una comparación en la que se intentan defi-

nir las carencias en el personal y la empresa misma, para saber mediante su análisis, el tipo de necesidades que éstos tienen y proponer las soluciones alternativas al caso, para ésto, las hipótesis pueden dar una buena guía.

5) ANALISIS DE PUESTOS:

Es importante tomar en cuenta el mayor número de datos que sea posible, tanto de los obtenidos en los análisis y comparaciones anteriores, como de los aspectos legales que afecten a la empresa, ya que la intención es de redefinir completamente la organización funcional del puesto o departamento, así como la forma en la que se le ha venido conceptualizando, de tal suerte que se proyecte al departamento hacía otra área con una función más aceptable, y cooperativa para todos.

Es también necesario tener muy en cuenta la manera en que se va a presentar la información, ya que de ello depende en gran medida su facilidad para implementarse en áreas diferentes a las de la capacitación misma.

En éste trabajo se recomienda hacerlo en forma de flujograma o diagrama de flujo, dividiendo por tarea y función, de tal forma que en un principio se ubique la(s) hoja(s) de identificación del puesto posteriormente una descripción escrita de funciones y objetivos, y por último, una descripción por tareas y subtareas de cada función.

La forma antes descrita de presentar un análisis de puestos, permite que toda persona que observe la definición, tenga una idea clara y general, no solo de la forma en que se espera que se haga el trabajo, sino de su importancia, de los requisitos que se pide al personal para su contratación, del grado de eficiencia que requiere, de la experiencia y preparación previa, etc.

Se puede decir que las variables que se manejaron fueron las siguientes:

VARIABLES INDEPENDIENTES.

- 1) Rotación de personal en los diferentes puestos del departamento de seguridad.

- 2) Estilo de supervisión.
- 3) Conflictos interdepartamentales.
- 4) Inducción y adaptación del personal de nuevo ingreso al departamento de seguridad.

VARIABLES DEPENDIENTES:

- 1) Programas de capacitación por puesto.
- 2) Especificación de objetivos y funciones por puesto y su difusión.
- 3) Definición de estándares de eficiencia.
- 4) Elaboración e implementación de manuales de políticas y procedimientos y de controles de supervisión.
- 5) Actividades de tipo socio-cultural con el personal.
- 6) Implementación de círculos de calidad en el departamento.

El presente trabajo representa una forma de reubicar al psicólogo en la empresa, ya que mediante la difusión de labores como ésta, es como se puede ir abriendo un panorama más amplio en las empresas en general evitándose así que los altos ejecutivos, directores y propietarios, continúen pensando que los psicólogos deben jugar siempre el papel de aplicadores de tests o entrevistadores para la selección de personal.

Modelos como éste pueden ser aplicados a cualquier nivel de la empresa y a cualquier tipo de empresa, ya que no es limitativo por el número de personas, ni por el tipo de funciones que se manejen, ni por el tipo de producción o giro de la empresa en que se aplique.

El modelo permite también sistematizar el trabajo mismo del psicólogo a nivel de staff en las empresas, ya que cualquier tipo de estudios que se deseen realizar en la empresa, deben iniciarse con el conocimiento de las características del puesto o departamento en que se va a realizar el estudio. Además facilitará la detección de necesidades, lo cuál es, en gran medida, una de las principales funciones que el psicólogo puede y debe ir realizando en las empresas.

APENDICE I

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE FORMAS DE DESCRIPCION DE PUESTOS:

La información que se solicita debe ser proporcionada de manera precisa y clara, es decir, que sea objetiva y comprobable en cualquier momento y/o circunstancia.

Es de suma importancia que se elaboren las descripciones de manera exhaustiva y que se proporcione la información con la mayor veracidad posible.

A continuación se dará una breve explicación de cada uno de los elementos de la descripción, tratando de ejemplificarlos para su mejor comprensión:

En la hoja 1 "**PORTADA**", encontraremos las siguientes partes:

Nombre del puesto: Debe ser único para esa especialidad de trabajo, para poderse distinguir inmediatamente de los demás. (e.g. Operadora de Teléfonos).

