

179
24.

**"FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL AREA
DE CAPACITACION DE PERSONAL"**

AUTOR: JOSE ADALBERTO VALADEZ MORENO

No. DE CUENTA: 8557463-4

GENERACION: 84-88

ASESOR: MARCO VINICIO VELASCO

**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.

INDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
I.- ANTECEDENTES	4
II.- CONTEXTO LABORAL	28
III.- FUNCIONES DESEMPEÑADAS	39
IV.- ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	73
BIBLIOGRAFÍA	94

INTRODUCCION

El presente trabajo pretende mostrar, en forma general, las actividades del psicólogo en el ámbito laboral, tanto desde el punto de vista teórico, como del práctico, incluyendo la propia vivencia como usuario-receptor de las acciones ejercidas por otros compañeros de profesión.

Abordar el tema de la Psicología Laboral resulta en extremo riesgoso, pues mucho se ha cuestionado en el contexto académico el papel social que la disciplina tiene o debe tener en los centros de trabajo, generalmente señalando que el lugar ocupado por el psicólogo en las empresas lo pone al servicio de las clases dominantes. Sin negar la validez del argumento, cabe mencionar que si nos apeamos estrictamente a esta perspectiva de análisis cualquier actividad que realice el psicólogo puede ameritar la misma acusación (Braunstein, 1983). Por lo consiguiente, este tipo de discusiones nos remiten a una situación donde resulta peor el remedio que la enfermedad, ya que si todo lo que hacemos está mal, la única solución viable sería no hacer nada. En este escrito se asume una postura más flexible ante la problemática planteada, convencidos de que el papel social no es intrínseco a la actividad que se desarrolla, sino que depende del compromiso de la persona que realiza las funciones

con una ideología específica lo que se manifiesta en el uso que se hace del poder que representa el puesto que ocupamos en la sociedad.

El trabajo comienza con una parte teórica en la que se esboza, a grandes rasgos, en qué consiste la Psicología Organizacional y cuál es su función social. Después de una reseña general del desarrollo de esta rama de la disciplina, se menciona la función del psicólogo en lo referente a la capacitación del personal.

En el capítulo dos se describe la empresa donde tuvo lugar el desempeño laboral, mencionando la posición que ocupé en la organización, así como otros puestos que estaban ocupados por psicólogos. También se describen las principales características de la Organización, haciendo énfasis en las que tenían especial importancia para comprender las actividades desempeñadas.

El tercer capítulo se enfoca en la descripción del puesto ocupado, así como de las actividades realizadas durante un año de servicios en la empresa. Debido a que en el último mes de laborar en la empresa se presentó una promoción, se hace una breve descripción de las actividades que actualmente realizo y la manera en que mi formación como psicólogo incide en ellas.

Por último, se hace un análisis de las actividades desempeñadas como instructor, a la luz de los elementos teóricos aportados al inicio del trabajo, en donde se plantean las alternativas que propuestas a los problemas detectados en la práctica.

I.- ANTECEDENTES.

Primeramente, es necesario especificar qué entendemos por Psicología, pues como lo indica Mueller (1981), la diversidad de corrientes teóricas que postulan diferentes objetos y métodos de estudio forman una amplia gama, a la que este autor sin decidirse a tomar partido denomina como "Ciencias Psicológicas". Nuestra postura al respecto será plural, tratando de sintetizar lo asimilado en cuatro años de carrera y durante el ejercicio profesional.

A) Desarrollo de la Psicología Organizacional.

Uno de los rasgos que distinguen al hombre del resto de las especies es la modificación del entorno en la actividad que denominamos trabajo. La relevancia de esta actividad ha sido destacada desde distintas posturas filosóficas, llegándose a considerar como el elemento fundante de la esencia humana, tanto a nivel de evolución biológica (Engels, 1957), como del modo en que se mantiene y reproduce el sistema social en el que se desarrolla (Marx, 1984). De la relación que el hombre establezca con su trabajo dependerá su propia valorización y

reconocimiento pleno como persona (Marx, 1984, Rubinstein, 1982) e incluso su salud psíquica (Freud, 1983; Reich, 1980).

En el momento sociohistórico actual donde existe tendencia global hacia la vida urbana-industrial, el trabajo se realiza a través de una división social de actividades especializadas. Los medios de producción integran instancias sociales denominadas empresas, en las cuales la relación de trabajo se entabla cuando el propietario contrata la fuerza de trabajo de otras personas a cambio de una remuneración monetaria, dando lugar a lo que se denomina trabajo asalariado (Marx, 1955; Heredia, Fuentes, Ríos y Hernández, 1991).

En esta modalidad de trabajo, el contrato se hace principalmente en términos de tiempo, predominando las jornadas de ocho horas por día, contando con uno o dos días de descanso a la semana. Así, si tomamos en cuenta que un trabajador promedio dedica aproximadamente ocho horas a dormir, dos horas a alimentarse, una hora a trasladarse de un lugar a otro, ocho horas a trabajar y el resto del día a otras actividades, notamos que el trabajo es la actividad a la que dedicamos más tiempo de nuestra vida en vigilia.

Como producto de esto, se ha establecido una relación muy estrecha entre el desarrollo laboral y el desarrollo personal. El papel de la Psicología Organizacional, en este caso, sería buscar su optimización, eliminando los obstáculos que pudieran presentarse y propor-

cionando los elementos necesarios para que la persona alcance el mayor desarrollo posible en ambos sentidos.

Sin embargo, es necesario reconocer que esta postura no existe desde los inicios de dicha disciplina, sino que es el producto de un largo desarrollo. Asimismo la percepción de los empresarios acerca de las personas que desempeñan las labores básicas en el proceso productivo ha ido incrementando su importancia. La inicial concepción del hombre como una extensión de la máquina se ha modificado a tal grado, que en su libro *Pasión por la Excelencia* Austin y Peters (1990) señalan que la gente que labora en las empresas es uno de los factores determinantes para el éxito de las mismas, documentando esta aseveración con una infinidad de testimonios obtenidos de directivos de un selecto grupo de empresas reconocidas internacionalmente como las mejores en su género.

Las transformaciones que ha sufrido la rama de la Psicología que estudia estos fenómenos se reflejan hasta en su denominación. Se han utilizado términos como "Psicología Industrial", que a todas luces revela el origen de la disciplina en el medio fabril, o el de "Psicología Laboral", que abarca otros sectores productivos, pero nos parece más completo el de "Psicología Organizacional", de aparición más reciente y que según Leavit (citado en Cuevas, 1992) abarca por completo el campo de estudio de los dos anteriores. Este último concepto se define como "el estudio multidisciplinario e interdisciplinario de los aspectos psicológicos y sociales de las organizaciones de gran envergadura" (Cuevas, 1992 p. 9), por

lo tanto incluye también a instituciones donde se realizan procesos de trabajo sin fines de lucro, como sería el caso de diversos centros asistenciales.

También ha cambiado la manera en que los mismos psicólogos conciben su actividad, superando el enfoque inicial que concebía al trabajador exclusivamente como un recurso más para la obtención de utilidades.

A continuación expondremos brevemente los principales eventos que dieron lugar a esa transición tan radical en la manera de entender la relación entre el hombre y su trabajo, resaltando el papel desempeñado por la Psicología.

