

84
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
PLANTEL IZTACALA
UNAM-ENEPI

“LA PSICOLOGIA APLICADA AL PROCESO CAPACITADOR EN UNA EMPRESA DE AUTOFINANCIAMIENTO AUTOMOTRIZ”

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ADRIAN ORTEGA REYES



MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I	1
La Psicología en la Industria	
CAPITULO II	7
La Psicología aplicada a la actividad capacitadora	
CAPITULO III	20
El Autofinanciamiento SICREA	
CAPITULO IV	42
Reporte de la actividad capacitadora en Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. SICREA.	
CONCLUSIONES	83
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

En la actualidad existen una serie de conceptos que se manejan cotidianamente, y en la mayoría de las ocasiones, se desconoce su significado real ó éste es incorrecto; lo que demerita al concepto mismo, su trascendencia y aplicación en determinado momento. Dentro de estos términos se puede ubicar al amor, la amistad, - el desarrollo personal y profesional, etc. Lo más grave de esto es que también existen conceptos de carácter - llamémosle- científico, que se emplean sin conocimiento de causa, entre ellos se encuentran; personalidad, pruebas psicológicas (tests), capacitación, desarrollo organizacional, calidad total, etc.

El uso cotidiano de estos términos conlleva a la generación de "expertos" en Psicología, Administración, Pedagogía, etc. "Expertos" que en determinado momento pueden llegar a tener la oportunidad de "aplicar sus conocimientos" en algún -- lugar en específico y, que lógicamente, tienen una alta probabilidad de fracaso, lo que ocasiona desconfianza en la aplicación de un proceso similar y en el profesionalista que compete al área.

Esta situación se ha presentado con gran frecuencia en la industria, específicamente en el área de capacitación. Aunado a esto, existe un gran número de empresas que imparten capacitación por cubrir un requisito legal ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y no por la convicción de que la capacitación -- cubra una necesidad específica dentro de la organización. Por ello, existe la - conceptualización de que la capacitación es un mal necesario y un gasto para la empresa.

De lo anterior surge la necesidad de especificar y aclarar que el proceso capacitador debe, en primer lugar, ser dirigido por un especialista con conocimientos de técnicas de enseñanza - aprendizaje, manejo de grupo, elaboración de planes y programas, elaboración de sistemas de evaluación, técnicas de motivación - en fin - un profesional que haga énfasis en los determinantes ambientales, situacionales y sociales que ejercen influencia sobre la conducta, aquí se hace referencia al psicólogo enfocado al área industrial.

En segundo lugar, será necesario asentar que el departamento de capacitación es un sector especializado dentro de la empresa cuyo objetivo es responder a una necesidad específica que contribuya al desarrollo de la misma.

Por lo que este reporte de actividad profesional tiene la siguiente estructura: en el Capítulo 1 "LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA" se plantea un contexto general de los diferentes departamentos o áreas de la organización de la empresa donde pueda incidir el psicólogo. Para después, en el capítulo 2 "LA PSICOLOGIA APLICADA A LA ACTIVIDAD CAPACITADORA", ubicarse específicamente en el área de adiestramiento, en donde se desarrolla desde la detección de necesidades de capacitación, la selección de métodos de instrucción hasta los métodos de evaluación del proceso. Una vez explicado que la capacitación no es sinónimo de cursos, sino una actividad sistemática y compleja, se ubicará al lector en las características de la empresa en la que se lleva a cabo la actividad capacitadora; Capítulo 3, "EL AUTOFINANCIAMIENTO SICREA". Es aquí donde se describirá el ramo de Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. (SICREA), que es administrar y comercializar el autofinanciamiento de automóviles, para lo cual se desarrolla desde los origenes de este sistema de comercialización en Europa, América Latina y su implementación en México. De ésta forma se podrá describir la estructura orgánica de SICREA y la ubicación del departamento de capacitación, así como sus objetivos fundamentales. Ya conociendo de las características de la empresa y del departamento de capacitación, en el Capítulo 4 "REPORTE DE LA ACTIVIDAD CAPACITADORA EN SISTEMA DE CREDITO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.", se reportarán las actividades realizadas en dos niveles; como instructor (1 Año) y como Jefatura (2 Años).

En el primer nivel se hace referencia a la aplicación de conceptos teórico metodológicos en el proceso instruccional y a las actividades propias del puesto. Como jefe del departamento se describen las diferentes actividades por periodo (Año Lectivo) para una mejor comprensión.

Una vez desarrollados los cuatro capítulos se procederá al planteamiento de las conclusiones, en donde se hace una autocrítica al trabajo realizado como --

Instructor y como Jefatural. Además se desarrolla una alternativa de la estructura del departamento de capacitación para el óptimo desempeño de sus funciones y el logro de sus objetivos. Por último, se plantean algunas alternativas y - directrices que permitan mejorar el nivel del departamento de capacitación.

Con lo anterior, finaliza el presente reporte de actividad profesional, esperando contribuya a redescubrir la amplia gama de posibilidades que ofrece el sector industrial para el desarrollo del psicólogo, asimismo, de pie de indagar nuevas posibilidades de incidir en otras áreas, o bien, dentro de las ya conocidas en - este sector - pues - todavía hay mucho por hacer.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA

La Psicología se considera una ciencia muy joven en comparación con la Física, las Matemáticas y otras. En el proceso de conformación de la Psicología como ciencia han existido un sinnúmero de discusiones acerca de las diferentes formas de abordarla.

Conforme transcurre el tiempo, los estudios de la materia han realizado investigaciones rigurosas logrando conclusiones trascendentes en lo referente al comportamiento animal y humano. Por ejemplo, los trabajos con sujetos infrahumanos, han permitido extrapolar conceptos al comportamiento humano, como son los principios de aprendizaje, la adquisición del lenguaje, etc.

En lo referente a los trabajos con humanos, éstos han permitido desarrollar conocimientos respecto a sus diferentes formas de interacción con el medio ambiente. Así como la aplicación de estos principios a personas que padecen cierta disfunción, limitación o patología la cual implique una necesidad de intervención, estimulación o ambiente especial para adaptarse al medio circundante.

La psicología como ciencia estudia la conducta humana en relación o interacción con el medio ambiente, busca detectar, evaluar los problemas psicológicos, prever y controlar comportamientos desadaptados socialmente. En este sentido el campo de aplicación de la Psicología es muy amplio: Educativo, Clínico, Industrial, entre otros.

En cada una de éstas áreas, se encuentra una gama de oportunidades para la aplicación de principios psicológicos, que hacen énfasis en los determinantes ambientales, situacionales y sociales que ejercen influencia sobre la conducta,



tanto observable como aquella que no lo es publicamente; pensamientos, imágenes e ideas. Sin embargo, estos eventos privados responden a los principios de - aprendizaje, como las conductas observables y medibles. Para el control, la modificación o predicción de la conducta la Psicología hace uso de los siguientes - principios: condicionamiento clásico, condicionamiento operante, aprendizaje observacional, técnicas de moldeamiento, técnicas de aproximaciones sucesivas, - principios de extinción, de castigo, técnicas de autocontrol, reforzamiento diferencial, generalización de estímulo y respuesta, principio de retroalimentación, entre otros. Kazdin, 1975

En el presente trabajo sólo se hará énfasis en el sector industrial.

La psicología industrial tiene sus orígenes a principios de Siglo XX bajo el - contexto y las implicaciones de la Revolución Industrial. De los primeros trabajos reconocidos en ésta área, se encuentra el realizado por W.D. Scott, en 1901, quién aplicó principios básicos de la psicología a la publicidad. No obstante, su importancia, utilidad y trascendencia se definió durante el período de la primera y segunda guerra mundial, al surgir la imperiosa necesidad de elaborar una herramienta que permitiera seleccionar y clasificar a miles de reclutas para ingresar a los diversos programas de adiestramiento militar; de ahí el surgimiento de las evaluaciones de inteligencia comunmente conocidas como tests, Schultz, D.P., 1982.

Posteriormente, este tipo de pruebas fueron utilizadas en todas aquellas instituciones que requerían de un procedimiento de selección ágil y confiable según se había demostrado en el ámbito militar, Schultz, D.P. op. cit.

A partir de ése tiempo, se realizaron un mayor número de estudios en el plano laboral; no sólo en lo referente al proceso de selección, sino que se extendió a los niveles de evaluación del desempeño, liderazgo, motivación, condiciones laborales y capacitación.

Toda esta serie de estudios, justificados en el pensamiento de que la mayor parte de la vida adulta de un individuo se encuentra en algún empleo (operativo, técnico o profesional), éste puede determinar no sólo el nivel económico de una persona o familia, sino también la seguridad emocional y su felicidad. Pues como plantea Schultz, D.P. (op cit), el trabajo proporciona un sentido de autoestima, afiliación y pertenencia. Por ello al encontrar el tipo idóneo de trabajo es una decisión trascendente. En esta decisión, es donde se puede dar el primer contacto entre la Psicología Industrial y la persona al momento de investigar a través de diferentes medios - como son - la entrevista, aplicación de tests y pruebas de simulación del desempeño para poder elegir con un menor índice de error a la persona adecuada en el puesto adecuado, Dunnette y Kichner; 1980.

Para ello, es necesario precisar la naturaleza, requisitos y exigencias del puesto vacante. Esta actividad preliminar dará pauta para conocer con exactitud en qué consiste el puesto, y así evaluar en el solicitante sus cualidades (personales, laborales y académicas), aptitudes y actitudes, para entonces definir si éstas son las mínimas indispensables, o bien los ideales para desempeñar el puesto, Newel y Kephart, 1978.

La selección adecuada es sumamente importante para la organización y para el individuo, pues, mientras que para la primera depende de ella el éxito o fracaso dentro del sector industrial; para la persona y su familia repercute en inconformidad, insatisfacción y frustración. De ahí que el psicólogo forma el punto de enlace entre la empresa y el trabajador para lograr las mejores condiciones de trabajo para el empleado en términos de motivación para el mejor desempeño de sus actividades laborales en un ambiente de bienestar y seguridad, favoreciendo con todo su potencial el aumento de la producción para de ésta manera tanto la empresa como el trabajador se vean beneficiados.

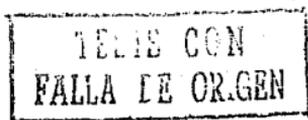
Una vez que existe esta coincidencia entre persona y empresa continúa la influencia del psicólogo industrial. Ahora en la implementación de un programa

de inducción en dos niveles; A) Inducción a la empresa, en donde se dan a conocer desde sus antecedentes, objetivos y estructura. B) Inducción al puesto, es donde se describe el puesto a ocupar, se dá a conocer los niveles que reportan o bien a quienes se reporta, así como áreas o departamentos relacionados entre sí, Hawk, R, 1978.

Ya ubicada la persona dentro de la empresa, será necesario contar con un sistema que pueda evaluar su desempeño, evaluación que tiene una serie de objetivos, de acuerdo a la situación específica de cada empleado, por ejemplo, la evaluación del desempeño puede brindar apoyo para decidir si se puede otorgar un contrato definitivo a una persona de nuevo ingreso, puede ser un indicativo para sugerir determinado tipo de capacitación o adiestramiento, o bien para definir incrementos salariales y probabilidades de desarrollo dentro de la empresa en diferentes puestos o niveles. Todo ello compete al psicólogo industrial idear los medios adecuados para realizar la evaluación en todos los niveles de trabajo.

Para el desempeño óptimo del personal y mantener el nivel de satisfacción en el puesto es necesario tomar en cuenta factores tales como la atmósfera física y psicológica del trabajo, las oportunidades de progreso, las prestaciones, los reconocimientos públicos al personal y la calidad del liderazgo; aspectos que forman parte del concepto de motivación en el ambiente laboral. Motivación que es necesario mantener constante en la empresa a través de la implementación de un programa sistemático, Hawk. R.; op. cit.

Uno de los grandes retos que se le presentan al psicólogo industrial es la formación de líderes en todos los niveles de la empresa. Pues la calidad de sus mandos intermedios (supervisores y jefaturales) y de la alta dirección (gerentes, directores y presidentes), determinará la calidad de los niveles operativos, en el rendimiento y satisfacción de sus subordinados. De ahí que el crecimiento de una empresa depende en gran parte la influencia que ejerzan los líderes en su personal. [ibidem.



Toda empresa posee su propia estructura, política y atmósfera, los cuales conllevan a repercusiones en la productividad, la motivación, el concepto de equipo en la "cadena de mando" y en la centralización o descentralización del poder. Por lo que es necesario un especialista (psicólogo organizacional) que puede tener la estructura de una empresa en relación a la calidad productiva y la empresa al nivel de satisfacción de los empleados. Aunado a lo anterior, hay que considerar los aspectos físicos de la empresa que influyen en la productividad, como son; iluminación, temperatura, humedad, ruido, ubicación del equipo y otros. De ésta forma se cubren los tres niveles a considerar dentro de la empresa físico, psicólogo y social, Dunnette y Kirchner, op cit.

Dentro de determinado sector industrial, se desarrollan los sistemas hombre máquina, cuyo objetivo es lograr la óptima relación funcional entre la persona y la máquina, y así desempeñar labores de un alto nivel de especialización. Actividad que es inherente a la psicología de ingeniería industrial.

En lo referente a la comercialización de bienes y servicios, el psicólogo contribuye a la determinación de la eficacia de diversos mensajes y campañas de publicidad, las reacciones del consumidor ante varios productos y a identificar la necesidad del público, Schultz, 1982.

Recientemente el psicólogo industrial ha tomado atención en los aspectos de -- stress, accidentes en el trabajo y al consumo de alcohol y drogas en los empleados, debido a las horas hombre perdidas por indemnizaciones, incapacidades, ausentismo y bajos niveles de productividad. Aspectos que actualmente están en - investigación, Schultz, 1982.

Por último dentro de la industria existe un área de capacitación y adiestramiento que tiene como objetivo en forma general desarrollar determinadas cualidades y aptitudes en los empleados para un desempeño óptimo en su puesto, o bien para satisfacer los requerimientos de un puesto superior al presentarse una promoción

dentro de la empresa. Ibidem.

Hasta aquí, se ha desarrollado de manera general las diferentes partes en las que incide la psicología en la industria, cabe aclarar que no es objetivo del presente trabajo hacer un análisis exhaustivo de cada una de ellas, sino contextualizar al lector en esta área de la ciencia de la conducta humana. De esta forma dar pauta en el siguiente capítulo al desarrollo del papel del psicólogo en el área de capacitación dentro de las empresas en general y por último ubicarse en la empresa de autofinanciamiento.

CAPITULO II

LA PSICOLOGIA APLICADA A LA ACTIVIDAD CAPACITADORA

En el Capítulo anterior se describió en forma general las diferentes áreas -- dentro del sector industrial o empresarial en las que puede incidir el psicólogo, ahora corresponde desarrollar las características de la actividad capacitadora dentro de una empresa, así como describir el sustento psicológico que la justifica. Para ello es necesario, en primer lugar, aclarar la ya tradicional discusión entre los conceptos de capacitación y adiestramiento, pues, el definirlo permitirá evitar confusiones al transcurrir la lectura de este material.

Comenzaré por decir que la SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (STPS), define a la capacitación como aquella actividad dirigida a las personas que desempeñarán funciones propias de un nivel superior al que actualmente ocupan. Mientras que el adiestramiento se refiere a la preparación del personal para el óptimo desempeño de las diversas funciones en su puesto.

Esta definición brindada por la STPS difiere del concepto a manejar dentro de este reporte, pues considero ámbos términos como sinónimos, debido a que implican un proceso de enseñanza aprendizaje que pretende modificar la conducta del individuo en tres niveles: conocimientos, habilidades y actitudes en forma planeada en base a objetivos. Si su fin es promover a una persona dentro de la empresa, o bien, ubicarlo en forma óptima en el mismo nivel, esto toma un segundo lugar; la esencia es la generación de un cambio en la conducta de los individuos a través de un proceso sistemático de enseñanza aprendizaje. Es por ello que en el presente reporte, se empleará en forma indistinta los términos de capacitación y adiestramiento.

Para poder tomar la decisión de implementar un proceso de capacitación o

adiestramiento en una empresa es necesario definir si la situación propia de la empresa corresponde a una problemática de tipo administrativo o económico, o bien, se refiere específicamente a la carencia o deficiencia en las áreas de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas deben adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones específicas del puesto.

Esta decisión debe ser tomada por el administrador de capacitación e implementada por su equipo de instructores y especialistas, cuya profesión es la psicología; en caso de ser un conocimiento o habilidad que requiera de un especialista en la materia debe contar éste con conocimientos psicológicos básicos o en dado caso ser respaldado por un psicólogo para vigilar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Específicamente en este reporte, el lector al momento de ubicar los conceptos de administrador de la capacitación y de instructor de capacitación, hará referencia a un psicólogo que aplica sus conocimientos al proceso capacitador desde la detección de necesidades de capacitación, pasando por el proceso instruccional, hasta la evaluación, seguimiento y presentación de resultados de la actividad capacitadora.