No. de personas en el puesto: Anotar el número de personas que pueden ocupar ese puesto con una ocupación del 100%.

Departamento: Departamento en el cuál se encuentra o del que depende ese puesto. (e.g. Teléfonos).

Area a la que pertenece: Se refiere a la división ó gerencia en la que se ubica al departamento. (e.g. División Cuartos).

Puestos que pudieran cubrir temporalmente sus funciones: Se refiere a los puestos que, por su similitud, su área de supervisión ó cualquier otra condición los haga factibles para cubrir en caso de renuncia, baja, incapacidad, etc. (e.g. Supervisora de Teléfonos, reservacionista, Jefe de Teléfonos, etc.).

Objetivo(s) del puesto: Se entiende por objetivo "Las metas intentadas- que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección- a los esfuerzos del hombre, grupo o empresa". "...Los objetivos deben es- tar identificados de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso fina...". (e.g. "Proporcionar un servicio telefónico rápido y eficaz tanto al interior como al exterior del hotel, teniendo como base para - ello la amabilidad en el trato, el conocimiento de los servicios del hotel y de las principales atracciones de la zona así como el seguimiento- eficaz de los procedimientos, disciplina y orden marcados para el Depto. de teléfonos).

* **NOTA:** Es de suma importancia observar que los objetivos deben definir se por medio de acciones, en forma precisa y que determine los resultados de la manera más observable y medible que se pueda.

Funcion(es) que cumple en los objetivos del departamento:

Implica definir la manera en la que el desempeño de su labor afecta el - funcionamiento del departamento y ayuda al logro de los objetivos del -- mismo departamento.

Es importante que se mencionen los objetivos del departamento que se ven involucrados de manera directa y específica en el cumplimiento de su labor, para lo cuál, es necesario que se le cuestione al jefe de departa - mento o área acerca de dichos objetivos, con el fin de que todos los co - nozcan y así puedan definir su participación directa en ellos. Los obje - tivos del departamento, deben formularse bajo las mismas bases que los - del puesto, lo cuál no quiere decir que sean iguales o los mismos, sino - que siguen las mismas reglas y unos son más generales que los otros.

En la hoja No. 2. "**PERFIL DEL PUESTO**", encontraremos lo siguiente:

Puesto: Repetir el nombre asignado a este puesto. (e.g. Operadora de - teléfonos).

Edad: Anotar el rango de edad deseable para ese puesto. (e.g. entre 20 y 35 años).

Sexo: Anotar el sexo que se requiera para ese puesto. (e.g. preferencia femenino, puede ser masculino).

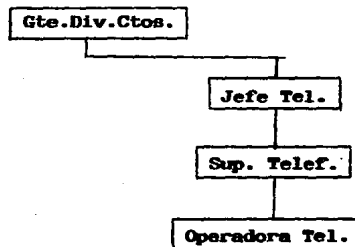
Escolaridad: Anotar el grado mínimo de avance requerido para ese puesto (e.g. preparatoria ó equivalente).

Experiencia: Anotar la experiencia mínima requerida en el puesto o en labores similares. (e.g. tres meses recepción; teléfonos; reservaciones).

Otros: Este renglón se refiere a requisitos especiales, conocimientos técnicos, manejo de herramientas, etc. (e.g. 100% inglés; manejo de conmutador telefónico, buena ortografía, etc.).

Características deseadas del trabajador: Anotar un breve perfil socio-psico-cultural que requiere el puesto. (e.g. cartas de recomendación personales, escolares y profesionales comprobables; temperamento tranquilo y estable, etc.).

Ubicación dentro del organigrama: Elaborar un breve bosquejo o diagrama, indicando a quien supervisa directamente y quien lo supervisa directamente. e.g.