Aunque existen algunos antecedentes importantes en el estudio de la relación entre los trabajadores y los procesos de trabajo, como el del español Juan Huarte en los ingenios del siglo XVI; el de Paracelso acerca de las afecciones de los mineros, en ese mismo siglo; el de Ramazzini, a fines del siglo XVII, acerca de las enfermedades de los artesanos; o los estudios fisiológicos de la relación trabajo-fatiga realizados por Coulomb en el siglo XVIII y por Marey en el XIX (Brown, 1982); los primeros intentos formales de aplicar los conceptos producidos por la Psicología en los medios laborales datan de principios de este siglo. El primer evento importante tuvo lugar en Estados Unidos, cuando Hugo Münsterberg, quien había sido discípulo de Wundt, diseñó evaluaciones especiales para seleccionar a las personas que deseaban trabajar en una compañía tranviaria, con la finalidad de evitar accidentes

(Brown, 1982; Fingermann, 1982; Noticias de Seguridad, 1993). De la misma época datan los estudios realizados por Taylor, consistentes en analizar los movimientos involucrados en los procesos de trabajo tomando en cuenta el tiempo que requerían, con la finalidad de optimizar ambos factores (Brown, 1982; Terry, 1971), formando la base para el desarrollo de las líneas de ensamble.

Estos primeros intentos de aplicación de la Psicología se caracterizaban por su alineamiento a los intereses de los patrones y su enfoque mecanicista sobre los motivos que impulsan al hombre al trabajo (Brown, 1982). El evento que sirvió de parteaguas en la gestación de un nuevo enfoque en la Psicología Organizacional tuvo lugar a fines de los años veintes y principio de los treintas, cuando una división de la Western Electric, denominada Hawthorne Works (también en Estados Unidos), buscó el apoyo de Elton Mayo para mejorar la productividad, dando lugar a sus famosos estudios de relaciones humanas (Terry, 1972; Ríos y Arias, 1991; Dunnette y Kirchner, 1990).

El hecho de que esta planta buscará un apoyo tan poco ortodoxo en ese tiempo no fue algo fortuito. Los impresionantes resultados obtenidos con la aplicación de pruebas de inteligencia en la primera guerra mundial habían allanado el camino para asimilar el uso de las aportaciones de la Psicología en la industria (Brown, 1982). Además, Hawthorne Works estaba sensibilizada por los resultados arrojados por uno de los primeros programas estadísticos de control de calidad a nivel mundial, que también tuvo lugar en este centro de trabajo,

contando entre su personal a personalidades tan importantes en esa área como Shewhart (creador del gráfico de control estadístico de procesos que lleva su nombre) e incluso al legendario J.M. Juran (Juran, 1990).

A grandes rasgos, la gran aportación de los estudios de Elton Mayo fue reconocer que los trabajadores tienen necesidades inherentes a su naturaleza humana, las cuales no pueden entenderse desde una postura mecanicista. Estas experiencias comenzaron al probar la modificación de las condiciones ambientales buscando qué factores podrían intervenir en un mejor desempeño de los operarios. En un primer estudio se observó que al incrementar la iluminación en un sector de la planta se encontró un aumento de la productividad con relación a un grupo control, pero al probar en otro sector una disminución de la iluminación para verificar la relación causal, encontraron con sorpresa que también en este grupo se incrementó la productividad. Esto llevó a los investigadores a concluir que el factor que había determinado el incremento en la productividad en ambos casos consistió en que el personal sintió que se le tomaba en cuenta (Fingermann, 1982).

En los años cuarentas, con las grandes necesidades planteadas por la segunda guerra mundial, se refinaron los procesos de selección de personal y se originó un gran interés por el trabajo en equipo, el cual provocó el desarrollo de lo que ahora conocemos como dinámica de grupo por parte de Kurt Lewin (Acevedo, 1987; Cartwright y Zander, 1992). Con fuerte influencia de la física tanto en la terminología utilizada como en las categorías de aná-

lisis, esta técnica permitió avances importantes en el manejo de las relaciones humanas, lo que redituó en un incremento de la productividad en los centros de trabajo donde fue utilizada (Mueller, 1981). También interesado en el trabajo grupal, J.L. Moreno creó otras dos técnicas de gran utilidad: el sociograma, que consiste en un diagnóstico de los vínculos afectivos existentes entre los integrantes de un grupo, permitiendo la organización más eficiente de equipos de trabajo y dando nuevos elementos de juicio para elegir líderes de grupo (Moreno, 1966; Cano, 1981; Mueller, 1981); y el psicodrama o sociodrama, el cual a través de una dramatización de eventos permite aflorar los conflictos interpersonales que pudieran estar involucrados en la actividad a realizar (Moreno, 1976; Mueller, 1981). A pesar de que esta última técnica fue diseñada originalmente con fines clínicos, también se le ha dado uso en la industria, resultando de especial utilidad para el entrenamiento de personal.

Posteriormente, en los cincuentas, los discípulos de Lewin continuarían este movimiento dando lugar a la teoría del CAMBIO, la cual postula cuatro distintos niveles de complejidad en los que se desenvuelve el fenómeno humano, a saber: la Personalidad, el Grupo, la Organización y la Comunidad, los cuales tienen como común denominador un factor dinámico que los impulsa hacia el cambio constante de su estructura, pero también están sujetos a un conjunto de fuerzas restrictivas que se oponen a ello (Lippitt, Watson y Westley, 1970). Dentro de esta perspectiva, cualquier profesionista que se dedique a la intervención en alguno de los niveles antes mencionados es considerado "agente de cambio" y su labor consistiría en vencer las fuerzas restrictivas, también llamadas "resistencia al cambio" (Lippitt, Watson

y Westley, 1970). La aportación principal de esta corriente fue establecer un marco general que favoreció el trabajo interdisciplinario al establecer categorías comunes entre los distintos niveles de análisis desde un punto de vista pragmático, aunque muchas veces el enfoque era bastante simplista y no permitía vislumbrar algunos aspectos esenciales de las diferentes problemáticas.

Entre la década de los 50's y los 70's se presentó una verdadera efervescencia en el desarrollo de la Psicología Organizacional, principalmente en las ramas de las técnicas de enseñanza-aprendizaje, el clima laboral, la motivación y el liderazgo. Un ejemplo de esta expansión es el surgimiento de los textos programados y la integración de elementos provenientes de la dinámica de grupos y del sociodrama en juegos vivenciales que podían utilizarse como herramienta en la capacitación de personal. En lo referente al clima laboral y la motivación, sin duda una de las aportaciones más importantes es la pirámide de jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, la cual concibe al hombre como un ser insaciable que una vez que resuelve sus necesidades físicas, busca satisfacer sus apremios de tipo social y una vez que lo consigue comienza a preocuparse por dar respuesta a sus necesidades psicológicas (Cano, 1981; Arias, Muñoz y Blázquez, 1991). La gran mayoría de los planes de prestaciones y compensaciones que existen en las empresas tienen su base en este planteamiento. Otra aportación clave que tiene su base en las ideas de Maslow y las complementa es la teoría de satisfacción-motivación de Herzberg (Arias, Muñoz y Blázquez, 1991; Dunnette y Kichner, 1990), la cual establece dos grupos básicos de factores involucrados en la

disposición del hombre hacia el trabajo. El primer grupo está asociado con la satisfacción y su presencia no garantiza que la gente se interese en el trabajo, pero su ausencia o insuficiencia incrementa el sentimiento de desagrado por el mismo. Ejemplos de este grupo son el salario, el trato o el ambiente de trabajo. En cambio, el segundo grupo de factores sí se considera motivante y está integrado por elementos como la oportunidad de aprendizaje, los logros y la asignación de alguna responsabilidad. En cuanto a las aportaciones sobre el liderazgo, encontramos como ejes principales la teoría X-Y de Mc Gregor (Arias, 1991; Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman, 1986) la cual plantea que el estilo de liderazgo adoptado depende de las concepciones que se tengan acerca de la naturaleza humana, teniendo como opciones un liderazgo coercitivo, cuando se concibe a un hombre "flojo por naturaleza", o un estilo enfocado a las relaciones humanas cuando se considera al hombre como "responsable en esencia". La otra aportación importante es el denominado Liderazgo Situacional de Paul Hersey, (Hersey y Blanchard, 1975), cuya premisa básica consiste en que el estilo de liderazgo que se debe de adoptar debe fluctuar entre un énfasis en la tarea a realizar o en las relaciones humanas, tomando como criterio fundamental el nivel de madurez mostrado por cada uno de las personas a las que se dirige.