Retomando el punto anterior, al momento de definir la acción a implementar (aspectos organizacionales o adiestramiento) el primer caso implicaría cambios en la estructura, en las políticas, procedimientos y/o en un manejo diferente de las finanzas de la empresa. En cambio si la situación se concreta unicamente a una diferencia entre una ejecución real y una ejecución esperada de los empleados, de cualquier nivel, y estos no son los necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es entonces cuando el administrador de la capacitación debe buscar el apoyo de los altos directivos y niveles gerenciales para poder llevar a cabo una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un empleado y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias del puesto, esto es, una detección de necesidades de capacitación (DNC), Pinto; 1990.

La DNC permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación a implementar. Para el logro de este objetivo considerē necesario cubrir las siguientes actividades que recomiendan Pinto (op cit); Barry, S. y Brian, D. (1990); Grupo Ed Expansi3n -- (1986); Dunnette, M. y Kirchner, (1980), as3 como Ballesteros, N. (1990) y P3rez, J. (1990). Estos dos 3ltimos autores su material es inedito y se adquiri3 en los cursos que se imparten.

Una vez que se haya definido claramente la diferencia entre las funciones que debe realizar un trabajador y las que realmente ejecuta, a trav3s de consultar descripciones de puestos de la organizaci3n y/o la entrevista directa con los supervisores y jefaturales directos del empleado; es el momento de llevar a cabo la delimitaci3n del universo de trabajo. Esto es, los alcances del estudio de la DNC, si 3sta es orientada a: 1) La organizaci3n, en donde se contemplan todos los puestos que conforman la empresa en sus tres niveles: 1.1) Alto, donde se ubican los directivos quienes establecen los objetivos, planes y estrategias a seguir; 1.2) Medio, gerencias y jefaturales, que son responsables del logro de objetivos espec3ficos a trav3s de la administraci3n efectiva de los recursos con los que cuenta; 1.3) Bajo, se ubican aqu3 supervisores directos y personal operativo quienes son responsables de la producci3n de los bienes y servicios que ofrece la empresa. En cambio si es orientado a: 2) Al puesto, se hace 3nfasis en el desempe3o y rendimiento de supervisores directos y personal operativo. Tamb3n se puede orientar en cuanto a: 3) La persona y se centra en los resultados y productividad de los niveles directivos y gerenciales, Pinto, R.; 1990.

Esclarecido lo anterior, corresponde definir las 3reas a las cuales se dirige el estudio de DNC, que son: la cognoscitiva (saber), la psicomotriz (poder) y la afectiva (querer); resumiendo, es necesario contemplar los conocimientos, las habilidades y actitudes en los programas de capacitaci3n para 3ptimizar el desempe3o de un puesto.

Ya que el administrador de la capacitación ha definido el alcance de la DNC, el o los niveles que serán involucrados y las áreas en que incidirá, se encuentra en la posibilidad de seleccionar el enfoque del estudio de necesidades de capacitación. Para lo cual cuenta con tres alternativas ya establecidas: 1) Enfoque con base al puesto, este procedimiento se inicia recabando la información general de cada empleado (antigüedad, experiencia laboral, estudios, etc), después se estudia la descripción de puestos y sus requerimientos, apoyándose de los datos proporcionados por supervisores de departamento. En base al análisis de estos dos puntos se detectan las posibles deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar el puesto; de esta forma, se puede dar inicio al programa de capacitación, estableciendo en forma clara los objetivos, contenidos, duración, materiales didácticos, establecer los criterios para seleccionar instructores, definir los sistemas de evaluación y especificar la población que ha de recibir el adiestramiento. 2) Enfoque con base al desempeño, al igual que el procedimiento anterior, se inicia con la investigación de datos específicos del personal para después, en este caso, realizar una evaluación del desempeño, en donde se detectan las deficiencias en el desempeño de una función y se analizan las causas. De ahí surgen las necesidades de capacitación, que deberán ser cubiertas por el programa a implementar. En este enfoque de DNC es necesario contar con objetivos muy precisos y congruentes con las normas, políticas y procedimientos de la empresa, asimismo, es necesario contar con evaluaciones de un trabajo. 3) Enfoque en base a problemas, este enfoque se emplea regularmente cuando existe la necesidad de solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las actividades; Barry, S. y Brian D. 1990; Grupo Ed. Expansión, 1986; Pinto, R; 1990.

Una vez seleccionado el enfoque, el responsable del adiestramiento se puede valer de diversas técnicas e instrumentos para obtener mayor y mejor información, tales como: técnicas de entrevista, encuestas, observación y dinámicas grupales, o también emplear instrumentos como lo son los cuestionarios, análisis de puestos y datos estadísticos.

TELIS CCM
FALLA DE ORIGEN

Cualquiera de estos tres enfoques de DNC que se implemente en una organización de acuerdo a sus características específicas, debe arrojar los siguientes beneficios que aseveran los autores antes citados:

1. Identificar a los trabajadores que requieren capacitación.
2. Identificar las áreas en que debe capacitarse.
3. Definir prioridades de capacitación.
4. Identificar las características de las personas a capacitar.
5. Definir los contenidos en que se necesita capacitar al personal.
6. Establecer las directrices de planes y programas de capacitación.
7. Determinar los objetivos de los cursos.
8. Identificar instructores (internos o externos) potenciales.
9. Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
10. Contribuir a los objetivos de la organización.

Cubriendo los puntos anteriores en la DNC, es sencillo, ahora definir los objetivos de la capacitación a implementar. La correcta definición de éstos permitirá seguir utilizando un enfoque sistemático que garantice el rumbo correcto hacia donde se pretende llegar y cómo llegar ahí. Además permiten llevar un registro de las condiciones que prevalecen antes de llevar a cabo la capacitación y proporcionan fundamentos para la evaluación del adiestramiento.

Para lograr obtener estos beneficios de los objetivos de la capacitación se consideran los siguientes puntos:

- a) Escribir la naturaleza del trabajo, la tarea o actividad;
- b) Establecer la cantidad estandar de trabajo que se alcanzará con la capacitación;

- c) Definir la calidad estandar que debe lograrse al final del periodo de adiestramiento y equipo necesario.
- d) Revisar que los objetivos sean realistas; Pinto, R. op. cit.

De esta forma, se tendrá la certeza de tener bases sólidas para la planeación de la capacitación.

Todo el procedimiento descrito permite saber con exactitud lo que se necesita - hacer antes de iniciar cualquier actividad capacitadora dentro de la organización.

La aplicación de los procedimientos precedentes son vitales para asegurar que el administrador de la capacitación seleccione los métodos de instrucción adecuados, entre los cuales se pueden encontrar:

1) Instrucción individual sobre el trabajo.

Es un método para capacitar a un empleado a la vez. Se utiliza para desarrollar un conocimiento o habilidad de un nivel considerado especializado, puede referirse a una actividad propia del puesto o al manejo de maquinaria compleja. Uno de los medios más eficaces en la instrucción individual es a través de una demostración de la tarea o el trabajo a efectuar. Durante la demostración el instructor se enfoca a mostrar el procedimiento correcto que se va a seguir al poner en práctica la habilidad manual que se esta abordando o recalcar un problema o principio clave en el uso de equipo o método de trabajo. - Las ventajas de este método son: permitir el contacto directo y la supervisión del aprendizaje; concentrar y personalizar más el entrenamiento de acuerdo a las necesidades del individuo; superar rápidamente los problemas de - desempeño y avance, el empleado siente un trato especial, lo que contribuye al fortalecimiento de una actitud favorable. Sus desventajas son: implica - mayor tiempo al entrenamiento, se limita a unos cuantos empleados dentro de un período determinado. Grupo Ed. Expansión; 1986.

2) Instrucción de grupo

Este segundo método hace referencia exclusivamente a la discusión de grupo y la conferencia. La discusión grupal da oportunidad a que el instructor y un máximo de 10 participantes expongan las áreas problemáticas y, así desarrollar o perfeccionar aptitudes y/o procedimientos específicos. La forma más común de llevar a cabo la discusión de grupo es el siguiente: el instructor plantea un problema, desarrolla un tema al respecto seguido de aportación de ideas y discusión grupal, se hace una síntesis de los principales puntos y se llega a un compromiso de acción de los acuerdos tomados en el grupo (intercambio de experiencias, apoyo a compañeros de nuevo ingreso, etc). Las ventajas son: el método invita a la participación y aprendizaje activo de empleados, la discusión de grupo puede ser más estimulante que otras formas de instrucción; y se simplifica el papel del instructor. Sus limitaciones son: es muy difícil mantener la discusión sobre el tema y evitar la posibilidad de fricciones en el grupo, asimismo, el hacer participar a elementos considerados introvertidos o tímidos.

En lo que respecta a la conferencia es una forma común de instrucción de grupo y se recurre a ella cuando hay que proporcionar información básica a un gran número de personas. Sus ventajas son abarcar un número considerable de personas e implica menor tiempo de inversión, a diferencia de otros métodos. Su desventajas son: la comunicación que se establece entre conferencista y asistentes es unidireccional, no hay forma de evaluar en forma individual a los asistentes; no es factible la participación activa. Grupo Ed. Expansión, 1986.

3) Asesoría personal

Se utiliza ampliamente para preparar a sus elementos claves para asumir mayores responsabilidades. La asesoría da la oportunidad de reforzar el buen desempeño y de proporcionar más "tips" para el avance del empleado. Regularmente

TELIS CON
FALLA DE ORIGEN

la asesoría se inicia con una entrevista entre el instructor y el empleado, es aquí donde se investigan los intereses del trabajador y se examinan las responsabilidades futuras y se establece un enfoque lento pero sistemático - mediante el cual se perfeccionará la ejecución del empleado.

Esta reunión, lógicamente, también tiene la intención de estimular a la persona para que demuestre interés en su progreso. Entre las ventajas que se pueden describir están el que el instructor esté en contacto directo con el empleado y evalúe los conocimientos adquiridos antes de otorgarles más --- tareas o responsabilidades y motivar al empleado. Por otra parte su desventaja se centra en la inversión de tiempo en la asesoría, (ibidem).

4) Instrucciones por escrito

Las instrucciones por escrito (manuales y cuadernos de trabajo) se utilizan para darle al empleado información importante en forma semipermanente. Se puede utilizar como método autodidáctico para realizar diversas tareas o adquirir cierta información, para aquellos que se encuentran dispersos en -- diversos sitios y fuera económicamente poco práctico realizar el adiestramiento en un sitio central. Este tipo de material por lo regular se elabora bajo los principios de la instrucción programada, según Calvin, D. (1979) - quien menciona que se caracteriza por brindar pequeñas dosis de información hay respuesta inmediata a la información brindada a través de reactivos, se retroalimenta la ejecución del participante una vez que responde, el aprendizaje es al ritmo del capacitando, permite una variedad de estrategias de - enseñanza - aprendizaje y la intervención de un tutor se reduce a lo mínimo. Dentro de sus ventajas se tiene que la capacitación tiene lugar en cualquier momento, el adiestramiento puede ser en el lugar de trabajo, se tiende a -- homogenizar el estándar de aprendizaje dados los criterios del mismo material y se abarca el número necesario de personas a capacitar. En cuanto a sus - desventajas se puede decir que la elaboración de este material implica tiempo

en la investigación, elaboración y revisión, en caso de existir cambios o modificaciones en el contenido su reestructuración es costosa y en caso de no seguir la metodología correctamente no se garantiza el aprendizaje del capacitando, (idibem).

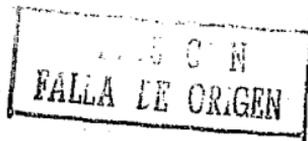
5) Aprendizaje dirigido por computadora

Los principios de este método son básicamente los mismos que el anterior, sólo que al combinar la aplicación de un programa específico de computación brinda las siguientes ventajas adicionales; el capacitando se involucra en una cultura tecnológica, disminuye el tiempo promedio para la capacitación hasta lograr la capacidad esperada, mejora el desempeño en el puesto, el programa puede proporcionar registros de la ejecución, y las modificaciones o cambios en el contenido es más rápida y económica. En relación a sus desventajas se puede mencionar que un sector muy reducido está familiarizado con la tecnología actual y, por otra parte, la primera erogación para elaborar este material es fuerte, Smith, J.B. y Delahaye, L.B.; 1990.

6) Programas de capacitación previamente estructurados

Existen una gran variedad de métodos de capacitación en el mercado diseñados y creados profesionalmente en diversas áreas. Estos programas pueden abarcar diversos temas, contaduría, liderazgo, motivación - o bien - en niveles técnicos. Por lo general este tipo de programas incluyen, manual de auto instrucción, audiocassettes, videocassettes y hojas de trabajo.

Las ventajas que presenta este tipo de material es que está preparado por profesionales en el campo, los programas son probados con anterioridad, -- proporciona gran parte de los antecedentes y la información general requerida y proporciona información muy detallada para algunas tareas o tipos de -- trabajo. Sus desventajas se pueden ubicar en que este tipo de programas -- cubra totalmente las necesidades específicas de la empresa, no es susceptible de modificación y su costo es muy elevado, Grupo Ed Expansión, 1986



7) Sesiones formales de capacitación

La mayor parte de las sesiones de capacitación tiene uno de dos propósitos - A) presentar información (datos) conceptos, conocimientos o principios; B) presentar y desarrollar habilidades psicomotrices y actitudes. La selección de alguna de estas sesiones o la combinación de ellas, dependerá de los objetivos planteados en base a la detección de necesidades de capacitación. La sesión teórica se caracteriza por dividir cualquier materia que desee presentar en cierto número de segmentos, pueden ser relativamente independientes, - o pueden construirse en forma secuencial. En este tipo de sesión los segmentos se desarrollan en cuatro pasos: explicación de los conceptos, actividades para reforzar los conceptos adquiridos, resumen de lo revisado en los dos - puntos anteriores y verificar en forma oral o escrita la adquisición de los conceptos. La sesión de habilidades se caracteriza por la división de la - tarea específica, esta se segmenta en una serie de pasos estrechamente relacionados. Consecuentemente la base de cualquier sesión de habilidades es un análisis de tareas, esto es, la descomposición de una tarea en pasos de habilidades. La sesión de habilidades se estructura de la siguiente forma: explicación breve de la tarea y de los pasos a seguir, posteriormente sigue - una etapa de modelamiento de lo expuesto en un principio, después se realiza la verificación de la comprensión de los pasos en forma verbal por parte de los asistentes, es así como se llega a la práctica directa de los capacitandos retroalimentando su ejecución y, por último, un breve resumen de lo más relevante de la tarea, Smith, J.B. y Delahaye, L.B. op cit.

Las ventajas de las sesiones formales de capacitación son: existe un intercambio de información y de experiencia entre grupo e instructor, se pueden realizar casos prácticos y verídicos con la experiencia del grupo y la información puede adecuarse a las características del grupo. Entre sus desventajas se ubica la posibilidad de que el instructor no tenga la habilidad necesaria para explotar los conocimientos del grupo, que no posea los conocimientos necesarios y que no cumpla los objetivos planteados, Grupo Ed. Expansión, op cit.

Para realizar una selección y aplicación adecuada de los métodos de instrucción, además de basarse en los resultados obtenidos en la DNC, es siempre recomendable tomar en cuenta las características generales de aquellos a los que va dirigido la capacitación de los adultos.

Al ser los participantes adultos es importante considerar que presentan características especiales en cuanto intereses y necesidades, las cuales deben ser toma das en cuenta antes de implementar un método de instrucción.

Los adultos han adquirido un sinnúmero de experiencias en diferentes ámbitos, - con los que llegan a formar costumbres, opiniones, preferencias y actitudes ante situaciones específicas + esto es - han encontrado una forma personal de comportamiento ; por lo que es necesario identificar el método idóneo de instrucción así como, el detectar las necesidades que pueden impulsar a un adulto a involucrarse en un proceso de aprendizaje. Aprendizaje que se manifiesta a través de los cambios operados en la conducta de las personas. Dichos cambios no sólo - están determinados por la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y la modificación de actitudes, sino que también depende de las razo nes que impulsen y orienten la conducta hacia la satisfacción de determinadas ne cesidades. Las cuales deben ser satisfechas en el proceso capacitador, sea cual fuere el método de instrucción a implementar.

Una vez realizada la DNC, el definir los objetivos a cubrir y el haber seleccionado los métodos de instrucción, sólo resta calendarizar e implementar el progra ma de capacitación en base a las prioridades definidas en conjunto entre las diferentes áreas de la empresa y el responsable del adiestramiento.