En la hoja No. 3 se encuentran los siguientes datos:

No. de personas a su cargo: Tiene que ser la suma del número de personas en el (los) puesto(s) inmediatamente inferior(es) y de los que sigan en menor jerarquía hasta llevar a los que no supervisan a nadie. (e.g. -cero).

Responsabilidad en manejo de valores: Se refiere al monto total en cantidad de dinero, cheques, bonos, etc., que en un momento determinado su buen manejo depende directamente de este puesto. (e.g. \$ cero 00/.).

Tipo de valores: Se refiere a la clase de doctos; cuentas, etc. que maneja. (e.g. ninguno).

Responsabilidad en manejo de maquinaria: Se refiere a la maquinaria y/o herramientas que se encuentran a su cargo y bajo su custodia. (e.g. \$ x, xxx, xxx. pesos, que es el valor del conmutador telefónico).

Tipo de maquinaria y herramientas: Especificar concretamente cuales usa (e.g. conmutador telefónico).

Responsabilidad en manejo de informacion y documentos confidenciales:
(e.g. nula (X)).

En la Hoja No. 4 "RIESGOS Y CONDICIONES DE TRABAJO" se enumera una lista de condiciones y esfuerzos de trabajo que el puesto requiere. (e.g.).

- Caídas: Muy bajo.
- Raspones: Muy bajo.
- Intoxicación: Nula.
- Quemaduras: Nula.
- Enfermedades profesionales: Bajo riesgo de sordera por ruidos y frecuencias peligrosas
- Golpes: Muy remota.
- Infecciones: Muy baja debido al uso de audifonos.
- Otros: _____
- Equipo especial recomendado: (Anote equipo de seguridad personal).
- Iluminación: Artificial con tubo de gas neón.
- Ruido: Zumbador del conmutador; altas frec.en línea telefón.
- Polvo: Nulo

- Ventilación: Artificial por aire acondicionado.
- Humedad: Elevada debido al aire acondicionado
- Temperatura: Agradable debido al uso de A.A.
- Posición: 95% del tiempo sentado.
- Desplazamientos: Muy esporádicos y cortos.
- Olores desagradables: Nulos.
- Olores tóxicos: Nulos.
- Fijación de sentidos: Oído 100% del tiempo; vista 15%.
- Esfuerzo físico: Solo por fijación de sentidos.
- Esfuerzo mental: Alto, requiere de concentración y atención.

En la hoja No. 5 "**CICLO DE INFORMACION**", se debe anotar lo siguiente:

Reportes que recibe (indique frecuencia y procedencia): e.g.

- Reporte de ocupación; diario; envía recepción.
- Reporte de salidas, diario; envía recepción.
- Etc.

Reportes que genera (indique dirección y frecuencia). e.g.

- Reporte de llamadas L.D.; diario; contraloría.
- Reporte de teléfonos fuera de servicio; diario; mantto.
- Etc.

La forma presentada en la Hoja No. 6 "**DESCRIPCION DE FUNCIONES**", debe contener información más específica respecto al trabajo propiamente dicho que el puesto implica. Se debe llenar bajo las siguientes bases:

Puesto: Mismo que en hoja 1 (e.g. operadora de teléfonos).

Departamento: Mismo que el hoja 1 (e.g. teléfonos).

Función: "Conjunto de tareas inherentes al puesto y que constituyen las obligaciones del trabajo. Son los pasos que se deben de seguir para el logro de los objetivos del puesto. (Ver ejemplo en formato).

Tareas: Actividades que describen paso a paso el proceso requerido para realizar una función, de acuerdo a los estándares de eficiencia o calidad (Ver. e.g. en formato).

Subtareas: Actividades que describen paso a paso la ejecución de una tarea. (Ver e.g. en formato).

Frecuencia: Periodicidad con que se repite cada tarea y/o función, i.e., cada cuanto tiempo o cuantas veces sucede en un periodo "X" de tiempo. (Ver e.g. en formato).