A partir de los 80's a la fecha, el interés ha cambiado al paso marcado por la revolución japonesa de la calidad. En la actualidad hay un creciente énfasis en la aplicación de la Psicología en la detección de necesidades ergonómicas y la adaptación de los ambientes laborales en ese sentido (Dunnette y Kirchner, 1990), así como una gran apertura al desarrollo

de técnicas en general para enfocar las creencias y actitudes de los trabajadores hacia los principios de calidad integral y excelencia (Buenrostro, 1990).

Aunque hay algunas divergencias entre las actividades que mencionan los distintos autores, las funciones que en la actualidad se realizan en esta rama de la Psicología se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: Selección de Personal, Capacitación, Motivación y Manejo de Conflictos (Braunstein, 1983b; Dunnette y Kirchner, 1990; Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman, 1986; Ríos y Arias, 1991a). Las más importantes y aquéllas que mayor difusión han tenido son las dos primeras, debido a la facilidad de obtener resultados concretos rápidamente en el primer caso y a los requerimientos legales en el segundo. Las otras dos categorías son de usos general, pero más difusas en cuanto a su papel dentro de la organización, pues mientras las dos primeras cuentan con departamentos o personas encargadas especialmente de desempeñar esa función, la Motivación y el Manejo de Conflictos suelen ser responsabilidad de todos y de nadie a la vez.

A continuación se muestra una breve recopilación del papel jugado por la Psicología en un área concreta como es la capacitación de personal.

B) Inserción de la Psicología Organizacional en el Proceso de Capacitación al Personal.

En la actualidad México se encuentra en una etapa coyuntural caracterizada, como lo señala Buenrostro (1990), por el riesgo de enfrentarnos abiertamente a la competencia internacional a través de los distintos acuerdos que actualmente se negocian con otros países latinoamericanos, pero especialmente con el que involucra a Estados Unidos y Canadá. Uno de los objetivos de este trabajo es mostrar cómo la Psicología Organizacional puede ser un instrumento de gran ayuda para afrontar este nuevo reto al que se enfrenta el país.

Sin duda un elemento vital para que las empresas nacionales puedan enfrentar la coyuntura antes mencionada es su personal. Como lo señalan Austin y Peters (1990) uno de los factores que marcan la diferencia entre una empresa excelente, capaz de salir adelante ante las crisis, y una mediocre es precisamente su gente. No obstante, aunque consideramos que todas las personas tienen el potencial para hacer un trabajo de alta calidad, debemos reconocer que ese potencial no sirve de nada si no se desarrolla.

Un gran problema que ha aquejado a nuestro país desde hace varios años ha sido la falta de mano de obra calificada (Heredia, Oñate y Arias, 1991; Navarrete, 1969), y la Psicología Organizacional puede hacer aportaciones importantes para solucionarlo. El vehículo a

través del cual la Psicología puede brindarnos su ayuda al respecto es el proceso de capacitación.

Antes de definir lo que entendemos por capacitación de personal es necesario mencionar que existe una marcada diferencia entre los autores, en cuanto al alcance que atribuyen a esta función. Algunos autores conciben este proceso desde lo que denominaremos una perspectiva amplia (Blanco, 1990; Dunnette y Kichner, 1990; Harris, 1982; Siliceo, 1987), al considerar que mediante la capacitación se pueden modificar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Otros sustentan la concepción que llamaremos restringida, la cual plantea que la finalidad de la capacitación es exclusivamente la modificación del conocimiento (Heredia, Oñate y Arias, 1991).

Esta discusión se complica al considerar el concepto de adiestramiento, el cual algunos autores consideran como sinónimo (Dunnette y Kirchner, 1972), otros lo consideran como una rama de la capacitación (Smith y Delahaye, 1990) y otros lo conciben como un proceso distinto (Heredia, Oñate y Arias, 1991). No obstante, la mayoría coinciden en considerar el adiestramiento como la enseñanza de destrezas manuales, ya sea en el mismo lugar de trabajo o en situaciones muy semejantes, mientras que la capacitación se lleva a cabo en situaciones completamente distintas como en salas de juntas o aulas (Idem; Smith y Delahaye, 1990; Siliceo, 1987).

Independientemente de como se maneje, el común denominador entre los distintos autores es que la función de la capacitación consiste en brindar al trabajador, como lo señalan Eckles, Carmichael y Sauchet (1978), los elementos necesarios para realizar su trabajo más eficientemente. Otro punto de concordancia general es concebir a la capacitación como un fenómeno de Cambio, conforme a la filosofía promovida por los continuadores de la obra de Kurt Lewin, mencionada anteriormente (Smith y Delahaye, 1990; Lippitt, Watson y Westley, 1970).

Partiendo de los planteamientos de los distintos autores, podemos observar cuatro momentos fundamentales en el proceso de capacitación: Detección de Necesidades, Diseño y Programación de Cursos, Impartición y Evaluación y Seguimiento.

La Detección de Necesidades de Capacitación consiste en un sondeo de los puntos críticos de la empresa, en busca de anomalías que pudieran resolverse mediante este proceso. Todos los autores revisados concuerdan en que su papel es de vital importancia para el éxito de todo el programa, y en la mayoría de las propuestas se distinguen tres tipos de análisis: Organizacional (objetivos, procedimientos y recursos), Operacional (Estadísticas de ejecución con respecto al estándar, tiempo, calidad, etc.) y Personal (Moral del grupo, Ausentismo, Índices de accidentes), con los cuales se espera obtener los elementos necesarios para la siguiente etapa (Dunnette y Kirchen, 1990; Harris, 1982; Heredia, Oñate y Arias, 1991; Smith y Delahaye, 1990).

En cuanto al diseño y programación de los cursos, Harris (1982) señala que se debe mantener una secuencia lógica de conocimientos intra e intercurso, tomando en cuenta las "curvas de olvido" y las experiencias ya existentes. Además de estos puntos, Smith y Delahaye (1990) hacen énfasis en la jerarquización de los objetivos del programa con base en la detección de necesidades de capacitación, señalando también la importancia de considerar aspectos operacionales como el lugar donde se daría la capacitación y los horarios en que se llevaría a cabo.