Ya para finalizar la actividad capacitadora dentro de una organización es neces rio diseñar los sistemas de evaluación y elaboración de un reporte general. En lo que respecta a la evaluación esta se divide en dos niveles: A) Evaluación de los métodos de instrucción, se refiere a la recopilación y análisis de la información

sobre el grado de aprendizaje, producto del proceso instruccional, asimismo proporciona los primeros datos sobre el desarrollo del programa, siendo estos de gran importancia para introducir los ajustes convenientes con el fin de minimizar o evitar desviaciones entre lo esperado y lo efectuado. Para esto se realizan dos tipos de evaluación: la primera de ellas se denomina de impacto y su aplicación pretende identificar la percepción y el nivel de satisfacción de los participantes respecto al evento capacitador. No obstante el hecho de que los participantes estuviesen satisfechos al finalizar su participación en algún método instruccional específico, no significa que hayan aprendido. Por ende, debe ser complementada con un segundo tipo de medición, que se refiere a la evaluación del aprendizaje, esta es la parte que permite tanto al instructor, administrador de la capacitación y al capacitando hasta que grado y de que manera se están logrando los objetivos. Es así como se puede constatar si el entrenamiento es exitoso o no. B) Evaluación del proceso, esta se refiere a un análisis global de toda la actividad capacitadora realizada en la empresa, contemplando los siguientes puntos: el método o métodos de instrucción empleados, el proceso de enseñanza aprendizaje, el enfoque de DNC utilizando, los procedimientos de ejecución y control, las políticas implementadas, los recursos físicos, técnicos y humanos, el aspecto legal ante las instituciones competentes, en fin, en todas las fases y procedimientos desarrollados durante el programa.

Por último, la elaboración de un informe del proceso capacitador es de gran importancia, pues es ahí donde se describe cada paso realizado y los resultados obtenidos, así mismo, sirve como un documento en el cual se pueda remitir en un futuro el administrador de la capacitación como consulta en caso de requerir posteriormente la implementación de alguna actividad capacitadora similar. De manera general un reporte debe cubrir estos puntos; introducción, presentación, justificación, objetivos, descripción de prioridades, resultados de la DNC, descripción de métodos de instrucción, presupuesto vs. gasto real, recursos internos empleados, recursos externos contratados, inversiones en equipo y/o material didáctico, gastos diversos (papelería, mantenimiento, etc) resultados cualitativos, cuantitativos y conclusiones.

Con todo lo anterior se puede afirmar que la capacitación no es sinónimo de cursos; sino que es toda una actividad compleja que debe ser llevada a cabo por un especialista en la materia como se mencionó al principio del capítulo, y reiteramos que se hace referencia al psicólogo enfocado al sector industrial, quién lleva la clara convicción de satisfacer una necesidad en la empresa, y así, contribuir al logro de sus objetivos.

Hasta aquí se ha desarrollado las diversas funciones del psicólogo en el ámbito laboral (capítulo 1), el papel del psicólogo en la actividad capacitadora (capítulo 2). En el próximo capítulo se desarrollarán las características de una empresa en particular, SICREA, S.A. DE C.V., cuya función principal es el manejo administrativo y comercial de autofinanciamiento de automóviles NISSAN. Empresa que realiza una actividad intensa de capacitación desde sus inicios en la década de los 80's.

CAPITULO III

EL AUTOFINANCIAMIENTO SICREA

Una vez que se describió en los capítulos anteriores el papel del Psicólogo en la industria y, en específico en el área de capacitación; corresponde ahora el describir la actividad de la empresa en la que labora el autor del presente trabajo. Para ello, será indispensable definir el concepto de autofinanciamiento (actividad de la empresa), así como el describir su surgimiento y las primeras formas de operar; además, de explicar y justificar su aplicación en países sudamericanos. Para de ésta forma, poder desarrollar las diferentes etapas que ha tenido en México desde 1969 a la fecha. Una vez cubiertos estos puntos, se detallará el surgimiento, estructura y funciones de Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. (SICREA) y así poder identificar su función en la sociedad y como instancia para el desarrollo profesional del psicólogo en la industria.

A) ANTECEDENTES DEL AUTOFINANCIAMIENTO

El sistema comercial denominado como autofinanciamiento, es decir, el sistema - que reúne grupos de personas con cuyas aportaciones forman un fondo común para - adquirir un bien o servicio, tuvo sus orígenes en Alemania a mediados de 1934, dadas las características económicas de dicho país previas a la segunda guerra mundial, Schejtnan, 1989 .

Durante ese tiempo, Adolfo Hitler promovió la idea de proporcionar un automóvil de características modestas a los ciudadanos alemanes; creando de esta forma, - junto con la compañía PORCHE el vehículo VOLKSWAGEN, que significa "Auto del Pueblo".

Así los empleados de la citada industria de automóviles, ahorran semanalmente una cantidad de marcos alemanes con lo cual podían participar en el sorteo de un

automóvil cada determinado período de tiempo y el resto del valor del vehículo - se pagaba de la misma forma, lo cual tuvo un magnífico resultado; CHAMI, et al; 1989 .

Una vez iniciada la Segunda Guerra Mundial, la fábrica de automóviles se vió -- obligada a dejar de producirlos para dedicarse a la construcción de armamento; quedando en ese momento olvidado este tipo de plan.

En las postrimerías del segundo conflicto mundial, se implementó un tipo de comercialización similar a la anterior, y consistía en reunir grupos de cinco personas interesadas en adquirir algún producto (estufas de petróleo, refrigeradores, etc), pagando mensualmente cada quién la quinta parte del valor total del bien durante cinco meses. El dinero recabado cada mes se utilizaba para comprar uno de los productos sorteándolo entre los participantes hasta que cada uno de ellos lo obtuviera, (op cit).

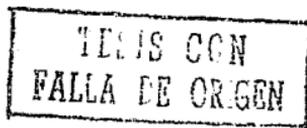
Para la década de los años 60's, el sistema de autofinanciamiento llegó al continente americano, implementándose en Brasil y Argentina donde tuvo un arraigo impresionante en la industria automotriz. Como ejemplo, en Brasil en el año 1984, el 60% de las ventas de vehículos fué a través de autofinanciamiento Schejtnan, 1989; Chami, et al, 1989 .

En estos países sudamericanos, los sistemas de captación y administración de recursos humanos de terceros con promesa de futuras prestaciones reconocen diversas modalidades técnicas, operativas y variadas denominaciones; entre las cuales Fernández, (1990), menciona:

1. Los grupos cerrados: se caracterizan por 4 parámetros

- 1.1 Valor del contrato; éste puede ser un monto de dinero o el precio de - uno o varios bienes.

- 1.2 La cantidad de períodos del plan. Es aquí en donde el valor del contrato se dividirá por la cantidad de períodos del plan, y de ahí resultará la cuota periódica que abonará el suscriptor.
- 1.3 La cantidad de suscriptores. El número de suscriptores determinará la cantidad de adjudicaciones que el grupo asignará en cada período; ejemplo: Serán dos si los suscriptores son el doble de los períodos del plan.
- 1.4 Las formas de adjudicación son a través de los mecanismos de sorteo y subasta. El primero implica la asignación por el hecho de haber resultado favorecido en la secuencia de extracción de números en una urna; el segundo es la consecuencia de haber ganado el mejor postor al ofrecer mayor número de mensualidades adelantadas.
2. Ciclo abierto, es un plan de ahorro para fines determinados y contempla las siguientes características:
- 2.1 Ingreso irrestricto de suscriptores
- 2.2 Se suscribe por un valor nominal determinado
- 2.3 Se establece un plazo de operación
- 2.4 El suscriptor abona cuotas mensuales y técnicamente, en un período determinado, integró un porcentaje de lo suscrito; de esta manera el sistema le adjudica la totalidad, pasando a ser deudor por el saldo - esto es - la diferencia entre lo ahorrado y lo percibido.
- 2.5 La adjudicación es por el siguiente medio: es por el mayor monto de capital en un tiempo dado, en relación a sus colegas suscriptores del mismo plan.



3. Capitalización, su técnica operatoria consiste en:

3.1 Un plazo de operación determinado

3.2 El valor del título que se ha suscrito

3.3 Abono de cuotas mensuales sucesivas

3.4 Al finalizar el plazo de operación el valor nominal habrá sido totalmente contemplado y se le restituirá al suscriptor la totalidad de lo integrado más el interés implícito en la formulación del plan.

3.5 Existe una característica contingente en ésta operación, que es la existencia de un sorteo mensual por el cual el suscriptor favorecido recibe la totalidad del valor suscrito, sin obligación a reembolsarlo.

Hasta aquí se han mencionado tres de los principales sistemas de autofinancia - miento que se presentan en sudamérica; existen otros que se diferencian unicamente por el bien o servicio contratado, el plazo de operación, etc. No obstante, la base es que: para tener derecho a la prestación del sistema administrativo - por una empresa, debe constituirse previamente un ahorro obligatorio, dependien - do de la magnitud de los mismos mecanismos internos en cada operatoria. Así mis - mo, cada empresa administradora deberá estar sujeta a ciertas regulaciones de - los organismos específicos vinculados a esta actividad.

B) ETAPAS DEL AUTOFINANCIAMIENTO EN MEXICO

En nuestro país el autofinanciamiento surgió en 1969. Sin embargo, fué hasta - 1977 cuando cobró verdaderas fuerzas en México, al crearse un número considera - ble de sociedades en operar lo.

Desde entonces, este sistema de comercialización ha pasado por diferentes etapas que se pueden diferenciar por los cambios que se han introducido en algunos de los principales elementos que lo definen.

En el período comprendido entre 1969 a 1976 el sistema funcionaba de la siguiente forma:

- a) Una vez inscrito el cliente, se integraba a un grupo de 100 personas.
- b) Los grupos formados eran cerrados, es decir, hasta que existieran 100 personas podrían participar en los eventos de adjudicación. Además, sólo podían ingresar personas a un grupo ya formado cuando las personas ya integradas decidieran cancelar su contrato, o bien, cuando éste fuera rescindido por falta de cumplimiento en lo estipulado.
- c) El plazo para pagar era cubrir cada una de las 40 mensualidades estipuladas.
- d) Se mantenía una cuota fija durante los 40 meses contemplados en el sistema. Lo que lo hacía atractivo para el consumidor.

Las características aquí mencionadas eran posibles mantenerlas, debido a la situación económica del país en ese período.

Para finales de 1976 los sistemas de autofinanciamiento existentes en ese -- entonces, sufrieron modificaciones en sus planes de comercialización para adaptarse a los cambios que se habían suscitado en la estructura económica y financiera del país. Moreno, 1987 .

De 1978 a 1981 el autofinanciamiento se caracterizó por :

- a) Plazo de operación 40 meses.

- b) Las personas formaban grupos abiertos de 100 personas, es decir, una vez integradas tal número de personas; las que resultaren adjudicadas en cada evento, así como las que cancelaban y rescindían, eran reemplazadas en cada grupo.

Este cambio de grupo cerrado a grupo abierto vino a atenuar en partes las -- dificultades económicas por las que atravesaban las empresas autofinanciadoras como efecto de la crisis en que el país se encontraba inmerso, pues permitía que mensualmente ingresaran nuevos participantes en el sistema sin el -- inconveniente de esperar a que se reunieran 100 personas para formar un nuevo grupo, lo cual redundó en un mayor número de vehículos desplazados en el mercado automotriz,

- c) Se implementó el cobro de un ajuste por el incremento en el precio de las -- unidades en el momento que les era entregada la unidad. Se igualaban las -- cuotas ya pagadas con anterioridad al monto vigente en el período en que fue entregado el automóvil.
- d) Al momento de la adjudicación de la unidad se "congelaban" las cuotas mensuales hasta el término de la operación. Esto es, una vez entregada la unidad, se mantenía el precio de la mensualidad.
- e) Las formas de adjudicación eran:
- Sorteo
 - Subasta
 - Puntaje
- f) Surgieron penalizaciones por incurrir en retraso del pago de las mensualidades. Schejtnan, 1989 .

De 1982 a 1985 el Sistema operó de la siguiente forma:

- a) Se constituían grupos cerrados de 100 personas y sólo eran sustituidas las vacantes por cancelación o rescisión de contrato.
- b) A los clientes se les comenzó a cobrar el 1% del valor del automóvil como cuota única de inscripción.
- c) El plazo a pagar era también de 40 meses.
- d) Los conceptos que cubría la cuota mensual eran los siguientes:
- El 2.5% el valor de la unidad mensual
 - El 2% del valor de la unidad como gastos de administración
 - I.V.A de gastos de administración
 - Prima de Seguro de vida, en caso de fallecimiento o incapacidad permanente para cubrir el saldo insoluto de la deuda.
 - Al momento de ser adjudicatario debería cubrir también un seguro automotriz por cobertura amplia hasta el término de su contrato con la empresa autofinanciadora.
- e) El sistema se regía bajo el concepto de "precio equilibrado", es decir, no había "congelamiento" de cuotas al momento de la adjudicación del vehículo; sino que todas las personas seguían pagando los incrementos o disminuciones que sufriera el automóvil.
- f) Las formas de adjudicación eran las siguientes:
- Sorteo Se rifaba un automóvil mensual por grupo entre las personas que se encontraban al corriente en sus pagos y que, obviamente, no habían recibido el vehículo.
 - Subasta Promesa de pago de un determinado número de mensualidades, condicionada a la adjudicación.
 - Puntaje Los puntos se acreditaban de la siguiente forma:

3 puntos para aquellas personas que pagaran antes de la fecha de vencimiento.

2 puntos para aquellas personas que pagaran dentro de los ocho días siguientes.

1 Punto para aquellas personas que pagaran después de la fecha antes citada. Además no participaban en el evento de adjudicación y se le cobraban intereses moratorios.

g) A las personas que cancelaron o se les rescindiera el contrato se les penalizaba con 2 mensualidades en el primer caso, y en el segundo con 3 mensualidades.

h) En este período aparece la Ley Federal de Protección al Consumidor indicando en su artículo 29 bis, la reglamentación de los sistemas de autofinanciamiento. Schejtnan, 1989; Moreno, 1981, Secofi; 1987.

Es importante mencionar que SISTEMA DE CREDITO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V. hace su aparición en el mercado en este período como "SICREA, el Sistema" bajo las características que hemos mencionado.

Después de una serie de propuestas, en el año de 1985 a la fecha el sistema de autofinanciamiento quedó bajo las siguientes características:

1. Plazos de operación no menores a 12 ni mayores de 60 meses.
2. Número de integrantes es determinado en base a la multiplicación del plazo de operación por el factor que establece la Ley Federal de Protección al Consumidor, que es 2.5
3. Se cobra un porcentaje mensual respecto al valor de la unidad, que resulta de dividir el 100% del bien entre el plazo de operación.
4. Se cobra el concepto de gastos de administración; la cantidad es el .2% del valor de la unidad. La empresa debe bonificar al cliente la cuarta parte de todas las cuentas pagadas de gastos de administración al momento de la adjudicación y al término de la operación.

5. Se cobra el concepto de IVA de Gastos de Administración
6. El cliente se compromete a adquirir un Seguro de Vida por saldos insolutos.
7. Con las aportaciones mensuales se integra un fondo común del grupo, que es manejado a través de una sección fiduciaria en el banco asignado por la empresa autofinanciadora.
8. El cliente paga una cuota de inscripción equivalente a 12 días de salario - mínimo en el D.F. y área metropolitana. Que será bonificable al momento de la adjudicación a valor vigente.
9. Los procedimientos de adjudicación son tres: Sorteo, Subasta y Puntualidad - de pagos.
10. Los eventos de adjudicación son mensuales.
11. Las cuotas mensuales varían de acuerdo al valor de la unidad.
12. Las cuotas se congelaban al momento de la adjudicación
13. Se forman grupos a nivel nacional.
14. Se forman grupos cerrados, y la única forma de substituir a un integrante es a través de una cesión de derechos.
15. Una vez que los integrantes que permanecieron en el sistema y pagaron sus - mensualidades, se bonifica el 75% del remanente del grupo a todos los integrantes y el 2.5% a la empresa autofinanciadora.
16. Operan con legalidad bajo la supervisión de la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Ley Federal de Protección al Consumidor. Moreno, 1987; Secofi, Ley Federal de Protección al Consumidor, 1989 .

Como se puede observar, en cada una de las etapas del autofinanciamiento se van adquiriendo características diferentes - que han sido originadas por las diversas situaciones económicas del país - no obstante continúan presentándose dos - objetivos básicos: planes y cuotas accesibles para los consumidores y por ende, un desplazamiento mayor de unidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) SURGIMIENTO DE SISTEMA DE CREDITO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V. (SICREA)

Una vez que se han revisado los antecedentes del autofinanciamiento, su implementación en países latinoamericanos y las etapas por las que atravesó en nuestro país desde 1969 a la fecha; a continuación se describirá en particular, el sistema de autofinanciamiento de automóviles Nissan, denominado SICREA.

Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. (SICREA) fue constituida en Septiembre de 1980, con la participación accionaria de toda la Red de Distribuidores - Nissan, con una integración del mismo número de acciones, correspondiendo éstas a cada razón social en la concesión de ventas de vehículos que Nissan Mexicana, S.A. de C.V. otorga.

El lanzamiento de SICREA al mercado automotriz en junio de 1982 obedeció básicamente a dos aspectos; según análisis del C.P. RODOLFO FLORES CARDENAS, Gerente General de esta empresa:

- a) Ofrecer al distribuidor Nissan un nuevo canal de ventas y desplazamiento de inventarios, dada la devaluación de la moneda nacional declarada el 17 de Febrero de 1981. Por lo cual el automóvil Nissan, al igual que otras marcas, incrementaban considerablemente su precio.

De esta forma, continúa el análisis del Sr. Flores, cualquier vehículo quedaba como un bien suntuario fuera de alcance de estratos socio-económicos que anteriormente tenían para un enganche y un número determinado de mensualidades.