Ayuda(s) de Trabajo: Son todos aquellos documentos; herramientas; maquinaria; materia prima o productos terminados que recibe (E = entrada) y/o expide (S = salida) el trabajador para realizar sus tareas o subtareas. (Ver e.g. en formato).

Estándar de Calidad: "Aseveración que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente". Puede definirse por -- ausencia de error, por ingresos; por crecimiento de la planta productiva; por reducción de costo o frecuencia; etc. (Ver. e.g. en formato).

NOTA: Procure conservar un orden cronológico y/o lógico, indicándolo con una numeración progresiva como se indica.

e.g.
FORMATO.

PUESTO: OPERADORA DE TELEFONOS			DEPTO: TELEFONOS		
FUNCION	TAREAS	SUBTAREAS	FREC.	AYUD.TRAB.	STAND DE CAL.
1) Elaborar reporte de llamadas de L.D.	1.1) Llenar consecutivo de folios para L.D	1.1-1) Ordenar folios L.D por No.secundante.	Diario	Folios L.D. formato "Reporte de Llamadas L.D."	Folio x folio sin faltar ninguno y con toda la información requerida en el formato.
		1.1-2) Vaciar datos en consecutivo folios.			
		1.1-3) Cerrar cantidades y totales.			
	1.2) Entregar copias de folios c/créd.	1.2-1) Ordenar folios por números secundante de cuarto, etc.	Diario	Folios L.D. etc.	Folio x folio con crédito sin faltar ninguno, etc.

HOJA 6: DESCRIPCION DE FUNCIONES.

PUESTO:		DEPTO.:			
FUNCION	TAREAS	SUBTAREAS	FREC	AYUDA DE TRABAJO	STANDAR DE CALIDAD

DESCRIPCION DE PUESTOS

HOJA 1: PORTADA.

NOMBRE DEL PUESTO _____

No. DE PERSONAS EN EL PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____

AREA A LA QUE PERTENECE _____

PUESTOS QUE PUEDEN CUBRIR TEMPORALMENTE SUS FUNCIONES _____

OBJETIVOS DEL PUESTO: (ANEXAR CUANTAS HOJAS SEA NECESARIO)

FUNCION(ES) QUE CUMPLE EN LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.
(COMO AYUDA AL LOGRO DE OBJETIVOS DE DEPARTAMENTO Y EN CUALES INTERVIENE?
ANEXE CUANTAS HOJAS SEA NECESARIO).

DESCRIPCION DE PUESTOS

HOJA 2: PERFIL DEL PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO _____

EDAD _____ SEXO _____

ESCOLARIDAD _____

EXPERIENCIA _____

OTROS: _____

CARACTERISTICAS DESEADAS DEL TRABAJADOR: _____

UBICACION DENTRO DEL ORGANIGRAMA:

DESCRIPCION DE PUESTOS.

HOJA No. 3: RESPONSABILIDADES.

NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO _____

RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE VALORES \$ _____

TIPO DE VALORES _____

RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE MAQUINARIA: \$ _____

TIPO DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS _____

RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE INFORMACION Y DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: (ES
PECIFIQUE).

NULA () BAJA () ALTA ()

DESCRIPCION DE PUESTOS.

HOJA No. 4: RIESGOS Y CONDICIONES DE TRABAJO (EXPLIQUE).

- CAIDAS: _____

- RASPONES: _____

- INTOXICACION: _____

- QUEMADURAS: _____

- ENFERMEDADES PROFESIONALES: _____

- GOLPES: _____

- INFECCIONES: _____

- OTROS: _____

- EQUIPO ESPECIAL RECOMENDADO: _____

- ILUMINACION: _____

- RUIDO: _____

- POLVO: _____

- VENTILACION: _____

- HUMEDAD: _____

- TEMPERATURA: _____

- POSICION: _____

- DESPLAZAMIENTOS: _____

- OLORES DESAGRADABLES: _____

- OLORES TOXICOS: _____

- FIJACION DE SENTIDOS: _____

- ESFUERZO FISICO: _____

- ESFUERZO MENTAL: _____

DESCRIPCION DE PUESTOS.