La impartición de la capacitación es uno de los tópicos más documentados, y podemos distinguir tres factores básicos en los que se enfocan los autores:

El instructor.- Sintetizando las propuestas de los distintos autores revisados, diremos que el instructor debe:

- * Conocer el trabajo de los participantes
- * Poseer el deseo de enseñar
- * Estar orientado hacia la calidad
- * Ser leal a la empresa
- * Determinar el nivel de cada participante
- * Ser capaz de crear el ambiente adecuado para el curso

- * Ser líder

Técnicas y Apoyos Didácticos.- Haciendo un resumen de los más significativos podemos mencionar:

Técnicas:

- * Técnica expositiva
- * Conferencias participativas
- * Estudios de caso y dramatizaciones
- * Lecturas comentadas
- * Mesas redondas
- * Seminarios
- * Técnica de aprender-haciendo (cuatro pasos)

Apoyos:

- * Pizarrón
- * Rotafolio
- * Videocassettes
- * Proyector de Acetatos
- * Proyector de Transparencias
- * Proyector de Cuerpos Opacos

Escenario.- Por escenario entendemos el lugar donde se realiza la capacitación, el cual debe contar con las siguientes características:

- * Limpio
- * Bien iluminado
- * Con ventilación adecuada
- * Suficiente espacio para permitir movimientos diversos
- * Contar con mesas y sillas de fácil desplazamiento
- * Tener conexiones adecuadas para el equipo que se utilice

Estas recomendaciones se encuentran en las obras, ya citadas, de los siguientes autores: Harris; Heredia, Oñate y Arias; Siliceo; y Smith y Delahaye.

La evaluación del curso también es un elemento que se considera crucial por la mayoría de los autores, debido a que es la manera en que nos damos cuenta del éxito o fracaso de nuestro programa. Además, como lo mencionan Smith y Delahaye (1990) es la manera en que demostramos a los niveles superiores de la empresa los dividendos de su inversión. Estos mismos autores destacan la necesidad de hacer una distinción entre la evaluación de los contenidos impartidos en el curso, y la correspondiente a aspectos periféricos del mismo, como la actuación y conocimientos del instructor, lo adecuado del lugar y servicios y la factibilidad de llevar a la práctica lo aprendido durante la sesión.

En cuanto al seguimiento, uno de los factores que intenta prevenir son las ya mencionadas "curvas de olvido" (Harris, 1982; Siliceo, 1987; Smith y Delahaye, 1990.) y consiste en una serie de actividades mediante las cuales se busca reforzar los conocimientos adquiridos con actividades como entrevistas, seminarios y talleres complementarios (Smith y Delahaye, 1990), pero coincidimos con Siliceo (1987) al considerar que esta parte del proceso ya es responsabilidad del supervisor del empleado que recibió la capacitación.

En México el proceso de capacitación está contemplado como un derecho del trabajador, y está respaldado por nuestro marco legal. En el artículo 123 de la constitución, se menciona la obligación de las empresas de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores. La ley federal del trabajo es la instancia que se encarga de regular esta obligación patronal, a través del establecimiento de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, con igual número de representantes por parte de los trabajadores y de la empresa. El principal objetivo de esta comisión es vigilar la elaboración e implementación del Plan y Programa de Capacitación de la empresa, así como la entrega de Constancias de Habilidades Laborales al personal que haya completado los cursos correspondientes a su puesto (S.S.T.P., 1991). De hecho en este mismo artículo especifica que al abrirse una vacante se le debe dar prioridad al personal de la empresa que ya haya sido capacitado, pudiéndose aplicar exámenes complementarios, por parte de la comisión mixta (Idem).

Sin embargo, la capacitación en muchas empresas de México no ha dejado de verse como un trámite más (Blanco, 1990). Por lo que es muy común observar programas de capacitación que solo existen en el papel, y cuando se da el caso de que la Secretaría del Trabajo solicita la presentación de Constancias de Habilidades Laborales, se hace firmar a los empleados como si hubieran recibido el curso.

Desde el enfoque que quiera verse, este tipo de prácticas son del todo contraproducentes. Si solamente consideramos el aspecto económico, podemos darnos cuenta que el mantener mano de obra poco calificada incrementa considerablemente el costo de la producción, además de limitar nuestro potencial de desarrollo como empresas (Hernández et. al., 1986). Desde este punto de vista, la capacitación del personal puede ser considerada una inversión en lo que ha sido denominado Capital Humano (Heredia, Oñate y Arias, 1991). Si también contemplamos el aspecto humano, la capacitación, cuando el programa está bien planeado, brinda al personal la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida y desarrollarse dentro o fuera de la empresa (Eckles, Carmichael y Sauchet, 1978).

Ahora bien, en las empresas que si creen en la capacitación como mecanismo auxiliar en la búsqueda de la calidad y la excelencia, los conocimientos de un psicólogo pueden ser muy valiosos en cualquiera de las etapas señaladas:

- a) En la Detección de Necesidades de Capacitación.- Ya que cuenta con un entrenamiento en el análisis de diversas situaciones, lo que le facilita eludir las apariencias y buscar la esencia de los problemas.
- b) En el Diseño de cursos.- Pues cuenta con un buen acervo de conocimientos acerca de los elementos que favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje.
- c) En su Impartición.- Ya que su formación involucra el manejo de las relaciones humanas y la dinámica grupal, así como el manejo de diversas técnicas, como la retroalimentación, para garantizar el establecimiento de una buena comunicación y aprendizaje.
- d) En su Seguimiento.- Debido a que los estudios e investigaciones propios de la carrera desarrollan la habilidad de observación y registro del desarrollo de distintos procesos.

C) Relación entre el Entorno Laboral del Noreste del País y el Proceso de Capacitación.

Uno de los objetivos de este trabajo es mostrar como se llevan a cabo estos procesos en un entorno concreto como lo es una empresa comercial cuya base principal es la ciudad de Monterrey N.L. Esta ciudad, que se cuenta entre las tres más importantes del país, se caracteriza por su dinamismo y su acelerado crecimiento económico (Vellinga, 1988). No obstante, a pesar de que fue fundada desde el siglo XVI, por un lapso de tiempo muy prolongado sus actividades fueron predominantemente agropecuarias, comenzando su industrialización hasta el porfiriato (García, 1988).

Siguiendo con el análisis histórico, en Monterrey se manifiesta claramente la transición que han tenido tanto la población como la economía del país, pasando del predominio agropecuario al urbano (Navarrete, 1969; Cordera, 1983; García, 1988). En 1930 la población económicamente activa del estado de Nuevo León aún estaba encabezada por el sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca) abarcando el 60% del total, mientras que el sector terciario (gobierno, servicios y comercio) representaba el 28% y el secundario (minería, petróleo, manufacturas industriales) únicamente el 12% (Vellinga, 1988). Un factor determinante en la transición fue el desabasto producido por la segunda guerra mundial, el cual generó la necesidad de sustituir los productos e insumos que regularmente eran importados

(García, 1988; Vellinga, 1988). De esta manera, para 1950 la distribución de la población económicamente activa del estado había cambiado al 42% en el sector primario, 22% el secundario y 36% el terciario (Vellinga, 1988). Aunque el grupo dedicado a actividades del sector primario seguía siendo el más importante, la mayoría de la población ya estaba repar-tida entre el sector secundario y el terciario. Este ritmo acelerado de cambio del estilo de vida rural al urbano, en el que se fomentó principalmente la actividad industrial, se mantuvo constante hasta fines de los años setentas continuando, aunque con menor dinamismo, hasta la actualidad (García, 1988; Vellinga, 1988). Esto quedó manifiesto en las estadísticas, ya que mientras en el IX Censo de Población y Vivienda para el estado de Nuevo León (citado en Vellinga, 1988) aparece un 18% dedicado al sector primario (menos de la tercera parte de 1930), un 37% en el sector secundario (el triple de 1930) y el 45% en el terciario (dos terceras partes más que en 1930), en el censo de 1990 el sector primario ocupó el 6% de la población, el secundario un 40% y el terciario un 54% (XI Censo General de Población y Vivienda, 1990).