- b) Brindar al público consumidor una alternativa más de compra para la adquisición de un automóvil Nissan último modelo, dadas las condiciones económicas del país.

Una vez descritas las razones que justifican la creación de SICREA, se hablará ahora de su estructura legal y administrativa.

ESTRUCTURA LEGAL

SICREA en su aspecto legal está reglamentada por el Artículo 29 Bis de la Ley - Federal de Protección al Consumidor y por la Ley Federal de Juegos y Sorteos - mediante los controles y vigilancia de los siguientes organismos.

a) SECRETARIA DE GOBERNACION

Esta instancia se encarga de la vigilancia de la celebración de eventos de - adjudicación, en los cuales se asignan los ganadores por sorteo y subasta. - El procedimiento de los eventos de adjudicación es el siguiente:

1. Cada mes, SICREA (Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V.) organiza una celebración en donde los integrantes tendrán la oportunidad de ser - ganadores de un Nissan último modelo.
2. El Sorteo: es una de las fases más importantes del evento ya que se tiene la oportunidad de ser ganador de un Nissan último modelo. Durante - este evento se asignará una unidad por sorteo a cada uno de los grupos - formados que participen en el evento.
3. Extracción de las esferas: durante la primera parte del sorteo, un inter - ventor de la Secretaría de Gobernación realiza la extracción de las esfe - ras de la urna, que van del número 1 al 125 y que representan a cada uno de los integrantes de los grupos participantes.
4. Se registran los número de los integrantes de acuerdo al orden en que - salgan las esferas de una urna.
5. En la segunda parte del sorteo, personal de SICREA detecta a los adjudic - ados por el procedimiento de sorteo, según haya aparecido en el orden - secuencial. Y una vez detectados, se procederá a la lectura de los gana - dores.

6. Lectura de los ganadores: el ganador por sorteo será aquel integrante que - haya salido en el primer casillero, si éste ya es poseedor de su Nissan último modelo, se le asignará al integrante que haya aparecido en segundo lugar; en caso de que éste ha haya sido adjudicado por cualquiera de los procedimientos (por sorteo o subasta), se le otorgará al tercer lugar y así sucesivamente hasta encontrar al número ganador en cada uno de los grupos participantes.
7. Detección de subasta y lectura: si un integrante ha realizado su ofrecimiento de subasta, también tiene derecho a participar en cada uno de los eventos. Las subastas serán detectadas de antemano por el Departamento de Sistemas - SICREA y avaladas por un interventor de la Secretaría de Comercio.
8. Los eventos se realizan en dos etapas:
PRIMER ETAPA: El último miércoles de cada mes se realiza el Evento de Adjudicación SICREA para los primeros grupos formados con excepción de los últimos 15.
SEGUNDA ETAPA: El último viernes de cada mes se realiza el Evento de Adjudicación SICREA para los últimos 15 grupos formados.
9. Publicación de resultados: los resultados de los ganadores de un Nissan último modelo que hayan sido adjudicados por los procedimientos de sorteo o de subasta, serán publicados en un diario de circulación nacional todos los días 6 de cada mes.

b) SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI)

Esta instancia es la responsable de vigilar el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Constar que las unidades asignadas en el evento de adjudicación, tanto por sorteo como por subasta, sean entregadas a los ganadores. Para ello la --

la Gerencia Operativa emite un memorándum dirigido a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) en el cual se enlistan los ganadores de ese evento.

- Aplicación de las ofertas de subasta. Diez días antes del evento de adjudicación un interventor de SECOFI revisa en conjunto con el jefe de mesa de control, cuantos ofrecimientos de subasta se recibieron y se procede a levantar un acta. De esta forma se asegura que no se reciba ningún ofrecimiento más después de la fecha límite.
- Aplicación de la vigencia de los precios de las unidades Nissan que promociona SICREA.

La SECOFI recibe la lista de precios que maneja NISSAN MEXICANA de cada una de las unidades que produce, con el fin de obtener su aprobación y así poderlas comercializar. Una vez que se tiene dicha aprobación Nissan Mexicana envía la lista de precios a SICREA para que sea manejada a través de su sistema de autofinanciamiento.

- Bonificación de remante en los grupos. Una vez que un grupo sea liquidado, es decir, que todos sus integrantes vigentes hayan recibido su unidad y además terminaran de pagar sus 50 mensualidades; se realiza un estado de cuenta del grupo y el excedente de dinero que se haya registrado se reparte de la siguiente forma:

Un 75% del excedente es repartido entre el número de integrantes que hayan pagado puntualmente. Esto es, se suman todas las mensualidades pagadas antes de la fecha de vencimiento (días 3 de cada mes) de todos los integrantes y se divide entre la cantidad que resultó del estado de cuenta realizado. El resultado, es la cantidad que se bonificará al cliente por cada mensualidad pagada puntualmente. De esta forma, entre más mensualidades pagadas antes de la fecha de vencimiento mayor bonificación recibirán las personas.

El 25% restante es asignado a SICREA, S.A. DE C.V. por haber fungido como administrador de los fondos del grupo.

c) PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR (PROFECO)

En caso de que un cliente considere que SICREA, S.A. DE C.V. no cumple con lo estipulado en el contrato de prestación de servicios, la persona tiene derecho a demandar a ésta empresa en la Procuraduría Federal del Consumidor, y así éste organismo pueda dar solución a las diferencias que llegaran a existir entre suscriptor y SICREA.

d) BANCA SERFIN, S.N.C.

A través del Departamento Fiduciario de Banca Serfín, SICREA lleva un registro diario de los ingresos a nivel nacional por los pagos de los clientes por diferentes conceptos.

De ésta forma SICREA puede tener un registro actualizado de los estados de cuenta de cada integrante y de cada grupo.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

SICREA administra la operatividad y comercialización del sistema, supervisando y vigilando su cumplimiento a través de su estructura organizacional.

Cuenta con una gerencia general cuyo objetivo es impulsar, coordinar y vigilar - todas las acciones de cada área con el fin de que todos conjunten y realicen los planes señalados. De ésta forma, reporta mensualmente al Consejo de Administración, que es integrado por accionistas de las Distribuidoras Nissan. La Gerencia General cuenta con el apoyo de cinco Gerencias; y su Auditoría Interna:

- * Gerencia Comercial
- * Gerencia Operativa
- * Gerencia Financiera
- * Gerencia de Sistemas
- * Gerencia de Crédito y Cobranzas
- * Auditoría Interna

GERENCIA COMERCIAL

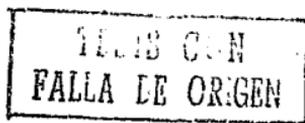
Su objetivo fundamental es coordinar, mantener e incrementar la comercialización del sistema a través de los siguientes departamentos:

VENTAS Y ASESORIA : Sirve de enlace entre la Red y Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V., propiciando las condiciones necesarias que permitan la promoción y ventas del sistema SICREA a través de visitas personales.

CAPACITACION Se encarga de la capacitación del personal del departamento de SICREA en la distribuidora (Gerentes de Ventas, Coordinadores Operativos, Secretarías, Jefes de Grupo de Ventas y Vendedores), en los diferentes aspectos concernientes al sistema, de acuerdo a las necesidades detectadas por éste departamento.

PUBLICIDAD Y EVENTOS Su función es planear las campañas publicitarias y coordinar los eventos de adjudicación.

ATENCION A CLIENTES Y DISTRIBUIDORES Su función principal es dar solución a aquellos problemas que manifiesten tanto clientes como distribuidores.



GERENCIA DE OPERACIONES

Objetivo fundamental: Coordinar el servicio a integrantes y distribuidores en lo concerniente a la formación de grupos, adjudicaciones, seguro de vida y automotriz, recepción de documentos y archivo. La gerencia se encuentra estructurada por :

- Jefatura de Seguros
- Jefatura de Adjudicados
- Jefatura de Mesa de Control
- Jefatura de Servicios Generales
- Supervisor de Archivos

JEFATURA DE OPERACIONES Esta área se encarga principalmente de la revisión de documentos para la formación de grupos y de proporcionar información tanto al distribuidor como al solicitante del proceso que guarda su situación dentro de Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V., así como recibir y verificar los documentos para turnarlos al área correspondiente.

JEFATURA DE ADJUDICADOS Esta área se encarga de la elaboración, recibo y envío de la documentación relativa a la adjudicación correspondiente del mes, informando a su vez sobre el proceso que guarda la misma.

JEFATURA DE SEGUROS Se encarga fundamentalmente de las altas y bajas de los seguros automotriz y de vida; lo relativo a siniestros.

SUPERVISOR DE ARCHIVO Se encarga de llevar un sistema de control adecuado de todos los expedientes de los integrantes, adjudicados,

cancelados, rescindidos y cesiones de derecho.

**JEFATURA DE SERVICIOS
GENERALES**

Es el área responsable del envío y la recepción física de los documentos entre Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. y la red de distribuidores.

GERENCIA FINANCIERA

Su objetivo fundamental es coordinar y mantener un ritmo de trabajo adecuado en sus áreas de competencia, optimizando los recursos financieros de la empresa, - está conformado por los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Jurídico

CONTABILIDAD

Coordina todo lo relacionado a la contabilidad interna de -- SICREA, elabora todos los cheques que por cualquier concepto se entreguen a los distribuidores e integrantes o a cualquier tercero por operaciones diversas.

JURIDICO

Representa legalmente ante la Procuraduría Federal del Consumidor y da solución a las declaraciones que se presenten ante ella, coordina con el departamento de Crédito y Cobranzas la cartera vencida extrajudicial y judicial.

GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS

Su función principal es la de otorgar y vigilar el cumplimiento de los créditos otorgados a cada uno de los suscriptores. Está conformado por los siguientes - departamentos:

- Cobranzas
- Crédito

COBRANZAS Se encarga de evaluar los aspectos crediticios de los solicitantes y adjudicados, mantiene el margen más bajo en lo concerniente a cartera vencida.

CREDITO Es el encargado de evaluar las garantías de crédito del adjudicado y aval.

GERENCIA DE SISTEMAS

Sus objetivos son los siguientes: apoyo a la operación del sistema en base a los recursos con que cuenta la empresa, administrar adecuada y racionalmente -- dichos recursos asignados a la administración del sistema. Proporcionar al distribuidor por medio de comunicación y equipo de cómputo toda la información de consulta con que cuenta el sistema. Esta área cuenta con los siguientes departamentos:

- Jefatura de métodos y procedimientos
- Jefatura de soporte técnico y comunicaciones
- Jefatura de mantenimiento de sistemas
- Jefatura de desarrollo de nuevos proyectos
- Jefatura de operación

JEFATURA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS:

Efectúa conjuntamente con las áreas de mantenimiento de sistemas y desarrollo de nuevos proyectos el levantamiento de información, para verificar o proponer -

procedimientos administrativos necesarios para el funcionamiento del sistema.

JEFATURA DE SOPORTE TECNICO Y COMUNICACIONES:

Analiza los requerimientos de equipo de cómputo de las áreas usuarias.

JEFATURA DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS

Atiende y corrige problemas que se presenten en la operación de los sistemas (mantenimiento correctivo).

JEFATURA DE DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS

Analiza nuevas necesidades de informática en áreas administrativas y operativas.

JEFATURA DE OPERACION

Cumple con el calendario de procesos establecidos para todo el año.

AUDITORIA INTERNA

Brinda un apoyo que coadyuva al cumplimiento de las políticas y procedimientos que dicta la Gerencia General con el fin de obtener logros y beneficios de cada área que integra la estructura orgánica de la empresa. Para lograr lo anterior se divide en:

- Auditoría administrativa
- Auditoría financiera

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Revisa, analiza y evalúa las funciones administrativas y de operación que realiza el personal de cada área con el objeto de que dichas funciones se den en forma dinámica para obtener mayor beneficio a través de la actualización y seguimiento de los procedimientos y políticas establecidas por la administración de la empresa.

AUDITORIA FINANCIERA

Revisa, comprueba y analiza la información en los estados financieros, con objeto de ver su razonabilidad y situación del negocio a una fecha determinada, y así, poder sugerir las adecuaciones que procedan para lograr el cumplimiento óptimo de las ventas establecidas en SICREA.

Una vez que hemos esclarecido las estructura y funciones de SICREA, S.A. de C.V., es necesario revisar la estructura de una distribuidora Nissan y así poder definir la relación tan estrecha que guardan ambas entre sí.

Las distribuidoras Nissan cuentan con una Gerencia General que se encarga de planear, supervisar, coordinar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa de acuerdo a sus políticas y necesidades de crecimiento a corto y largo plazo. Para ello cuenta con:

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Coordina y supervisa las operaciones de las distribuidoras a través de sus diferentes departamentos que la componen, así como los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.

GERENCIA DE SERVICIO

Coordina y supervisa las actividades de promoción y venta de servicio del taller, así mismo, analiza la situación de mercado de servicio para determinar estrategias de acción.

GERENCIA DE REFACCIONES

Coordina y supervisa la promoción y ventas de refacciones al mayoreo y menudeo acorde a las necesidades del mercado.

GERENCIA DE AUTOS USADOS

Determina, promueve y supervisa la aplicación de las políticas de avalúo y compra - venta de vehículos usados.

GERENCIA DE VENTA TRADICIONAL

Coordina, dirige, supervisa y realiza las ventas de unidades automotrices de contado o a crédito, acorde a las políticas y necesidades de la distribuidora, así como analizar la situación del mercado para llevar a cabo el logro de los objetivos del departamento.

GERENCIA DE VENTAS ARRENDAMIENTO

Coordina, dirige, supervisa y realiza la renta de unidades a empresas, así como análisis de mercado para el logro de sus objetivos.

GERENCIA DE VENTAS SICREA

Coordina, dirige, administra y promueve todo lo concerniente a la venta, servicio y operación del sistema de autofinanciamiento, así como el realizar análisis del mercado y de la competencia.

La gerencia de Ventas Sicrea cuenta con la siguiente estructura:

GERENTE SICREA: Coordina y dirige la comercialización y la administración operativa del departamento SICREA.

COORDINADOR OPERATIVO: Realiza los trámites inherentes desde la suscripción de un cliente, hasta el término de la vigencia del contrato. De esta manera, mantiene una relación administrativa el Departamento SICREA de la distribuidora con SICREA, S.A. DE C.V.

SECRETARIA : Se encarga de mantener un control administrativo dentro del departamento SICREA, así como atender al público en forma personal o telefónica.

JEFE DE GRUPO DE VENTAS: Se encargan tanto de la supervisión de la labor en ventas del personal a su cargo, como a promover la comercialización del sistema, bajo la dirección del Gerente de Ventas SICREA.

VENEDORES (ESPECIALISTAS SICREA): Se encargan de llevar el producto a diversos prospectos (posibles clientes) con el fin de brindar los beneficios del sistema para lograr satisfacer necesidades específicas.

Esta organización interna del Departamento SICREA en la Distribuidora está en continua relación con SICREA para lograr una administración sana y una comercialización adecuada; de esta manera los procesos administrativos que se generan en dicha relación redundarán en un beneficio más para los clientes, distribuidores y SICREA.

Una vez revisados los antecedentes de este sistema de comercialización su incursión en latinoamérica y en México, el conocimiento de sus características propias a través del tiempo, y el conocer su estructura administrativa; es necesario concluir éste capítulo, para en el siguiente poder describir las actividades que desarrolla un departamento de capacitación conforme evoluciona a través del tiempo.

CAPITULO IV

REPORTE DE LA ACTIVIDAD CAPACITADORA EN SISTEMA DE CREDITO AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V. (SICREA)

Una vez que en el capítulo anterior se describió el giro de la empresa y la ubicación del departamento de Capacitación en la misma, así como su objetivo fundamental; es necesario desarrollar en ésta parte los diferentes momentos por los que ha atravesado éste departamento y, así mismo ubicar el papel trascendental dentro de la comercialización del sistema de autofinanciamiento SICREA.

Para ello será indispensable describir de manera general los 2 proyectos básicos de comercialización de SICREA; el sistema de "precio equilibrado" y el sistema de "escala porcentual descendente". Una vez cubierto este punto, se desarrollarán las características de los diferentes períodos del departamento hasta antes del ingreso del autor de este trabajo. De ésta forma, se podrá abarcar por último el reporte de trabajo como instructor de capacitación y como jefatural del mismo departamento.

Lo anterior pretende contestar las preguntas que se deben tomar en cuenta en todo departamento de capacitación, como lo señala Roberto Pinto (1990) que son: ¿ Qué entrenamiento se ha efectuado en el pasado ? ¿ Quiénes llevaron a cabo la capacitación ? ¿ A quiénes capacitaron ? ¿ Tuvo éxito el entrenamiento realizado ? ¿ Por qué ? ó ¿ Con qué recursos se contaban ?

A) PROYECTO DE COMERCIALIZACION DEL SISTEMA DE AUTOFINANCIAMIENTO DE PRECIO EQUILIBRADO.

Una vez aceptadas las bases del autofinanciamiento automotriz SICREA, por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se dió inicio en el plan de comercialización de éste sistema, para que a través de el distribuidor pueda desplazar

un mayor número de unidades y brindar al consumidor una forma nueva y accesible de adquirir un vehículo último modelo de la marca NISSAN.