HOJA No. 5: CICLO DE INFORMACION.

REPORTE QUE RECIBE: (INDIQUE FRECUENCIA Y PROCEDENCIA):

REPORTES QUE GENERA: (INDIQUE FRECUENCIA Y DIRECCION).

HOJA No. 6: DESCRIPCION DE FUNCIONES.

PUESTO		DEPTO.			
FUNCION	TAREAS	SUB-TAREAS	FREC	AYUDA DE TRAB	STANDAR DE CAL

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Báez, C. S. Departamento de Seguridad.
Ed. C. E. C. S. A. México, 1983.
- 2.- Báez, C. S. Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares.
Ed. C. E. C. S. A. México, 1983.
- 3.- Bass, R.A. y Fleishman, E. A. Estudios de Psicología Industrial y del Personal.
Ed. Trillas México, 1979.
- 4.- Bitel, R.L. y Craig, L. R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
Ed. Diana. México, 1983.
- 5.- Diario Oficial de la Federación del 28 de Abril de 1978.
- 6.- Diario Oficial de la Federación del 9 de Enero de 1979.
- 7.- Diario Oficial de la Federación del 30 de Diciembre de 1983.
- 8.- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos.
Ed. Mc. Graw Hill. México, 1983.
- 9.- Chiavenato, I. Desarrollo de los Recursos Humanos.
Ed. Mc. Graw Hill. México, 1983.
- 10.- Chiavenato, I. Organización de los Recursos Humanos.
Ed. Mc. Graw Hill. México, 1983.
- 11.- Coben De Govia, G.
- 12.- Fernández, J. y Coben De Govia, G. El Grupo Operativo Teoría y Práctica.
Ed. Textos Extemporáneos México, 1983.

- 13.- Gilmer, B. H. Tratado de Psicología Empresarial, Psicología de la Organización (T.I.).
Ed. Martínez Roca. Barcelona, 1976
- 14.- Gilmer, B. H. Tratado de Psicología Empresarial, Relaciones Humanas. (T.I.).
Ed. Martínez Roca. Barcelona 1976.
- 15.- Graham, H.T. Administración de Empresas Humanas.
Ed. A. D. A. F. Madrid, 1982.
- 16.- Hernández; Suerdlick; Varela; Chinden y Sherman.
Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos.
Ed. South Western Publishing. Co. Ohio U.S.A. 1984
- 17.- Hudgetts, R.H. y Altman, S. Comportamiento en las Organizaciones.
Ed. Interamericana, S. A. México, 1983.
- 18.- Huse, EF. y Dowditch, J.I. El Comportamiento Humano en las Organizaciones.
Ed. Fondo educativo Interamerican Méx. 1980.
- 19.- Hune, E. F. y Bowditch, J.I. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Influencia Poder y Liderazgo.
Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, 1980.
- 20.- Mendoza A. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación.
Ed. Trillas, México, 1982.
- 21.- Myers, A. CH. y Pigora P. Administración de Personal, un Punto de Vista y un Método.
Ed. C. E. C. S. A. México, 1977.
- 22.- Ortega, M. Dimensiones Organizacionales. Hacia una Comprensión del Comportamiento Organizacional.

- 23.- Reyes, P. A. Administración por Objetivos.
Ed. Limusa. México, 1985.
- 24.- Reyes, P. A. El Análisis de Puestos.
Ed. Limusa. México, 1985.
- 25.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
Diagnóstico de Necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa.
Dir. Gral. de Capacitación y Productividad. Docto. Interno.
1985.
- 26.- UCECA Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Administración en la Pequeña y Mediana Empresa.
Docto. Interno 1979.