Aún cuando este dinámico crecimiento económico industrial ha generado una importante acumulación de riqueza, ésta no se ha distribuido adecuadamente, como lo demostró Jesús Puente Leyva (1969) en un concienzudo estudio, cuyas principales conclusiones indicaban la acumulación del capital en unas cuantas manos asociada con un incremento en la población con menores recursos, un raquítico crecimiento de las clases medias y un estancamiento en la movilidad social. Siguiendo los principales indicadores de este estudio Vellinga

(1988) hizo un análisis similar con información actualizada a 1985, donde muestra que la tendencia señalada por Puente Leyva ha variado muy poco, encontrando como principal diferencia un crecimiento más dinámico, aunque moderado, de los sectores medios de la población, encontrándose una marcada estabilidad en los puestos y permanencia en la misma empresa.

Como consecuencia y producto de lo anterior, Nuevo León sufre de un exagerado centralismo, pues como lo indica García (1988) en 1980 el área metropolitana de Monterrey concentraba casi el 80% de la población estatal y el 95% de la producción, empleos, capitales invertidos y servicios. Al menos en lo que respecta a la población, el censo de 1990 muestra que se mantiene la misma tendencia al agruparse en el área metropolitana al 82% del total poblacional del estado (XI Censo General de Población y Vivienda).

Otro problema básico de la ciudad es la expansión habitacional en sentido horizontal que ha tenido en los últimos años, lo que incrementa considerablemente las distancias que se deben recorrer diariamente, a lo que debe añadirse la existencia de una segregación geográfica social y económica, agravada con problemas para el desplazamiento urbano, pues aunque existe un sistema vial ágil y funcional que favorece principalmente el uso de automóviles, el transporte público cuenta con vehículos en muy mal estado y rutas anticuadas y muy centralizadas (García, 1988).

Como consecuencia de esta expansión no planificada, se generó una gran concentración de las actividades comerciales y de servicio en las calles que conforman el centro de Monterrey, lo que provoca el movimiento constante de la población a través de la ciudad (García, 1988).

Los datos demográficos antes mencionados reflejan que a partir de los 70's, probablemente a causa de la crisis y caída de utilidades en el sector secundario, la dinámica social giró del énfasis en el crecimiento industrial hacia el desarrollo del sector terciario, que ha sido cubierto parcialmente por el surgimiento de nuevas divisiones de los grandes grupos industriales (Vellinga, 1988), creadas para aprovechar la oportunidad de expansión del capital producido por las nuevas clases medias.

Sin embargo, aún quedaba un segmento importante del mercado que podía dar beneficios adecuados. El bajo poder adquisitivo de la mayor parte de la población y la centralización de los centros de abastecimiento de satisfactores, aunados al deficiente sistema de transporte y las grandes distancias que se tienen que recorrer para tener acceso a ellos constituyen un suelo extremadamente fértil para el desarrollo de los centros comerciales de auto-servicio, cuya filosofía básica es agrupar bajo un mismo techo las necesidades elementales de un hogar, utilizando como estrategia principal de captación de clientela los descuentos en la mercancía.

D) Objetivo General e Hipótesis de Trabajo.

El objetivo general del presente trabajo es exponer las experiencias de un año de trabajo como instructor en un centro de capacitación de la iniciativa privada, haciendo énfasis en las situaciones donde haya sido mas clara la intervención de mi formación profesional y analizando las bases psicológicas tanto de los conceptos transmitidos a los participantes en cada curso, como de la operación efectiva en un centro de trabajo. Un objetivo adicional es mostrar a los futuros egresados como es el desempeño concreto en una de las opciones laborales que estarán a su disposición.

La hipótesis que sirve de base para este trabajo es que la capacitación al personal es una actividad en la que los conocimientos y habilidades del psicólogo pueden ser aprovechadas ampliamente, repercutiendo en la calidad con la que se desempeña la función.

Consideramos que las conclusiones del trabajo serán de importancia para la empresa, en tanto que se buscará mostrar tanto los puntos fuertes del proceso actual de capacitación, como sus deficiencias. Asimismo, pueden ser de utilidad para otros compañeros instructores, como recopilación de experiencias y análisis de las mismas.

II.- CONTEXTO LABORAL

1.- CONTEXTO GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa donde se desempeñaron las actividades reportadas se denomina Cambio Organizacional Integral, S.C. (C.O.I.), ubicada en Bernardo Reyes esq. con Colón, Colonia Industrial, Monterrey N.L.. Se trata de un centro de capacitación filial de Organización Soriana, grupo empresarial que opera en el noreste del país teniendo como giro principal los centros comerciales de autoservicio.

1.1. GIRO PRINCIPAL Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

El concepto que siguen este tipo de establecimientos es ofrecer al consumidor una amplia gama de productos, de manera que tenga completa libertad de escoger la marca que sea de su agrado. Este concepto se fundamenta en la idea de reunir bajo un mismo techo los elementos necesarios para satisfacer las principales necesidades de un hogar, utilizando como estrategia de mercado las promociones y ofertas de mercancía.

Las actividades que se realizan dentro de cada uno de estos centros comerciales son muy diversas, pero pueden esquematizarse de la siguiente manera:

- a) Recibo de Mercancía.- En este lugar se verifica que los productos que ingresan a la tienda cuenten con la calidad necesaria para su venta y que no existan errores en las facturas de los proveedores, para iniciar el trámite de pago.
- b) Almacenamiento.- Con la certeza de que la mercancía es apta para la venta, se transporta al espacio designado en la bodega, teniendo especial cuidado de no maltratarla en el trayecto. En este punto el acomodo de los artículos se hace buscando su mayor protección, tratando a la vez de optimizar el espacio.
- c) Exhibición.- Probablemente este sea el punto más importante del proceso, ya que de su buen desempeño depende si el cliente se lleva o no los artículos que se ofrecen. En este caso, la actividad consiste en acomodar la mercancía en las áreas de venta, de manera que sean resaltados los atributos más atractivos de la mercancía, por ejemplo el precio, el estilo, la marca, etc. Un aspecto importante es mantener una adecuada cantidad y variedad de artículos, para cubrir las necesidades de todo tipo de clientes.

d) Registro de la Venta.- El proceso finaliza cuando el cliente acude a las cajas a pagar la mercancía. En este punto se realiza a la vez el cobro al cliente y el registro del importe de la venta así como su cargo a los departamentos involucrados, con objeto de facilitar la contabilidad de la operación.

Como puede observarse, un aspecto vital en este proceso es lograr atraer la atención de los clientes. Para conseguir este objetivo es necesario que se conjuguen tres factores principalmente:

- 1.- Calidad y tipo mercancía que se ofrece
- 2.- Manejo de la misma.
- 3.- Atención y Servicio por parte del personal

Definitivamente es muy poco lo que se puede lograr si no se toman en cuenta las características, necesidades y preferencias de la clientela al adquirir los artículos que se van a vender. Una mala planeación al respecto puede provocar pérdidas considerables al tener que rematar la mercancía cuando no se ha vendido en un periodo razonable de tiempo.

El manejo de la mercancía también es determinante debido a que si el personal no está atento a la presentación de la mercancía, se puede dar el caso de que algunos artículos ni siquiera estén a la vista de los clientes, o bien, que el empaque esté deteriorado, dando un

mal aspecto del producto. Además, un mal manejo de la mercancía puede producirle daños o deteriorar permanentemente su presentación, ocasionando pérdidas a la compañía.