Esta primera etapa se caracteriza por dar a conocer el nuevo sistema de autofinanciamiento al naciente departamento SICREA de las distribuidoras Nissan, a través de organizar e impartir cursos en aquellas ciudades en donde las distribuidoras presentan un alto nivel de ventas de autos y después de aquellas que manejan un menor volumen; sin dejar a alguna de ellas de capacitarlas. Así mismo se brindó una asesoría específica para conocer el manejo administrativo, comercial y publicitario en la distribuidora.

Estas actividades en un primer momento fueron realizadas por los gerentes de operaciones y comercial de SICREA, S.A. DE C.V. y posteriormente por asesores e instructores respectivamente.

B) PROYECTO DE COMERCIALIZACION DEL NUEVO SISTEMA DE AUTOFINANCIAMIENTO DENOMINADO "ESCALA PORCENTUAL DESCENDENTE".

Debido a las condiciones económicas cambiantes que se suscitaron en la primera mitad de la década de los 80's, las empresas autofinanciadoras fueron a la búsqueda de mejores alternativas al mercado, con las cuales pudieron llegar a ofrecer al público consumidor un sistema de autofinanciamiento que les permitiera adquirir un automóvil a costos más bajos que los vigentes en ese momento.

Por esto, las autofinanciadoras se aplicaron a la tarea de encontrar un mecanismo que, substituyendo al sistema de "Precio Equilibrado", fuera más adecuado a las condiciones económicas del país, así como a las características del mercado y al perfil del cliente al que se pretendía abarcar.

El nuevo sistema debería dar solución a los siguientes puntos:

- a) Poder brindar una "Cuota Congelada" al momento de la adjudicación del bien.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Encontrar la forma de brindar cuotas accesibles al público consumidor.
- c) Lograr que el fondo común de cada grupo formado no se descapitalizara por el proceso inflacionario prevaleciente en esos momentos.

De ésta forma SICREA adopta la alternativa del sistema "Escala Porcentual Descendente" (autorizado por la Secretaría de Fomento Industrial en 1984).

En ese mismo año se desarrollaron las siguientes actividades:

Por parte de la Gerencia General de SICREA; presentar las ventajas del nuevo -- sistema y "La Estrategia de Arranque". Esta última cubrió los siguientes puntos:

- Estrategia operativa y administrativa.

Cubre el diseño, impresión y distribución de contratos y formatos de operación.

Análisis de nuevas funciones y adecuaciones de la estructura administrativa.

Diseño de nuevos programas de computación.

- Estrategia Comercial

Elaboración de un Curso Básico del Funcionamiento del Nuevo Sistema, así como el material necesario para su impartición.

Capacitación a instructores y asesores comerciales.

Elaboración de un programa de capacitación a distribuidores.

- Apoyos Publicitarios

Estudio en conjunto con la agencia de publicidad contratada para la campaña de lanzamiento del sistema a Nivel Nacional.

Como se pudo observar en los puntos anteriores, el departamento de Capacitación ha representado un papel primordial en la comercialización del sistema, cualesquiera de los dos en su historia.

De esta manera se puede afirmar que: "El Departamento de Capacitación es al igual que otro departamento de la empresa; un área de responsabilidad especializada cuya estructura se ubica dentro de la empresa, cumpliendo ante todo con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales que encuentran en el entrenamiento una vía de solución". Pinto; 1990 p. 103 .

Con lo anterior, se pretende que el lector pueda encontrar la justificación del porqué de la existencia de un departamento de capacitación en una empresa de autofinanciamiento automotriz. Una vez esclarecido este punto se desarrollaran las características del Departamento de Capacitación hasta antes de mi ingreso a la empresa.

ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO

(PERIODO 1982 - 1986)

El único curso que impartía el Departamento de Capacitación era el denominado "CURSO BASICO DE AUTOFINANCIAMIENTO", en un primer momento trataba del sistema de "Precio Equilibrado" y, con el cambio de sistema abarca posteriormente el sistema de "Escala Porcentual Descendente".

Cualquier otro curso relacionado con las ventas, que no fuera el "Basico de Auto financiamiento", debería ser impartido por un despacho externo de capacitación.

En los inicios de la empresa, las personas que fueron los primeros en impartir cursos fueron: el Gerente Comercial y el Gerente Operativo, puesto que eran personas que tenían los conocimientos necesarios para difundir adecuadamente el sistema, gracias a su experiencia en empresas autofinanciadoras; posteriormente, la capacitación correspondió a instructores internos y asesores comerciales.

Poco tiempo después correspondió unicamente al Departamento de Capacitación cubrir las necesidades de entrenamiento de la Red Nacional de Distribuidores Nissan.

El personal que recibía los cursos se clasifican en:

- A) Personal del Departamento SICREA en la Distribuidora, Gerente SICREA, Secretarias y Vendedores.
- B) Personal de la empresa "Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V."

Cabe aclarar aquí, que la capacitación al personal de SICREA, S.A. DE C.V., era con una frecuencia mucho menor que a los distribuidores, y el entrenamiento correspondía al jefe directo de la persona de nuevo ingreso. Debido a que la prioridad era la capacitación al personal de la distribuidora.

Se considera que el entrenamiento llevado a cabo en este período fué satisfactorio debido a que en las ventas realizadas, SICREA fué la empresa que se mantuvo constante. Lo cual indica que el vendedor presentaba la información de una forma adecuada y veraz, de acuerdo a lo planteado en el curso.

El Departamento de Capacitación contaba con un Jefatural, Dos Instructores y una Mecanógrafa; quién también desempeñaba actividades de apoyo para el Departamento de Coordinación de Eventos y Publicidad.

**ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO
(PERIODO ENERO DE 1987 A MAYO DE 1988)**

Durante este período de tiempo el Departamento continuó impartiendo el curso Básico de Autofinanciamiento, sólo que ahora con el nombre de "Actualización SICREA", esto debido a la re-estructuración que implicaban algunos cambios de políticas inherentes al sistema, así como, al mejoramiento en cuanto a metodología a seguir en el curso y en el material didáctico y de apoyo.

Además, se estructuraron e impartieron dos cursos más:

PROCESO DE LA VENTA: Este curso pretende que el participante identifique y describa la técnica de dosificación de la información para realizar una venta de ca lidad.

ADMINISTRACION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO SICREA EN LA DISTRIBUIDORA: Este curso pretende que el participante describa los trámites correspondientes que implica el ingreso de un cliente a nuestro sistema, hasta la salida del mismo.

Esto se debió en gran medida al crecimiento del Departamento SICREA en la distr buidora; pues en un principio las distribuidoras contaban con un Gerente de Ven- tas SICREA, Secretaria y uno o dos vendedores; posteriormente se dio lugar a un Coordinador Operativo - Administrativo y un mayor número de especialistas (3 a 5). Todo esto debido a que conforme avanzó el tiempo, creció el número de ope- raciones.

Los cursos fueron dirigidos de la siguiente forma:

ACTUALIZACION SICREA

Gerente SICREA, Secretaria, Coordinador Operativo
y Vendedores. Duración 24 hrs. (3 días).

PROCESO DE LA VENTA

Gerentes y Vendedores
Duración 16 hrs. (2 días)

**ADMINISTRACION OPERATIVA
DEL DEPTO. SICREA.**

Gerentes, Secretarias y Coordinadores Operativos.
Duración 16 hrs. (2 días)

Por otra parte, la capacitación al personal de SICREA, S.A. DE C.V., continuaba impartiendo de manera esporádica y, sólo se le impartía el curso "Actualización SICREA".

A pesar de que el Departamento de Capacitación cubría, en la medida de sus posibilidades, un mayor número de necesidades del Departamento SICREA en la Distribuidora; se continuaba contratando despachos de capacitación externos para apoyar su actividad en temas de ventas y mercadotecnia en general; claro, con menor frecuencia que el período anterior.

Dentro de las actividades que se realizaron en éste período en el departamento de capacitación, podemos encontrar la realización del programa "EL VENDEDOR SICREA", que quizás sea el inicio de una nueva imagen dentro del departamento.

PROYECTO

"EL VENDEDOR SICREA"

OBJETIVO

Proporcionar un paquete de capacitación al distribuidor, con el fin de brindar una inducción al sistema de auto-financiamiento SICREA al vendedor de nuevo ingreso.

JUSTIFICACION

Debido a que el Departamento de Capacitación siempre ha contado con una demanda muy grande para impartir sus cursos, se considerará necesario que el vendedor deberá contar con un mínimo de conocimientos indispensables para iniciar a comercializar el sistema, en lo que recibe el curso.

De esta forma, se atacan diversos puntos: Uno, se satisface una necesidad inmediata del distribuidor; Segundo, los vendedores asisten al curso con conocimientos previos, haciendo al grupo más homogéneo. Por último, el aprovechamiento del curso es mayor.

PROCEDIMIENTO

El paquete se concibió así:

- A) Asesoría externa: la contratación de un especialista en el ramo de elaboración de material didáctico.
- B) Un videocassette: para la elaboración de este video se contrato una casa Productora para que manejará todos los aspectos de trama, contratación de artistas, locaciones, etc.
- C) Elaboración de un manual del participante, el cual debería seguir la misma metodología que el video, esto es bajo los principios de la instrucción programada.
- D) Elaboración de un instructivo para el tutor del participante, para de esta forma llevar un seguimiento del avance individual.

En este tiempo, sólo se dió por terminado el audiovisual, quedando pendiente la revisión del manual del participante y el instructivo para el tutor (Gerente de Ventas SICREA). Asimismo, se dió por terminada la relación con el asesor externo.

Esta serie de actividades las desarrollaron tanto los instructores del departamento y el jefatural que correspondía en cada período. A partir de la siguiente etapa se describe mi ingreso a la empresa y las actividades realizadas dentro del departamento.

**REPORTE DE ACTIVIDADES COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACION
(PERIODO MAYO DE 1988 A JULIO DE 1989)**

Para Mayo 16 de 1988 el autor del presente reporte, ingresa a SICREA, S.A. DE C.V.; los primeros días se recibieron pláticas de inducción por parte del Jefatural, así como la capacitación básica sobre los conceptos fundamentales del autofinanciamiento SICREA. Posteriormente, se recibieron pláticas en lo referente a los contenidos de los cursos que en ese entonces manejaba el departamento: "ACTUALIZACION SICREA", "PROCESO DE LA VENTA" y "ADMINISTRACION OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO SICREA".

En este momento del departamento de capacitación contaba con un jefatural, dos instructores y una secretaria. Para Septiembre del mismo año se contrató un tercer instructor.

Una de las primeras actividades a realizar dentro del departamento de capacitación fué el hacer la revisión del Manual el "VENDEDOR SICREA" y del instructivo del tutor; tanto metodológicamente como en contenido. Puesto que, como se mencionó anteriormente, se había terminado ya la relación con el asesor externo. Dicha revisión duró aproximadamente de 30 a 45 días. Una vez terminada, se integró en su totalidad el paquete de capacitación, el cual contaba con un videocassette, un manual y un instructivo para el tutor. Material que fué enviado a la red de distribuidores NISSAN.

Otra de las actividades importantes a realizar, antes de impartir cursos fué elaborar un manual del participante que fuera entregado a los asistentes al curso "Actualización SICREA" que sirviera de material de apoyo y de consulta. Lógicamente, este manual se estructuró de una forma más sencilla y accesible para el lector.

Una vez realizadas éstas actividades en el lapso de Mayo a Junio, se inició la labor de impartición de cursos programados y extraordinarios del 2º Semestre de Capacitación.

Cabe aclarar que los cursos extraordinarios o especiales, son a petición del distribuidor que garantiza una asistencia mínima de 10 personas al curso solicitado.

La impartición de cursos cubre las siguientes actividades:

1) SEMANA ANTERIOR AL CURSO

- Elaborar presupuesto
- Hacer promoción de curso vía telefónica a las distribuidoras aledañas a la ciudad en donde se impartirá el curso.
- Reservación de instalaciones en hotel:
 - Habitación)
 - Renta de salón
 - Asignación de montaje, tipo y número de personas.
 - Establecer horario de receso con servicio de café, pastas y refrescos de acuerdo al número de participantes. Este servicio se denominará en adelante como "coffe brake".
 - Renta de equipo, videocassettera, monitor, proyector de acetatos, etc. (opcional).
- Asignar horarios de vuelo.
- Preparar material para curso, como son carpetas que incluyen hoja de registro, personificador, hojas blancas y en el caso del curso "Actualización - SICREA" el manual del participante. Además, se deben llevar bolígrafos o lápices con el logotipo de la empresa y regalos para los participantes -- (chamarras, hieleras, etc.)

2) SEMANA EN LA CUAL SE IMPARTE CURSO

- Establecerse en el hotel contratado un día antes, para verificar que las instalaciones estén acorde a lo especificado con anterioridad.
- Impartir curso
- Presentarse en el salón asignado media hora antes de iniciar el curso, para verificar que todo esté en orden.

- Dar la bienvenida a los participantes y realizar el registro de los mismos.
- Presentarse ante el grupo
- Describir los objetivos del curso y el temario
- Describir la forma de trabajo
- Establecer horarios de trabajo
- Indicar la hora de receso y comida
- Desarrollar dinámica de presentación grupal
- Desarrollar temas
- Aplicación de ejercicios
- Entrega de regalos
- Entregar formato a participantes de "Evaluación del Instructor"
- Cierre de curso
- Al finalizar el curso, liquidar cuenta
- Regreso a México

3) SEMANA POSTERIOR AL CURSO

El instructor entrega al jefatura:

- Reporte cuantitativo, el cual contiene los siguientes datos: Nombre participante, puesto, antigüedad, distribuidora, sexo y total de participantes.
- Formatos de evaluación del instructor
- Relación de diplomas. En los cursos de "Proceso de la Venta" y en el de "Administración Operativa del Departamento SICREA" se entrega diplomas a todos los participantes. Mientras que en el de "Actualización SICREA" sólo a aquellas personas que obtuvieron un mínimo de 80 de calificación en el exámen.
- Comprobación de gastos
- Por otra parte, el instructor debe realizar las actividades ya mencionadas tanto para el curso que impartirá en el transcurso de esa misma semana y el de la próxima.

Todas estas actividades las debe realizar todo instructor máximo dos días (Lunes y Martes), para poder estar un día antes del Curso en la ciudad en donde se llevará a cabo.

Las ciudades en donde impartí cursos de capacitación fueron:

TIJUANA, B.C.N.
HERMOSILLO, SON
CHIHUAHUA, CHIH.
MONTERREY, N.L.
GUADALAJARA, JAL.
CULIACAN, SIN.
VILLAHERMOSA, TAB.
PUEBLA, PUE.
MERIDA, YUC
CUERNAVACA, MOR.
COATZACOALCO, VER.
COLIMA, COL.
MEXICO, D.F.

Además de impartir cursos a la red, esporádicamente se me asignaba para impartir cursos de "Actualización SICREA" y "Administración Operativa del Departamento - SICREA" al personal interno de Sistema de Crédito Automotriz, S.A. de C.V. Para lo cual, se realizaban las mismas actividades que ya se han mencionado con excepción de los preparativos de viaje.

Una aportación hecha al Departamento de Capacitación en lo referente a la forma de manejo de grupo, es la aplicación de nuevas dinámicas grupales en el desarrollo de los cursos, como a continuación se explica:

DINAMICAS APLICADAS ANTERIORMENTE

1. DINAMICAS DE PRESENTACION

- Presentando a mi compañero
- Presentación en pareja
- Describe quien eres

2. DINAMICAS DE INTEGRACION

- Formación de rompecabezas
- Perdidos en el desierto
- El fin del mundo

3. DINAMICAS DE TRABAJO

- Phillips 6 - 6
- Corrillos
- Mesa redonda

4. DINAMICA DE DISTRACCION

- Formación de figuras geometricas

5. DINAMICA DE CIERRE DE CURSO

- Ninguna

* Sólo se terminaba en una frase motivacional.

DINAMICAS APLICADAS A MI INGRESO

1. DINAMICAS DE PRESENTACION

- Quién soy yo a través de mi dibujo ?
- Biografía
- Gráfica de la vida
- Con quién me identifico

2. DINAMICAS DE INTEGRACION

- Circulos concentricos
- La ventana de Johari

3. DINAMICAS DE TRABAJO

- De acuerdo al tema a tratar se selecciona una dinámica de comunicación, retroalimentación de integración y se adecua en procedimientos y en el análisis que brinda toda dinámica grupal.
- Por otra parte, se aplican ejercicios de gato, buscapalabras y crucigramas.

4. DINAMICAS DE DISTRACCION

- Se aplica igual que en el punto anterior.

5. DINAMICA DE CIERRE DE CURSO

- Yo te regalo

A continuación describiré algunos ejemplos:

JUEGO

BUSCAPALABRAS

OBJETIVO 1

Que el participante defina los principales conceptos que se manejan en el autofinanciamiento Sicrea.

OBJETIVO 2

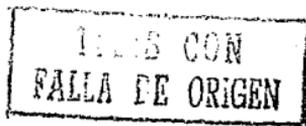
Que el grupo realice un resumen de los temas revisados en el curso.

DURACION

1:30 hrs.

PROCEDIMIENTO

1. Al finalizar la exposición del instructor durante el curso, proporciona una hoja que contiene 20 columnas y 24 renglones de letras; dentro de los cuales se encuentran 20 palabras relacionadas con el sistema de autofinanciamiento.
2. El instructor procede a dar las siguientes instrucciones: Dentro de este grupo de letras encontrarán la 20 palabras que se señalan abajo. Para encontrarlas, cuentan con 15 minutos. Las 3 primeras personas que terminen, o bien, que hayan encontrado más palabras, recibirán un regalo.
3. Una vez terminado el tiempo, se procede a la premiación
4. Terminada ésta actividad, el instructor presenta en una hoja de rotafolio las 20 palabras acomodadas de tal forma, que los participantes describan el concepto en la forma en que se abordaron durante el curso.
5. La labor del instructor es asignar los conceptos a los participantes para su explicación, además, complementa los temas y apoya la exposición de los asistentes.



DEVOLUCION El instructor hace énfasis en la importancia de conocer - los conceptos del autofinanciamiento para una venta de ca lidad.

EJEMPLO DE JUEGOS COTIDIANOS APLICADOS A UNA SESION DE TRABAJO.

JUEGO "GATO"

OBJETIVO Que el instructor obtenga información más objetiva acerca del aprovechamiento de los participantes en un tema deter minado.

DURACION 45 Minutos aproximadamente
Al término de alguna unidad.

PROCEDIMIENTO El instructor divide el grupo en dos equipos.

2. A un equipo se le asigna el signo "X" y al otro el - signo "O".
3. El instructor dibuja en el rotafolio el juego del -- "gato", que consta de dos líneas paralelas verticales y dos horizontales, las cuales se atraviesan formando 9 casilleros.
4. La intención del juego es que el equipo coloque tres signos ("X ó "O") consecutivos en los casilleros. Pue de ser de forma horizontal, vertical o diagonal, al - equipo ganador se le entrega un premio a ser rifado - entre sus integrantes.

5. El instructor hace una pregunta a algunos de los integrantes de el equipo "X" ó "O". Si el integrante del equipo responde tiene derecho a colocar el signo ("X" ó "O" en alguno de los casilleros. Si no responde pierde su oportunidad de tirar, - pero se le pregunta a otro miembro del equipo).
6. Una vez que haya contestado un equipo, se plantea una pregunta al otro, bajo el mismo procedimiento.
7. En caso de que se presente empate, el juego se repite al término de la siguiente unidad.

DEVOLUCION

El instructor hace un breve resumen de los temas abordados, haciendo énfasis en aquellos aspectos en los que observó que no quedaron claros para el participante.

Como se puede observar las dinámicas y los juegos son maleables y fáciles de adecuar a una situación de enseñanza aprendizaje. De ésta forma, además de que el participante se divierte aprende.

Lo importante de esto, es que el instructor detecte cuándo y cómo aplicarlo, lo cual sólo se adquiere a través de la experiencia y del conocimiento del grupo al que se enfrenta.

En resumen, se puede plantear que la forma de impartir los cursos pasó de una técnica expositiva tradicional y de la implementación de dinámicas grupales restringidas y sin relación a los temas tratados; se llegó a una aplicación de dinámicas grupales y juegos cotidianos con una intención específica que fuera significativa para el participante durante el curso y en su ámbito laboral. Lo cual --incide en que el tiempo de exposición del instructor se reduzca e incremente la participación de los asistentes al curso.

Hasta el momento, se ha desarrollado mi participación en la revisión del manual del vendedor SICREA, la elaboración del manual del participante al curso "Actualización SICREA" y la aplicación de juegos cotidianos y dinámicas grupales dirigidos a un fin dentro de los cursos impartidos en los diferentes Ciudades de la República.

Para Diciembre de 1988 se llevó a cabo el IER. SEMINARIO COMERCIAL SICREA, celebrado en San Juan del Río, Querétaro. Dicho evento se desarrollo bajo la organización del Departamento de Capacitación.

Los objetivos fueron:

1. Brindar un espacio de capacitación a los Gerentes de Ventas SICREA de toda la Red de Distribuidores.
2. Crear un espacio recreativo y de convivencia entre los Gerentes de Ventas SICREA.
3. Tener una instancia de intercambio profesional entre los funcionarios de SICREA, S.A. DE C.V. y los Gerentes de Ventas SICREA.
4. Presentación de resultados de las gerencias de SICREA, S.A. DE C.V. en el año correspondiente.
5. Premiación de ventas y adjudicaciones a las distribuidoras que ocuparon los 3 primeros lugares por zona y a nivel nacional.

Para el logro de éstos objetivos se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Elaborar presupuesto
2. Convenio con compañía hotelera.

3. Elaborar y enviar carta de invitación a los Gerentes de Ventas SICREA; la -
cual contenía los siguientes datos:
 - a) Objetivo del Seminario
 - b) Procedimiento de inscripción
 - c) Fecha límite de inscripción
 - d) Costo del Seminario
 - e) Sede del Seminario
 - f) Procedimiento a seguir una vez inscritos
4. Registro de asistencia al Seminario
5. Contratación de instructor
6. Designación del tema a tratar
7. Diseñar programa de presentación de resultados por cada gerencia de SICREA,
S.A. DE C.V.
8. Diseñar procedimiento de "Mesas de Trabajo SICREA", para tratar asuntos admi
nistrativos y comerciales en su continua relación con la distribuidora.
9. Programar actividades recreativas para los asistentes.
10. Programar comida o cena de clausura.
11. Programar evento de premiación de ventas y adjudicaciones por zona y a nivel
nacional.
12. Liquidar cuenta en hotel
13. Comprobación de gastos

14. Presentación de resultados a la Gerencia Comercial y Gerencia General

Todas estas actividades fueron programadas y supervisadas por el Jefatura de -- Capacitación en ese momento.

Una vez terminado este evento de Capacitación a Nivel Nacional, la siguiente actividad encomendada, fué la de estructurar el curso "Reclutamiento y Selección del Personal" (Enero, 1989), el cual tiene las siguientes características:

- OBJETIVO** Los participantes identificarán aquellas actividades que involucran el proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas SICREA, que van desde la identificación de las fuentes de reclutamiento hasta el programa de inducción al puesto.
- DIRIGIDO A** Gerentes de Ventas, Jefes de Grupos y Coordinadores Operativos.
- DURACION** 16 Horas (2 días)
- TEMARIO**
1. Determinación de objetivos de ventas en la distribuidora y determinación de personal a contratar.
 2. Fuentes de reclutamiento
 3. Actividades previas a la entrevista
 4. Desarrollo de la entrevista
 5. Análisis de la entrevista
 6. La empresa y el personal de nuevo ingreso
 7. Inducción laboral

Junto con la estructuración de éste curso, elaboré el Manual del Participante.

Es necesario en este momento aclarar que éste curso se comenzó a impartir en el 1er. Semestre de 1989 y el tiempo que se dedicó a su elaboración fué muy poco, - debido a que el instructor de mayor antigüedad en ese momento fué promovido al departamento de Asesoría y Ventas, por lo que nuevamente el departamento de capacitación se quedó con 2 instructores, 1 secretaria y el jefatural. Por lo que se tuvieron que cubrir los cursos de ese instructor.

Este hecho es muy significativo debido a:

1. El proyecto "Zonificación de la Actividad Capacitadora" no se cumplió en su totalidad como lo había planteado el jefatural de ese momento.

Dicho proyecto contemplaba:

A partir del 1er. Semestre de 1989 la República Mexicana se dividirá en las siguientes zonas y sedes capacitadoras.

ZONA NORTE

SEDES CAPACITADORAS

CHIHUAHUA, CHIH.

HERMOSILLO, SON.

MONTERREY, N.L.

CIUDADES QUE PUEDEN PARTICIPAR

CHIHUAHUA, CHIH., DURANGO, DGO. -
TORREÓN, COAH.

HERMOSILLO, SON., TIJUANA, B.C.N.,
LA PAZ, B.C.S., CULIACAN, SIN.

MONTERREY, N.L., TAMPICO, TAMP. -
SAN LUIS POTOSI, S.L.P.

ZONA CENTRO

SEDES CAPACITADORAS

GUADALAJARA, JAL.

LEON, GTO.

MORELIA, MICH.

CIUDADES QUE PARTICIPAN

TEPIC, NAY., COLIMA, COL.

QUERETARO, QRO. SAN LUIS -
POTOSI, S.L.P.

MORELIA, MICH., TOLUCA, -
EDO. DE MEXICO.

ZONA SUR

SEDES CAPACITADORAS

PUEBLA, PUE.

MERIDA, YUC.

VILLAHERMOSA, TAB.

CIUDADES QUE PARTICIPAN

TLAXCALA, TLAX., VERACRUZ,
VER., OAXACA, OAX.

CANCUN, Q.R., CAMPECHE, -
CAMP., ISLA DEL CARMEN.

CHIAPAS, TUXTLA GUTIERREZ.

Se contempló la necesidad de tener un instructor en cada una de las zonas del interior de la República, a excepción de la Zona Metropolitana pues ésta sería cubierta por el instructor que no tuviera curso programado en provincia.

La intención de la asignación de un instructor por zona, fué la de dar un seguimiento al personal capacitado. El seguimiento sería en el aspecto de vigilar - que el personal de las distribuidoras asignadas al instructor cuenten con los cursos de capacitación programados por el departamento. Además la responsabilidad del instructor llevar un registro del personal capacitado.

Debido a la falta de un instructor, no fué posible realizar el registro del personal capacitado y el seguimiento por zona, pues la distribución quedó así:

	<u>ZONA NORTE</u>	<u>ZONA METROPOLITANA</u>	<u>ZONA SUR</u>
Instructor ADRIAN ORTEGA REYES	Chihuahua Monterrey Hermosillo	D.F.	Mérida Puebla

	<u>ZONA CENTRO</u>	<u>ZONA SUR</u>
Instructor JOEL MORENO VIEYRA	Guadalajara Morelia León	Villahermosa

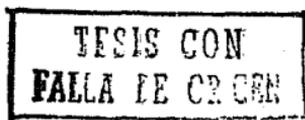
En el lapso del 1er. Semestre de 1989, se elaboró el segundo video de capacitación titulado "El Vendedor Sicrea II". El cual presenta las siguientes características:

- OBJETIVO 1 :** Describir las características de una venta de autofinanciamiento SICREA.
- OBJETIVO 2 :** Describir las características de un vendedor profesional de ventas SICREA y los componentes de una venta de calidad.
- DIRIGIDO A :** Fuerza de ventas de SICREA
- DURACION :** 20 minutos

CONTENIDO DEL VIDEO:

Se presenta el proceso que debe llevar un vendedor SICREA desde su ingreso a la distribuidora, como es la contratación, inducción a la empresa, inducción y capacitación en el sistema de autofinanciamiento SICREA, las características de una venta, los diferentes tipos de clientes, el comportamiento y la imagen de un buen vendedor. Todas éstas situaciones se presentan de dos formas: cada una de estas situaciones se presentan en forma parodia, para después presentar la forma adecuada en cómo se debe comportar un vendedor profesional, así mismo, como manejarse en los diferentes momentos de su labor cotidiana; ésta última situación se proyecta a través de un espejo. Esto se debe a que se maneja una frase fundamental a lo largo del video, que es: "Ver a través del espejo, es aprender de uno mismo".

Manual "EL VENDEDOR SICREA II": Este manual contempla todos los puntos del video, sólo que se maneja de una manera coloquial dadas las características



del contenido temático. Además, en cada uno de los capítulos del manual se dibuja un espejo que contiene conceptos básicos de una venta.

Este paquete de capacitación además de estar integrado por el video y el manual - como el de El Vendedor Sicrea I - a este segundo se le incluye un espejo con el logotipo de SICREA y la frase "Ver a través del espejo es aprender de uno mismo". Espejo que debe colocarse en el departamento de ventas SICREA en la distribuidora, con el fin de tener presentes el contenido del programa.

En este video únicamente participé en la estructuración del proyecto en conjunto con el jefatural y la compañía productora; esto debido a que la actividad que realice con mayor frecuencia fué la de impartir cursos en las zonas asignadas.

Una vez terminado este segundo programa de capacitación, se entregó a los distribuidores en el mes de Julio de 1989.

En Mayo de 1989 fué promovido el jefatural de capacitación (Lic. Rodolfo Alvarez M.) a Gerente de Operaciones de SICREA, su lugar lo ocupó el Lic. Sergio A. Martínez A., quién estuvo como Jefe de Capacitación únicamente Junio y mitad de Julio de 1989, pues fué promovido como Gerente Administrativo de una empresa del mismo grupo al que pertenece SICREA.

Para la segunda semana del mes de Julio, me otorgaron el nombramiento de Jefe de Capacitación de SICREA.

Hasta este momento se ha descrito de manera anecdótica mis funciones como instructor, a continuación describiré mi trabajo como jefatural de igual forma; para después hacer una sección de críticas y alternativas dentro del mismo capítulo. Este procedimiento es con el fin de que el lector no pierda la secuencia de las actividades realizadas durante los diferentes períodos de mi estancia en el departamento de capacitación.

Una vez abarcado estos aspectos, se presentarán algunos datos estadísticos de la actividad capacitadora de 1987 a 1991, para ubicar, ahora, de manera cuantitativa los logros obtenidos.

ACTIVIDADES Y FUNCIONES COMO JEFATURAL

Para una mejor comprensión de la descripción de lo realizado en mi período como jefatural, reporto año por año las características del departamento en cuanto el personal que lo integra, actividades y resultados.

1ER. PERIODO DE JULIO A DICIEMBRE DE 1989

A) Estructura del Departamento:

Al momento de recibir el departamento de capacitación contaba con el siguiente personal: Un instructor de capacitación con 10 meses de antigüedad y una secretaria de 5 meses de laborar en el departamento. Junto con ellos, el que suscribe con 14 meses de antigüedad como instructor y recién nombrado jefe de capacitación.

B) Planteamiento de objetivos:

Debido a que mi nombramiento fué hecho a mediados de año y por los compromisos adquiridos, el 2º Seminario Comercial a realizarse en pocos días, el inicio del segundo semestre de capacitación y otros; los únicos objetivos a seguir fueron: Cubrir las necesidades de capacitación a través de la programación de los tres cursos propios del departamento, así como la impartición de los cursos especiales solicitados por distribuidoras que hayan contratado nuevo personal; planear y organizar el 3er. Seminario Comercial a celebrarse en el mes de Diciembre '89; cubrir las 2 vacantes de instructores y; diseñar

un nuevo proceso de selección de instructores actualizar y modificar el control administrativo del departamento.

C) Actividades a realizar:

- * Realizar reporte del 2° Seminario Comercial
- * Comprobar gastos efectuados en el Seminario
- * Elaborar calendario de capacitación para los últimos meses del año (Agosto - Diciembre) con un menor número de cursos. No obstante se impartieron una serie de cursos especiales a solicitud de diversos distribuidores, lo que implicó un doble esfuerzo de los integrantes del departamento.
- * Al instructor que permaneció en la empresa se le asignaron las sedes de la Zona Norte y Zona Centro, para que el jefatura cubriera los cursos de zona metropolitana y de la zona sur, y, así, poder cumplir con las labores de oficina propias del nuevo puesto.
- * Llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de instructores para cubrir las dos vacantes. De éstas vacantes sólo se cubrió una, pues los demás candidatos no cubrieron los requerimientos.
- * Se implementó un giro al proceso de selección de instructores, pues ahora una vez hecho el primer filtro a través de la revisión de solicitudes y currículas se procedía a que un instructor realizaría las primeras entrevistas a los candidatos y elaborará un reporte y comentarios de estas personas. Así, de ésta forma, yo como jefatura estructuraba una entrevista enfocada a ciertos puntos de interés. (Académicos, laborales, personales, etc) y se comparaba con lo emitido por el instructor. De los entrevistados se seleccionaban tres personas para que pudiesen presentar un tema cualquiera durante 30 minutos en donde se evaluaba: puntualidad, presentación personal, presentación en el grupo ante el cual expondría (personal del área comercial en un inicio y posteriormente sólo personal de capacitación), preparación de material, material para participantes, selección del tema, expresión verbal y no verbal, resolución de dudas, manejo de -

tiempo, aplicabilidad de los conceptos tratados y cierre de sesión. Estos puntos se evaluaban en una escala de E (10), B (8), R (6) y M (5). Una vez evaluados estos aspectos se realizaba una última entrevista. En base a todo este proceso y de acuerdo a las necesidades del departamento, a las características de sus integrantes y a los objetivos planteados el jefatural tomaba la decisión.

Todo este complejo proceso substituyó a las entrevistas que realizaban los antiguos jefaturales del departamento para seleccionar a los instructores.