En cuanto al tercer aspecto señalado, podemos mencionar que la mayoría de los establecimientos comerciales se mantienen a través de conservar una clientela fija. Esto es algo bien sabido en el medio, por lo que todas las compañías que se dedican a un mismo ramo procuran mantenerse competitivos en lo que ofrecen. La diferencia, entonces, la establece el personal, tanto en su aspecto, su comportamiento y sus actitudes hacia el cliente.

Debido a la complejidad de las operaciones y para dar una respuesta más efectiva a las necesidades de la clientela, existen otras unidades de apoyo que dan servicio a los centros comerciales. Por ejemplo, se cuenta con un área centralizada que se encarga de la adquisición de mercancía y su distribución a cada tienda. Otro ejemplo es el centro de capacitación en el que ingresé, cuya función principal está orientada a mejorar el desempeño de los trabajadores en los aspectos antes mencionados.

A continuación se enlistan las unidades que integran Organización Soriana:

- 17 Centros Comerciales (tres de ellos Hipermercados) distribuidos en 9 ciudades de los Estados de NuevoLeón, Tamaulipas, Coahuila y Chihuahua.

- 16 Panificadoras.
- 6 Restaurantes.
- 4 Tiendas Departamentales.
- 2 Ranchos Ganaderos.
- 2 Bodegas de Mercancía de Importación, una en Laredo Texas y la otra en Monterrey N.L.
- 2 Bodegas de Mercancía Nacional, una en Monterrey N.L. y la otra en Tlanepantla Estado de México.
- 1 Línea de Camiones.
- 1 Central de Acopio y Distribución de productos perecederos.
- 1 Corporativo de oficinas administrativas
- 1 Centro de Capacitación (C.O.I.).

Dentro de la estructura organizacional de la empresa, la máxima autoridad era el Director General. A este puesto le reportaban directamente el Director de Planeación y Finanzas, el Director de Operaciones y Desarrollo, el Director Comercial y el Subdirector de

Recursos Humanos. El área de Planeación y Finanzas tenía como principal objetivo el manejo administrativo de la empresa, verificando la existencia de un adecuado flujo de recursos económicos que facilitaran la operación de los centros comerciales, así como la planeación estratégica de nuevas inversiones. Para realizar estas funciones era auxiliado por dos Direcciones Adjuntas, la de Sistemas y la de Administración. La Dirección Comercial incluía las áreas de compras, distribución y publicidad. Contaba con la Dirección Adjunta de Compras Supermercado y con copradores especializados en distintas áreas. La Dirección de Operaciones y Desarrollo era la columna vertebral de la empresa, ya que se encargaba del manejo operativo de los centros comerciales, así como de la construcción de nuevas unidades. En esta última función tenía a su cargo la Dirección Adjunta de Desarrollo. Por último, la Subdirección de Recursos Humanos se encargaba tanto del aspecto administrativo del personal (nóminas, compensaciones, contratación, etc.), como de su desarrollo profesional y humano (capacitación, seguridad e higiene, comunicación interna, etc.).

Por lo consiguiente, Cambio Organizacional Integral estaba a cargo del Gerente de Capacitación y Desarrollo, quien dependía del Subdirector de Recursos Humanos. La ubicación de esta gerencia se muestra en el organigrama de la Dirección de la empresa representado en la figura 1.

Dentro de la Organización existían diversos puestos ocupados por compañeros de profesión, por ejemplo: los instructores de capacitación, el jefe de seguridad e higiene, el auxiliar y el jefe del departamento de Psicología Laboral; los encargados de selección y

capacitación y el jefe de personal de cada tienda; pero el mayor nivel organizacional ocupado por un psicólogo era la Subdirección de Recursos Humanos.

1.2. CONTEXTO ESPECIFICO (ORGANIZACION DEL CENTRO DE CAPACITACION).

El objetivo perseguido por Cambio Organizacional Integral, S.C. era capacitar al personal de Organización Soriana y vigilar el cumplimiento a las disposiciones legales en esta materia y en lo referente a Seguridad e Higiene en las distintas unidades.

Al ser una empresa filial, la mayor parte de los aspectos administrativos de este centro de capacitación se realizaban en las oficinas corporativas de la Organización, por lo que casi el 100% de las actividades que se realizaban constituían un servicio para las demás áreas de la Compañía.

Como ya se mencionó, la mayor jerarquía dentro de C.O.I. era el Gerente de Capacitación y Desarrollo de Personal. El siguiente nivel jerárquico estaba integrado por el Subgerente de Ejecución de Programas de Capacitación y el Subgerente de Diseño de Programas. El tercer nivel lo integraban los Jefes de estos dos departamentos y el Jefe de Seguridad e Higiene, de quienes dependían los instructores, los diseñadores y los supervisores de seguri-

dad, respectivamente. Finalmente el nivel con menor jerarquía constaba de dos secretarías y dos mozos-mensajeros.

Las relaciones de autoridad-responsabilidad arriba mencionadas se muestran en el organigrama de la figura 2.

El departamento de diseño se encargaba de la elaboración de carpetas con el programa completo de cada curso, en las cuales se incluía el objetivo, el temario, un listado del material didáctico a utilizar, un cronograma de actividades a realizar, material de lectura básica acerca de cada tema, y un ejemplar de cada ejercicio impreso que se entregaba a los participantes. Además de esta función, se encargaba de elaborar los materiales audiovisuales de apoyo para diferentes cursos utilizando como medio principal el videocassette.

El departamento de ejecución se encargaba de la programación e impartición de los cursos a las distintas unidades que integraban la empresa, verificando el cumplimiento de los requisitos legales de capacitación y adiestramiento.

Por último, la función del departamento de seguridad e higiene consistía en planear y organizar actividades tendientes a reducir los accidentes, llevando estadísticas al respecto y coordinando las actividades de las comisiones mixtas de cada unidad.

1.3. POBLACION DE SERVICIO POTENCIAL.

El número total de empleados de la organización era de 8000 aproximadamente, que constituían el universo potencial para ejercer la capacitación y demás actividades. Esta cantidad de empleados se dividía de acuerdo a la siguiente jerarquía.

- * DIRECCION
- * GERENCIAS DIVISIONALES
- * GERENCIAS
- * SUB-GERENCIAS
- * JEFE DEPARTAMENTAL/SUPERVISORES
- * AUXILIARES
- * EMPLEADOS DE LINEA

Por lo regular el personal ejecutivo recibía cursos de asesores externos, y cuando se realizaban internamente eran en su mayoría impartidos por personal de áreas especiales y con alta jerarquía (gerencia divisional o mayor). De esta manera, la población real a la que se brindaba el servicio era del nivel departamental hacia abajo.

1.4. ORGANIZACION DE LOS CENTROS COMERCIALES

Debido a que los Centros Comerciales constituían la principal fuente de ingresos de la Organización, entre el 75% y el 80% de las actividades de C.O.I. estaban dirigidas hacia ellos.

En realidad, casi la totalidad de los sistemas y procedimientos existentes en las oficinas, los restaurantes, las tiendas departamentales y las demás unidades habían sido diseñados originalmente para los Centros Comerciales (lo cual no dejaba de traer consigo diversos inconvenientes), por lo consiguiente en lo sucesivo se tomará como supuesto, salvo que se indique lo contrario, que los cursos y otras actividades mencionadas más adelante también se llevaban a cabo, aunque con ligeras variaciones, en toda la Organización.

Por lo tanto, los Centros Comerciales eran lo que Buenrostro (1990) denomina el "actor crítico", es decir, el área con la responsabilidad directa de aportar la mayor parte de las utilidades de la empresa, la que se encarga de "anotar los goles", por lo que amerita que se realice un análisis más detallado de su estructura interna.

Cada uno de los distintos Centros Comerciales estaba a cargo de un Gerente, quien era responsable ante la Dirección tanto de la conservación e incremento de los activos de la empresa, como de mantener un Clima Laboral adecuado.

Para facilitar su operación y administración, las tiendas se dividían en cuatro áreas organizacionales, cada una bajo la responsabilidad de un subgerente, las cuales estaban constituidas por grupos de departamentos afines en cuanto a la mercancía que se manejaba o bien en las funciones que se realizaban. Tres de estas áreas (denominadas Ropa, Variedades y Supermercado) tenían por objetivo principal el volumen de ventas e incluían casi la totalidad de los departamentos que estaban a la vista del cliente, como Caballeros, Damas, Perfumería, Salchichonería, etc., mientras que el área faltante (Operaciones) estaba integrada por departamentos de servicio como Mantenimiento, Limpieza, Recibo de Mercancía y Cajas, por mencionar unos cuantos.

Cada departamento del centro comercial estaba a cargo de un Jefe, quien era apoyado por un Auxiliar principal, que suplía sus funciones en su ausencia. En algunos casos también podía contar con uno o dos Auxiliares secundarios, dependiendo la complejidad de las actividades realizadas o el número de empleados del departamento.

El organigrama que representa esta organización se muestra en la figura 3.

III.- FUNCIONES DESEMPEÑADAS

1.- DESCRIPCION DEL PUESTO DE INSTRUCTOR.

Las actividades que debían realizar los instructores dentro de Organización Soriana estaban regidas por los siguientes conceptos:

A) OBJETIVO DEL PUESTO:

Conducir eventos de capacitación y adiestramiento conforme a lo estipulado por los objetivos del programa anual de capacitación y dentro de los lineamientos marcados en la carpeta de curso autorizada por la Gerencia de Capacitación y Desarrollo.

B) FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO:

- Conducir eventos de capacitación y adiestramiento.
- Elaborar reportes de ejecución del evento.

- Supervisar y asesorar a los departamentos de personal de las distintas unidades en todo lo concerniente a la materia.

C) FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

- Verificar que la organización y asistencia a los eventos se ajusten a lo programado.
- Verificar que el área donde se lleve a cabo el evento tenga la disposición adecuada (acomodo de mesas, equipo de apoyo didáctico, hojas en blanco, ejercicios, etc.).
- Solicitar y estudiar los materiales a utilizar y bibliografía de apoyo, previo al evento.
- Estudiar el manejo de técnicas expositivas y ejercicios de dinámica grupal adecuadas a los objetivos de cada evento.
- Adaptar los cursos de acuerdo al sistema y a los diferentes niveles del personal con quien va a trabajar.
- Sugerir mejoras, adaptaciones o cambios en las carpetas de los cursos que ha impartido.

- Elaborar los reportes de gastos de viaje, verificando que sus comprobantes reúnan los requisitos fiscales.

- Mantenerse actualizado en cuanto a políticas y normas de la empresa, especialmente en las que afecten su relación con el personal que participe en los eventos.

D) OBSERVACIONES ESPECIALES EN EL PUESTO:

- El trabajo se realiza de pie el 75% del tiempo y sentado el 25% restante.

- Debido al riesgo que implica viajar constantemente, el puesto requiere seguro de vida desde el ingreso.

2.- PERFIL DEL PUESTO DE INSTRUCTOR.

A continuación se enlistan las características que debían poseer los solicitantes para ser considerados candidatos viables para ocupar el puesto:

A) REQUISITOS PERSONALES:

EDAD.- Entre 22 y 32 años (óptima 27 años).

SEXO.- Preferentemente masculino.

ESTADO CIVIL.- Indiferente (deseable soltero)

B) ESCOLARIDAD REQUERIDA:

INDISPENSABLE.- Estudios profesionales (L.A.E., Lic. en Psicología, Lic. en Pedagogía, Lic. en Recursos Humanos, o carreras afines).

DESEABLE.-Lic. en Administración de Empresas.

C) EXPERIENCIA REQUERIDA:

De 6 meses a un año en trabajos similares (deseable).

D) OTROS REQUISITOS:

Disponibilidad para viajar constantemente (indispensable)

3.-PROCESO DE SELECCION.

Considerando que, como se vio anteriormente, la selección de personal es uno de los pilares básicos en la Psicología Laboral, a continuación se reseñan brevemente las experiencias en este punto.

El proceso comenzó con el llenado de una solicitud en las oficinas corporativas de Organización Soriana, después de una entrevista con una auxiliar de selección se nos remitió al centro de capacitación (C.O.I.) a una entrevista con el Jefe del departamento de Ejecución de Programas, quien nos presentó con la Sub-gerente del área para una nueva entrevista, al término de la cual se estableció una cita a exámenes en el corporativo.

En esta empresa existen cuatro niveles de evaluación: Línea, Auxiliar, Jefe de Departamento y Ejecutivo. En los tres primeros se manejan la misma batería de pruebas, variando únicamente la cantidad aplicada al solicitante según el puesto al que aspira, mientras que en el nivel ejecutivo se manejan pruebas diferentes debido a las diferencias del perfil requerido. En este caso las pruebas correspondieron al tercer nivel de evaluación.

Después de presentar dichas evaluaciones, como prueba operativa se nos solicitó preparar una exposición de treinta minutos con tema libre, eligiendo tratar "La Importancia de la Dinámica de Grupos en la Capacitación del Personal". En esta presentación estuvieron presentes el Jefe de Ejecución, la Sub-Gerente y dos de los Instructores. Durante la exposición los presentes hicieron preguntas y comentarios, y al finalizar señalaron algunas observaciones acerca de la forma en que se expuso el tema, como retroalimentación.

Acto seguido nos presentamos con el Gerente del área, quien después de una entrevista dio instrucciones de que se nos contratara. Por política de la empresa, se expidió un contrato a prueba por un mes al término del cual fue otorgada la planta.

El proceso total se puede resumir en el siguiente cuadro:

ENTREVISTAS	PRUEBAS
Inicial (Auxiliar de Selección)	
Jefe del Departamento	
Sub-Gerente del Area	
	Psicométricas (Según el Perfil)
	Operativa (Exposición)
Gerente del Area	
	Contrato Temporal
Total = 4	Total = 3

4.- ACTIVIDADES NORMALES.

Casi todos los eventos de capacitación se realizaban conforme lo estipulado en un programa anual que la Gerencia de Capacitación y Desarrollo presentaba a la Dirección al inicio del año. En lo que se refiere al puesto de instructor, la actividad predominante era, lógicamente, impartir los cursos.

El objetivo del programa anual era satisfacer las necesidades de la empresa tanto en lo referente al desarrollo del personal, como en lo que concierne al mejoramiento de su desempeño y productividad, coincidiendo en este punto con lo que propone Siliceo (1987) al respecto. Una de las situaciones en las que se presentaban las más apremiantes necesidades de capacitación en Organización Soriana era la apertura de nuevas unidades, debido a la contratación de grandes cantidades de personas que muchas veces no contaban con ninguna experiencia laboral. Por lo consiguiente, el entrenamiento al personal de unidades de próxima apertura era uno de los renglones más importantes de este programa.

Durante el periodo reseñado se abrieron un centro comercial y una tienda departamental en Monterrey, Nuevo León, y un centro comercial en Cd. Juárez, Chihuahua. No se participó en la capacitación al personal de este último debido a que tuvo lugar durante los meses de agosto y septiembre, es decir, antes del lapso reportado.