- * Una vez seleccionado el instructor se ve la necesidad de capacitarlo en las cuestiones administrativas del departamento, las características de la empresa y en todo lo referente a los cursos que se imparten. Este proceso de capacitación del instructor es el mismo que siempre se había llevado a cabo a lo interno, la única diferencia es que el instructor de nuevo ingreso exponía ante los miembros del departamento lo aprendido en su capacitación. Ya terminada esta parte del proceso, se le asignaba el primer curso a impartir, junto con el instructor de más experiencia, o bien, con el jefatural. De acuerdo a su desempeño, su próximo curso lo impartía solo o nuevamente con el apoyo de alguien de experiencia. Proceso que siempre se ha llevado a cabo en el departamento.
- * Trabajar en conjunto con la Secretaría de la actualización y modificación del control administrativo del departamento de capacitación.
- * Una vez llegado el mes de Diciembre ' 89 se elaboró un reporte del personal capacitado durante el año y fué presentado en el 3er. Seminario Comercial -- organizado por este departamento bajo las características ya mencionadas.

2º PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 1990

A) Estructura del Departamento:

Para Enero de ese año se contrató un tercer instructor, quedando así cubiertas las vacantes. Esta situación prevaleció hasta el mes de Junio pues el instructor de mayor antigüedad salió de la empresa. No obstante en el mes de Julio se contrataron dos instructores más quedando así el equipo formado por cuatro integrantes; con el fin de cubrir mejor las necesidades de capacitación de los distribuidores Nissan y del personal interno de SICREA.

Por otra parte, en el mismo mes de Enero la secretaria del departamento de capacitación fué promovida como secretaria de la Gerencia de Sistemas, por lo que hubo necesidad de contratar y entrenar a una nueva persona.

B) Planteamiento de Objetivos:

El objetivo principal para ese nuevo año fué implementar un programa modular de capacitación a la red de distribuidores, con el fin de que el personal llevará un orden al recibir los cursos y cubrirlos todos para poder recibir un diploma que avalará la participación de dicho programa.

Aunado a este objetivo se plantea la necesidad de estructurar dos cursos más para la fuerza de ventas SICREA en las distribuidoras.

Estos dos puntos hacen imperativo fijarse como objetivo el registro de todos los cursos que imparte el departamento, ante la institución correspondiente la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Un cuarto objetivo fué el enviar una evaluación del desempeño en el curso de cada participante al Gerente SICREA y al Gerente General de la Distribuidora.

Además de incrementar el número de cursos a impartir por el departamento, se planteó como objetivo el contratar un despacho externo para que impartiera un programa específico de cursos a los Gerentes SICREA de la Red de Distribuidores Nissan y así, complementar su proceso capacitador.



Como ya es una tradición, se planea y organiza lo referente a el 4° Seminario -- Comercial.

Con el fin de captar un número de participantes se abren nuevas sedes capacitadas en el interior de la República.

Por otra parte, se diseñó un programa de capacitación para el personal interno de SICREA.

Por último, se puede mencionar el realizar un análisis de las evaluaciones hechas a los instructores por parte de los asistentes al curso.

C) Actividades a realizar:

- Con la implementación del programa modular se pretende que la actividad - capacitadora se lleve a cabo de una forma más profesional para el propio - beneficio de los participantes y del distribuidor.

Junto con este programa y la definición de sus políticas y lineamientos a seguir se pretende evitar situaciones que se han presentado en años anteriores, como son:

- Enviar personal de nuevo ingreso sin la inducción adecuada - esto es - sin haber leído el manual y sin haber revisado los videocassettes del vendedor SICREA 1 y 2.
- Utilizar los cursos básicos (Funcionamiento de SICREA) como filtros para seleccionar a su personal.
- Enviar al personal de reciente ingreso al curso "Dinámica de la Venta" y - "Administración Operativa", sin que antes hayan recibido el curso básico.

- Avisar a los participantes de su asistencia a cursos a última hora.
- No respetar el número de participantes confirmados al evento.

De esta forma las políticas a implementar fueron:

- * Como parte complementaria para la capacitación de la fuerza de ventas del departamento SICREA en la distribuidora, se contempló la necesidad de impartir los siguientes cursos:

RELACIONES HUMANAS EN VENTAS:

Objetivo: Los participantes identificarán la importancia que tienen las relaciones humanas, y cuales son los principales aspectos que deben tomar en cuenta durante el proceso de la venta.

Dirigido a: Gerentes, Secretaria, Coordinadores, Jefes de Grupo y Vendedores.

Duración : 12 Horas.

Temario:

- I) RELACIONES HUMANAS a) Antecedentes; b) Definiciones y Objetivos; c) tipos de relaciones humanas; d) Definición y tipos de valores; II) ASERTIVIDAD; a) Definición y elementos; b) Aspectos principales; c) Técnicas asertivas. III) PERSONALIDAD a) Definición; b) Elementos; c) Rasgos de la personalidad, d) Tipos de personalidad IV) COMUNICACION a) Definición; b) Elementos del proceso de la comunicación; c) Escuchar activamente; d) Tipos de comunicación V) MOTIVACION a) Definición; b) Teoría de Maslow.

FORMACION E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Objetivos: Identificarán el proceso por el que atraviesa un equipo de trabajo.
Dirigido a: Gerentes, Secretarías, Coordinadores, Jefes de Grupo y Vendedores.
Duración : 12 Horas.

Temario:

1) CONCEPTO DE GRUPO; II) DIFERENTES TIPOS DE GRUPO; III) ETAPAS DEL GRUPO; -
IV) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJO EN GRUPO; V) "ROLES" EN EL GRUPO; CONFLICTO
EN GRUPO; IV) MANEJO DEL CONFLICTO.

Una vez establecido el programa modular con los cursos establecidos y los recién estructurados se procedió a su registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que pudiesen tener valor a curriculum.

Este procedimiento se realizó mediante el IACA, Instituto Amda (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores) de Capacitación y Adiestramiento, con el fin de tener el registro en ambas instituciones.

Anteriormente a mi período como Jefe de Capacitación el distribuidor y el Gerente SICREA no recibían ningún informe del desempeño de los participantes enviados al curso, por lo que no sabían si realmente asistieron de tiempo completo, si colaboraron en el curso, que evaluación obtuvieron, etc.

Por lo que decidí una vez estando en ese puesto diseñar una breve descripción del comportamiento del participante en el curso; este reporte se denominó como "Gráfica de Actitud" y consta de los siguientes puntos:

1. INTEGRACION AL GRUPO: Actitud de cooperación en los diferentes momentos que se presentan en los cursos.

2. PARTICIPACION: Aportación de comentarios, aclaración de conceptos, cuestionamientos dirigidos, complemento del tema.
3. DISPOSICION AL CURSO: Expectativas respecto al curso.
4. PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA: Cubrir el horario estipulado en un mínimo del - 90%
5. COLABORACION EN EL CURSO: Apoyo a sus compañeros a la resolución de ejercicios.
6. CONOCIMIENTOS PREVIOS: Conocimientos respecto al sistema durante el período de inducción que lleva a cabo el Gerente de Ventas SICREA.
7. CONOCIMIENTOS POSTERIORES AL CURSO: Conceptos adquiridos durante el curso.

Esta gráfica la realiza el instructor al finalizar el curso y se envía al distribuidor y una copia queda en el expediente del curso.

En relación a la capacitación de los Gerentes SICREA, se dió inicio a la impartición de módulos especiales que eran parte de un programa básico para Gerentes en el cual se planteo como objetivo:

- a) Iniciar una serie de cursos para los Gerentes de Ventas SICREA que permitan una actualización constante en cada una de las áreas que abarca su actividad gerencial.
- b) Que el Gerente de Ventas cuente con un mayor número de herramientas teórico-prácticas para poder desarrollar un mejor desempeño en su campo.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

En base a lo anterior se inició el programa en las 5 sedes más importantes con el curso "Dinámica Gerencial Eficaz", los conceptos básicos de la Administración y Ventas, para de ahí determinar cuales eran los puntos en que adolecían los gerentes y poder estructurar los siguientes módulos.

Para el mes de Noviembre se llevó a cabo el 4º SEMINARIO COMERCIAL organizado por el Departamento de Capacitación; sólo que en esta ocasión se llevó a cabo por primera vez en Puerto Vallarta, Jalisco, siendo la primera vez que se realizará en playa este tipo de ventos. Lo que implicó un nuevo giro de ahí en adelante, las sesiones se programaron sólo para medio día y por las tardes se organizaron actividades de integración con los Gerentes SICREA. A diferencia de los Seminarios anteriores en donde las sesiones de trabajo eran ocho horas y, por lo tanto, había menor número de espacios para la integración de los participantes.

Con el fin de captar un número mayor de participantes a los cursos se abrió una nueva sede capacitadora en la Zona Norte, que fué Tampico, Tamps. Con ello se pretendió captar distribuidoras de todo ese estado en parte del norte de Veracruz y de San Luis Potosí. De esta forma la zona norte se componía ya de cuatro sedes capacitadoras: Tampico, Monterrey, Chihuahua y Hermosillo para cubrir sus necesidades en éste ámbito.

En lo que respecta a la capacitación interna, esto es, a la impartición del curso básico (Funcionamiento de SICREA) al personal de SICREA, S.A. DE C.V., se programó uno de manera mensual y 2 al año de Administración Operativa. Lo anterior se justificó debido a que existía personal en la empresa sin haber recibido por lo menos el curso básico, lo cual hacía que el desempeño de su trabajo dejará mucho que desear, así como la información y el servicio que daban a los clientes y distribuidores que lo solicitaban.

Por último, se llevó un análisis cuantitativo y cualitativo de las evaluaciones hechas por los participantes respecto al desempeño del instructor en el curso, para de esta forma trabajar en cualquiera de los cuatro puntos en que obtuviera

una puntuación menor a 80. Los conceptos a ser evaluados son los siguientes: Dominio del tema, claridad en la exposición, resolución adecuada de dudas y forma de motivar al grupo durante el curso.

3º PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 1991

A) Estructura del Departamento:

En este año, los instructores de menor y mayor antigüedad en la empresa dejaron de colaborar en el departamento de capacitación, por lo que hubo que contratar dos personas en el mes de Julio. En este período fué necesario volver a capacitar al nuevo personal y exigir un esfuerzo aún mayor de los instructores, de la secretaria y del jefatura para poder cumplir con los objetivos establecidos.

B) Planteamiento de objetivos:

El primer objetivo planteado fué apoyar al personal a mi cargo a través de cursos inherentes a su área. Una vez preparado el personal para iniciar la actividad capacitadora se planteo como segundo objetivo el continuar captando mayor número de participantes a los cursos. Un tercer punto a cumplir fué estructurar el curso de "Administración Operativa por Computadora".

Aunado a lo anterior se estableció elaborar el tercer programa audiovisual de capacitación. Además, se pretendió mantener actualizado a los Gerentes de Ventas en una amplia gama de temas que puedan brindar una base teórica para su labor diaria.

Asimismo, se pretendió continuar con el programa de capacitación específico para Gerentes SICREA. Por último, en lo que se refiere a la capacitación a distribuidores se continuó llevando a cabo el Seminario Comercial bajo los lineamientos anteriormente expuestos.

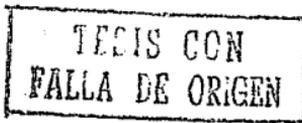
En lo referente a la capacitación interna se contempló la necesidad de brindar un mayor número de cursos al personal.

C) Actividades a realizar:

Una de las primeras actividades a realizar fué el contratar un despacho de capacitación para que impartiera los cursos "Formación de Instructores" y -- "Actualización Secretarial" para reforzar y adquirir conocimientos y habilidades para el desempeño de sus funciones durante el año que daba inicio.

Al igual que el año anterior se abrió una nueva sede; sólo que esta vez fué en la zona sur en la Cd. de Cuernavaca, Morelos; en donde se pueden concen - trar distribuidoras de esa ciudad, además de, Jojutla, Acapulco , Zihuatane - Jo y Cuautla. Esta sede capacitadora, superó el nivel de asistencia espera - do.

Dentro de los objetivos del Area Comercial se planteo el proveer al departa - mento SICREA de cada distribuidora de la Red Nissan un sistema de cómputo - propio que le permitiera llevar un control administrativo de las operaciones realizadas y, que además, fuera estructurado de tal forma que no fuese neces - sario un especialista en computación para manejar dicho sistema. Por lo que el departamento de capacitación se dió a la tarea de estructurar el curso "Administración Operativa por Computadora" para poder capacitar al personal de la distribuidora y así, cubrir esa nueva necesidad. Además del curso y de la elaboración del material didáctico, se emprendió la tarea de elaborar dos manuales. Uno de ellos denominado "Manual del Sistema Administrativo" - cuyo contenido era la descripción de los diferentes menús, opciones y coman - dos propios del sistema. El segundo, se le dió el nombre de "Manual de Refe - rencia Rápida" que contiene la secuencia lógica de cada procedimiento admi - nistrativo de SICREA y su registro en la computadora. De esta forma se opti - miza el uso de la máquina computadora. Los cursos y los manuales han recibi - do gran aceptación por parte de los usuarios del sistema, dado los benefi - cios que han obtenido con su consulta y aplicación.



Aunado a esta actividad, se realizó el programa audiovisual titulado "El ABC de la Administración Operativa" en donde se hace referencia al proceso operativo de los trámites administrativos llevados a cabo en SICREA y al uso del programa de computación en el departamento SICREA de la distribuidora. El programa consta de un video y un manual que deberá de consultar el usuario.

En lo que se refiere a los Gerentes SICREA se implementó el proyecto "Capacitación Constante", en donde se definió la impresión de un boletín bimestral con el tema de "Mercadotecnia". Dicho boletín fué enviado a través de circular y anexo a éstese presentaba un cuestionario en forma de crucigrama para que los lectores enviarán sus respuestas al departamento de capacitación vía fax, y en caso de ser correctas se les enviaba un artículo promocional como reconocimiento. Afortunadamente, se recibió bien el boletín y no sólo eso, sino que el gerente lo hacía llegar también a sus jefes de grupo de ventas y vendedores para consulta - esto es - se hizo extensivo a la fuerza de ventas del departamento; lo cual es más que satisfactorio.

Continuando con la capacitación a gerentes se continuó brindando dos cursos al año, con base a los resultados obtenidos el año anterior. Los temas a desarrollar fueron: "Administración Gerencial y Decisiones Efectivas" y "Autoadministración por Resultados; un enfoque de Calidad Productividad". Temas que recibieron gran aceptación por los participantes.

En lo referente al 5º Seminario Comercial este se llevó a cabo en el Puerto de Acapulco, Gro., teniendo un registro mayor de participantes que en los eventos anteriores. Logicamente, fué estructurado y planeado bajos los mismos principios que el seminario anterior.

En lo referente a la capacitación interna se estructuró el curso "Atención y Servicio al Cliente" de la siguiente manera:

Objetivo 1 El participante identificará a su empresa como prestadora de un servicio administrativo del producto que comercializa.

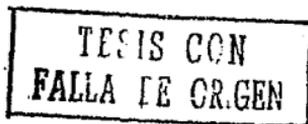
- Objetivo 2** El participante desarrollará las habilidades necesarias para brindar una adecuada atención y servicio a clientes.
- Dirigido a** Todo el personal
- Duración** 16 horas
- Temario** Definición de servicio / tipos de cliente / atención especializada / relaciones humanas / teoría de la asertividad / la entrevista.

El curso Atención y Servicio al Cliente y el de Funcionamiento de SICREA, se impartían mensualmente hasta el mes de Agosto, debido a que los compromisos adquiridos en la capacitación a distribuidores obligaron a suspender la capacitación interna. No obstante, siempre se mantuvo una asistencia constante y no menor al rango de 12 a 20 participantes.

Hasta aquí se describió mi actividad desde el 16 de Mayo de 1988, fecha de ingreso, hasta Diciembre de 1991, en los dos puestos que he ocupado dentro de SICREA, S.A. DE C.V.

A continuación se describirá en forma general, un comparativo de resultados de capacitación, con el fin de que el lector, ahora ubique en forma cuantitativa la diferencia que existe entre los resultados obtenidos en los períodos por los que ha pasado el departamento de capacitación.

La Gráfica 1 muestra el total de participantes capacitados de 1987 a 1991 en donde se puede observar un incremento del 28% en el personal capacitado. Lo cual se debe a la creación de nuevas sedes capacitadoras, al contar con un equipo de 4 instructores y a la implementación de nuevos cursos. Por lo anterior, se puede observar en la Gráfica 2 un incremento en el personal de los 3 niveles de antigüedad.



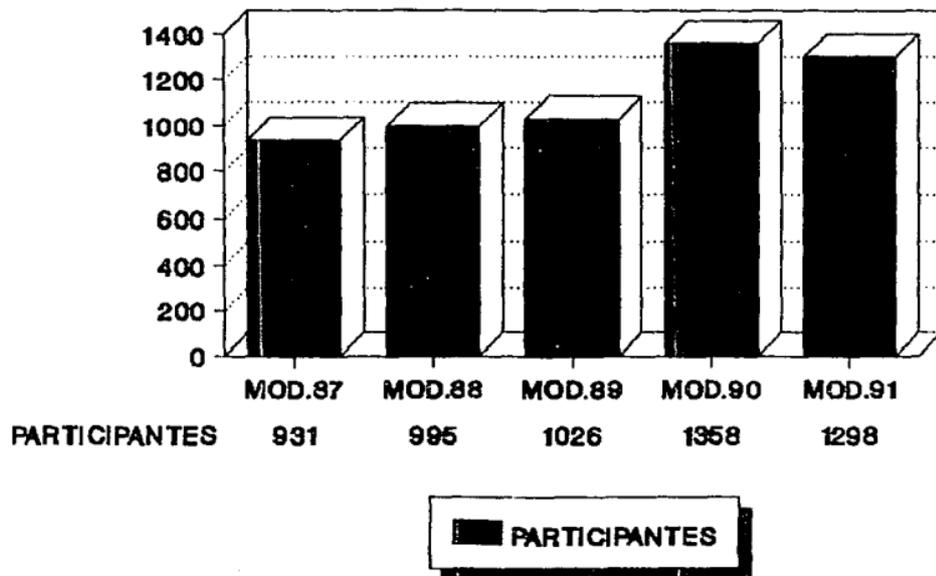
En la Gráfica 3 se observa que el grueso del personal capacitado son vendedores y que existe un incremento en la capacitación a Gerentes, debido a la implementación de los Seminarios Comerciales desde 1988 y a la programación de cursos especiales dirigidos a ellos, que como se mencionó anteriormente, se imparten a través de despachos de capacitación externa. A su vez se destaca la participación de Coordinadores Operativos y Secretarias es mínima, debido a que el distribuidor se niega a "gastar" en la capacitación de ese nivel de personal, siendo que ellos tratan y atienden con frecuencia los problemas de los clientes, en ausencia del Gerente SICREA.

Como se puede observar, la implementación de nuevos cursos, los seminarios comerciales, los cursos impartidos por despachos externos, la creación de nuevas sedes, en fin, los proyectos implementados desde mi ingreso como jefatura no sólo han repercutido en lo cualitativo (mejor material didáctico, nuevas técnicas grupales, nuevos sistemas de evaluación de participantes, etc) sino también en lo cuantitativo - esto es - incremento en el número de personas capacitadas - al año.

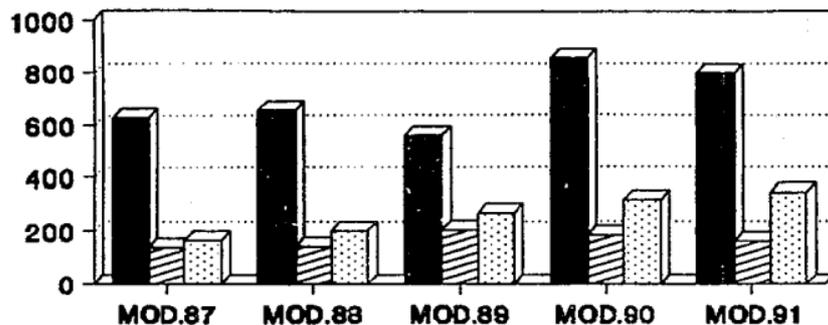
En lo referente a la capacitación interna, no se cuentan con todos los datos, - debido a que mucha de esa información fué destruida por no contar con el espacio suficiente para su almacenaje en el área de archivo. No obstante, se tiene referencia que en el período donde se ha capacitado un mayor número de personas en la empresa, es a partir de mi ingreso como jefatura; que a la fecha son aproximadamente 200 personas capacitadas.

La actividad capacitadora, tanto a distribuidores como al interno de la empresa implica invertir de los 252 días hábiles del año 43 días de trabajo en oficina (equivalente a un 17%) 21 días en traslados (8%) y 188 días en curso (75%). -- Estos porcentajes revelan la intensidad con que se trabaja en el Departamento de Capacitación SICREA.

CONCENTRADO ANUAL DE CURSOS IMPARTIDOS



COMPARATIVO ANUAL POR ANTIGUEDAD



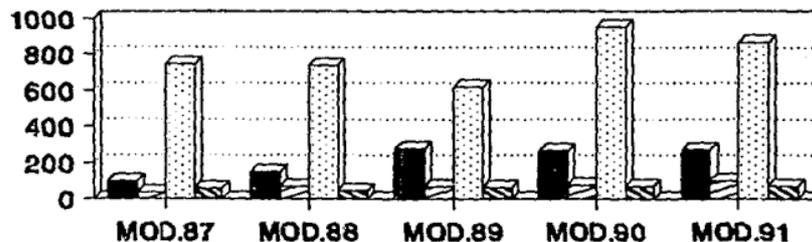
0 A 6 MESES
7 A 12 MESES
13 O MAS

0 A 6 MESES

7 A 12 MESES

13 O MAS

COMPARATIVO ANUAL POR PUESTO



	MOD.87	MOD.88	MOD.89	MOD.90	MOD.91
GERENTE	96	147	274	261	267
COORDINADOR	34	67	69	79	95
VENDEDOR	743	737	618	957	867
SECRETARIA	58	44	65	67	69



CONCLUSIONES

Tradicionalmente el departamento de capacitación se ubica dentro del área de -- Recursos Humanos ó Relaciones Industriales, por el tipo de funciones que realiza y por los insumos que requiere para su desarrollo. No obstante, en algunas empresas existe la necesidad de ubicar a este departamento en áreas especializadas como son producción, sistemas de cómputo, o bien en el Area Comercial, como es el caso de SICREA, S.A. DE C.V., dadas las características propias del producto que ofrece al público consumidor.

El departamento de capacitación, en cuanto a su ubicación, se puede encontrar a nivel gerencial, de staff (consultoría externa) ó nivel jefatural.

Su ubicación depende del resultado de un análisis de la empresa como un todo. De esta forma se puede identificar el lugar que ocupará dicho departamento dentro de la estructura de la organización, así como, el definir su misma estructura interna, para llegar a observar si funciona adecuada y congruentemente con los objetivos y políticas, Pinto, 1990.

Este tipo de análisis se llevó a cabo en los inicios de SICREA y se concluyó que el departamento de capacitación ocupara un tercer nivel en su estructura. Lo cual, considero que en los inicios de la empresa su ubicación fué correcta - debido a que su único objetivo era dar a conocer el sistema de autofinanciamiento para iniciar su comercialización.

Conforme transcurre el tiempo se contempla la necesidad de brindar una capacitación más profesional que contempla la elaboración e impartición de nuevos cursos, nuevo material didáctico, nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje, etc. Aspectos que, fueron evolucionado lentamente por el nivel de autoridad y decisión que se ha presentado en el departamento de capacitación a lo largo de su historia.

Todo esto reafirma lo escrito por Pinto, R. (op cit), cuando anota que el nivel organizacional que ocupe el departamento de capacitación dentro de la estructura de la empresa es determinante en la autoridad y poder que ejerza el capacitador para tomar decisiones, el área de mando y el alcance de sus acciones.

Por lo anterior, puedo sugerir que la estructura ideal del departamento.

GERENTE DE CAPACITACION: Su función sería, de manera general, definir objetivos de capacitación, tanto internos como a la red de distribuidores NISSAN, coordinar y dirigir las actividades del personal del área.

PERFIL : Lic. en Psicología con especialización en capacitación.

SEXO : Masculino

EDAD : 28 a 35 años

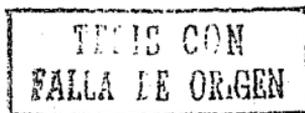
JEFE DE CAPACITACION: Supervisar las actividades administrativas y del proceso de enseñanza aprendizaje en la capacitación del personal de las distribuidoras y del personal interno de SICREA.

PERFIL : Lic. en Psicología, Pedagogía

SEXO : Masculino

EDAD : 25 a 30 años

4 INSTRUCTORES PARA LA RED NISSAN : Impartir cursos a la Red NISSAN, así como dar seguimiento a la capacitación impartida.



PERFIL : 1 Lic. en Psicología, 1 Lic. en Pedagogía, 1 Lic. en Administración y 1 Contador Público. Estas características de los instructores son los indispensables para realizar un trabajo interdisciplinario y así cubrir todos aquellos conocimientos necesarios para estructurar los cursos inherentes al sistema.

SEXO : Masculino

EDAD : 23 a 28 años

2 INSTRUCTORES INTERNOS: Impartir cursos al personal interno de SICREA y llevar a cabo el seguimiento de la capacitación.

PERFIL : Lic. en Psicología y Lic. en Administración.

SEXO : Femenino

EDAD : 23 a 28 años

1 ASISTENTE DE CAPACITACION: Apoyo labores administrativas del departamento.

PERFIL : Pasante de Psicología, Pedagogía, Administración ó Computación

SEXO : Indistinto

EDAD : 20 a 23 años

Con ésta estructura el departamento de capacitación podría brindar a la red de distribuidores un adiestramiento de mayor profesionalismo y un desarrollo más acelerado para adelantarse a los retos del futuro.



El nivel organizacional en que se ha encontrado el departamento influyó también, en forma determinante en su estructura interna, en su alta rotación y, por ende, contar con un equipo siempre incompleto. Todo ello provocó deficiencia en los aspectos administrativos, sobrecarga de trabajo, falta de recursos materiales, escaso tiempo para preparar los cursos, falta de capacitación de los instructores, etc., mismos que fueron mencionados en los capítulos anteriores.

Serie de situaciones que incidieron de alguna manera en mi desarrollo como instructor y como jefatural. Siendo instructor puedo decir lo siguiente:

PRIMER NIVEL:

El impartir un curso sobre qué es el autofinanciamiento, cómo se vende y cuál es su procedimiento administrativo, implica un sinnúmero de casos específicos que manifiestan los participantes en cada curso, casos que pueden ser desde el momento de la venta, en lo operativo, financiero y jurídico.

Por lo que, el desconocimiento de una gran parte de dichos casos - por ser instructor de nuevo ingreso - influyó en mí para desarrollar habilidades en los aspectos de motivación y manejo de grupo para, de ésta forma, obtener el máximo provecho de los participantes de mayor experiencia dentro del sistema de SICREA. De esta forma la mayoría de los casos específicos planteados en el curso eran resueltos durante las dinámicas implementadas por el instructor. Este tipo de manejo resulta realmente atrayente para el participante, pues evalúan al curso como "dinámico" y "fluido"; lo que respecta al instructor hacen énfasis en su facilidad de "motivar", "controlar" y "hacer participar al grupo" (Actuar como Psicólogo).

SEGUNDO NIVEL

Conforme se imparten más cursos, uno como instructor va adquiriendo mayor conocimiento en todo lo referente al autofinanciamiento y puede empezar a predecir cuáles serán los principales cuestionamientos que se presentarán en los cursos. De

esta forma, el instructor ahora, no sólo destaca su habilidad para el manejo del grupo, sino también sus conocimientos en el área. De esta forma las evaluaciones de los asistentes "el instructor domina el tema", "conoce su trabajo" y "su experiencia en el tema facilita la comprensión del contenido del curso".

TERCER NIVEL:

En este último nivel, ya existe un grado mayor de manejo de grupo, de motivación en el grupo, de conocimiento del tema y resolución de casos y dudas. Además ahora se desarrolla la habilidad de poder cuestionar a los participantes respecto a su desempeño en el puesto que ocupan, y así enfrentarlos con los aspectos que adolecen. De ésta forma las evaluaciones se centran en la conjugación de todos los elementos de los niveles anteriores reflejándose en los comentarios sobre el instructor en las evaluaciones: "es un instructor profesional", es un profesional en su labor como instructor".

Todo esto se logra con la práctica, el estudio constante, la consulta de casos remitiéndose a las áreas involucradas y a la disposición de aprender de los participantes. Esto no quiere decir que se ha llegado a un nivel máximo sino que la aplicación de conocimientos, tanto en el nivel psicológico como en lo concerniente al autofinanciamiento, mejoran la ejecución como instructor.

En lo referente a mi actividad como jefatural se puede afirmar que durante el primer período de julio a diciembre de 1989 mi labor fué prácticamente reconstruir el departamento y cubrir las actividades ya programadas y las que se fueran presentando conforme las circunstancias.

De esta forma se pudieron dar las bases para que en los dos períodos restantes se pudiesen implementar actividades para el logro de los objetivos planteados año con año.

A partir del segundo período como jefatura fué el comienzo para dar una nueva imagen al departamento, en el aspecto de integrar un equipo multidisciplinario formado por egresados de la carrera de psicología, pedagogía y administración; además por incrementar y mantener el número de instructores, mejorar el programa de capacitación a través del plan modular, mantener en regla la documentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el programa de capacitación a gerentes y otros; que también, ya fueron mencionados en el capítulo 4.

Todo ello influye en la actualidad en el incremento de antigüedad del equipo de capacitación (2.2 años promedio), la mejoría en el adiestramiento de los instructores, la calidad del material didáctico y de apoyo, el incremento de personal capacitado, la mayoría en comentarios y evaluaciones sobre los cursos e instructores de SICREA, respecto a los de otras empresas del ramo automotriz, la sistematización de reportes y estadísticas, la retroalimentación de la ejecución de los participantes al distribuidor por medio de la gráfica de actitud y la participación de la Red Nissan en la lectura de boletines emitidos por el departamento.

En conclusión, ha disminuido considerablemente la imagen de aquel departamento que se dedicaba a impartir únicamente cursos apoyados en hojas de rotafolio y algunos acetatos, combinado esporádicamente con algunos videos de capacitación. Ahora se concibe una actividad capacitadora compleja cuya finalidad es satisfacer una necesidad específica en la empresa, y así, contribuir al logro de sus objetivos.

Para mejorar y mantener el avance del departamento logrado en esos años, se pretende implementar lo siguiente en el próximo período.

- 1) La capacitación de los Gerentes SICREA de nuevo ingreso, se pretende hacerlo en forma individual. Para desarrollar los conocimientos y habilidades específicas de su puesto.

- 2) Implementar el aprendizaje dirigido por computadora, como complemento a los programas audiovisuales que elabora el departamento.
- 3) Implementar el uso de la computadora para presentaciones visuales en los -- cursos.
- 4) Estructurar además del manual del participante a cursos, un cuaderno de trabajo donde pueda efectuar ejercicios prácticos y los lleve a su distribuidora como consulta.

En síntesis, se pretende *con*juguar algunas de las diferentes formas de brindar -- capacitación al personal, mencionadas en el capítulo 3, para poder satisfacer -- las crecientes y cambiantes necesidades del departamento SICREA de la red de distribuidores NISSAN.

De esta forma aseverar y mostrar que la actividad capacitadora no es sinónimo -- de cursos; y que esta *compleja* actividad debe ser dirigida por un profesional en la materia, como es el psicólogo enfocado a la industria.

BIBLIOGRAFIA

1. Ballesteros, I.N. Formación de Instructores Material inedito.
2. Calvin, D.A. Estudios de Enseñanza Programada Ed. Limusa, México 1979.
Caps. 1, 2 y 3
3. Chami, M.P.; Illade, R.R.; et al Principios Básicos de Autofinanciamiento
Ed. México, 1990. Caps. 1, 2, 3 y 4.
4. Dunnette, D.M. y Kirchner, K.W. Psicología Industrial Ed. Trillas, --
México 1979. Caps. 1, 2 y 3.
5. Fernández, N.R. Las Relaciones de la Administradora y de los Empresarios
Con los Organismos Oficiales de Contralor y con el Es-
tado General. En 7º Congreso Internacional de Admis-
tradores de Consorcios de Ahorro Previo. México 1989.
6. Fernández, N.R. y Vaccaro A. El Sistema de Ahorro Previo Ibidem
7. Grupo Ed. Expansión Como Diseñar y Aplicar un Programa Interno de Capaci-
tación Ed. Expansión, México 1985. Caps. 1 al 6.
8. Hawk, H.R. Reclutamiento y Selección del Personal Ed. Técnica, México -
1968 Cap. 6
9. Kazden, E.A. Modificación de la Conducta y sus Aplicaciones Prácticas -
Ed. Manual Moderno México, 1975 pp. 1 - 27
10. Kephart, C.N. La Entrevista y el Exámen de Selección. Ed. Rialp. -
Madrid 1961 Cap. 1
11. Moreno, D.R. El Autofinanciamiento de Vehículos en la Red Nissan, Sistema
que Optimiza Resultados de Inversión. Tesis Licencia-
tura, Caps. 1, 2 y 3, México 1987.

12. Pérez, L.J. Formación de Instructores. Material Inedito
13. Pinto, V.R. Determinación de Necesidades de Capacitación Capinte, S.C. México, 1990.
14. Pinto, V.R. Proceso de Capacitación Ed. Diana, México 1990 Caps. 1, 2, 3, 4 y 6
15. Secofi Sistema de Autofinanciamiento Secofi, México 1985 p.p. 1 - 45
16. Schjetnan, Ch. Ideas Automotrices, Boletín AMDA, Octubre 1988.
17. Schultz, S. Psicología Industrial Ed. Interamericana, México 1982, - Caps. 1 y 2.
18. Sicrea El Vendedor Sicrea Manual elaborado por el Departamento de - Capacitación 1989.
19. Sicrea El Vendedor Sicrea (2) Ibidem
20. Smith, J.B. y Delahaye, L.B. ABC de la Capacitación Práctica Ed. Mc. Graw Hill, México 1990 Caps. 1 al 5.