En lo que respecta al centro comercial de Monterrey, el periodo de capacitación abarcó los meses de septiembre y octubre, en los cuales se cubrió totalmente la plantilla de la unidad, que estaba integrada por 450 personas. La forma en que se llevó a cabo esta labor fue formando grupos de 25 a 40 participantes, los cuales recibieron un paquete de pláticas de Introducción al Sistema de Autoservicio con una duración de 40 horas, que se impartían simultáneamente en dos y en algunas ocasiones hasta tres grupos distintos. Las pláticas que integraban el paquete eran las siguientes:

Lunes	Inducción a la Empresa
Martes	Manejo de Mercaderías
Miércoles	Seguridad e Higiene
Jueves	Disminución de Mermas
Viernes	Documentos Básicos

En el primer curso se trataban temas como la historia de la empresa, el paquete de prestaciones, la presentación personal requerida y algunos puntos acerca de la atención y servicio que se debe ofrecer al cliente. El segundo día se veían aspectos del surtido, acomodo, manejo y distintas maneras de clasificación de la mercancía, así como otros temas básicos para la venta como el uso de las cartulinas y etiquetas. En la plática sobre seguridad e higiene se trataban los cuidados personales y normas a seguir para evitar accidentes, así como las bases para la prevención y el combate de incendios. El cuarto día se enfocaba com-

pletamente a la prevención de mermas, mencionando las principales fuentes de error numérico, las pérdidas producidas por mal manejo de la mercancía y alertando sobre los principales procedimientos de robo utilizados por clientes y empleados. Finalmente, el viernes se revisaba la papelería de uso más común, su finalidad y el procedimiento a seguir para su llenado.

El objetivo que se perseguía era que al término de la semana de capacitación, el empleado contara con los conocimientos básicos para desempeñar adecuadamente las funciones generales que implica la operación de una tienda de autoservicio.

Considerando que ingresamos a la empresa el día 11 de septiembre, este proceso ya estaba en marcha, por lo que se programó recibir, como parte del entrenamiento al puesto de instructor, el paquete completo de pláticas. Posteriormente, hubo un periodo de seis días conociendo las operaciones de cada una de las principales áreas que integraban la empresa. Tres días y medio se destinaron al análisis de las actividades que se realizan en una tienda, auxiliado por una guía de entrenamiento que consistía en un listado de puntos críticos sobre los cuales había que interrogar a los jefes del departamento correspondiente. Siguiendo el mismo procedimiento se visitó una panificadora, un restaurante, una tienda departamental, la Central de Perecederos y las instalaciones de la línea de camiones durante medio día cada uno. La siguiente etapa del periodo de entrenamiento fue la asistencia, en calidad de instruc-

tor auxiliar exponiendo un tema o dos, a los diferentes cursos que se estaban impartiendo, previa lectura de las carpetas correspondientes. Por último, se impartieron dos cursos del paquete de Introducción como instructor principal, contando con la presencia de otro instructor auxiliar, que sólo intervenía en caso de que algún tema no se hubiera tratado con la profundidad necesaria o bien cuando el grupo no reaccionaba adecuadamente.

Durante estas dos etapas, las aportaciones recibidas como retroalimentación de los compañeros más experimentados, resultaron de suma utilidad en la práctica posterior.

Después de este periodo de entrenamiento, comenzó la labor formal como instructor de la empresa, impartiendo dos semanas de cursos de Introducción al Sistema de Autoservicio, en las cuales hubo una asistencia aproximada de 28 personas en cada uno de ellos.

En el caso de la tienda departamental, los cursos que se manejaban en el paquete de inducción presentaban las siguientes variantes:

Lunes	Inducción a la Empresa
Martes	Técnicas de Venta I
Miércoles	Técnicas de Venta II
Jueves	Disminución de Mermas
Viernes	Documentos Básicos

La diferencia en el concepto de ventas entre un centro comercial de autoservicio y una tienda departamental es la que determinó la variación en este paquete. Mientras que en el primer caso la orientación principal es satisfacer las necesidades básicas de un hogar, atrayendo la clientela a través de promociones, precios bajos y buen surtido de mercancía, en el segundo el objetivo se centra en necesidades creadas por el deseo de alcanzar un determinado status social, por lo que lo que se ofrece mercancía que pueda considerarse como exclusiva, o marcas de reconocido prestigio. Esto implica distintos requerimientos de habilidades al personal. En el sistema de autoservicio basta con que los empleados sepan mantener el departamento con buena presentación y que respondan amablemente a las preguntas que ocasionalmente les hagan los clientes, por lo que la venta prácticamente se realiza por sí sola. Pero una tienda departamental requiere de una atención mucho más personalizada, que involucra en buena medida una labor de convencimiento por parte del vendedor.

Debido a lo anterior, se dedicaban dos días del periodo de capacitación para instruir al personal en los aspectos elementales para conseguir las ventas. Entre los temas abordados se hacía mención de algunos aspectos de la motivación humana; de la importancia de conocer a fondo las características técnicas y ventajas de los productos que se venden en el departamento, así como las diferencias existentes en precios y estilos; de los principales tipos de cliente que existen; y de las objeciones que con mayor frecuencia oponen estos últimos a la venta, así como la forma de rebatirlas.

En esta unidad la plantilla era mucho menor (unos 150 empleados), por lo que se formaron grupos entre 15 y 25 personas y toda la capacitación se llevó a cabo en las primeras tres semanas del mes de noviembre. La participación en esta etapa consistió en impartir el paquete completo a dos grupos.

Debido a la importancia que tiene la temporada de fin de año para las ventas, el programa anual de capacitación no contemplaba actividades durante los dos últimos meses del año, para no entorpecer la operación de las tiendas. Por lo consiguiente, durante este periodo el centro de capacitación se mantenía a la expectativa de los puntos conflictivos en los que se pudiera prestar servicio a las tiendas.

De esta manera, durante las dos últimas semanas de noviembre se llevó a cabo una campaña de atención y servicio en los centros comerciales del área metropolitana de Monterrey, dirigida a los departamentos de cajas, con el objetivo de brindar una buena imagen a la fuerte afluencia de clientes que visita las tiendas en esta temporada para realizar sus compras de fin de año. Un punto importante en esta campaña fue reforzar estos conceptos en el personal de planta, y capacitar a las cajeras eventuales sobre este tema y en lo referente a las mermas. Otras actividades recayeron sobre los jefes y supervisores del departamento, mediante la impartición de un curso de Relaciones Interpersonales, enfocado al manejo de conflictos, y una sesión de detección de puntos críticos en la operación que impidieran el buen

desempeño con respecto al tema de la campaña, que finalizaba con el establecimiento de compromisos de cooperación para solucionarlos.

Hubo oportunidad de intervenir en todas estas actividades, resultando particularmente instructivas las reuniones con jefes y supervisores, tanto por sus aportaciones, como por la estructura de la junta, enfocada a la obtención de resultados concretos.

En estas mismas fechas se encontraron una serie de anomalías significativas en los departamentos de salchichonería de la mayoría de los centros comerciales, entre las cuales podemos mencionar la existencia de una cantidad excesiva de mercancía para devolución, la falta de higiene al manejar los productos y una disminución en el margen de utilidades promedio de este departamento, lo que dejó en claro la necesidad de hacer algo al respecto. De esta manera se nos comisionó junto con otro instructor a trabajar de manera conjunta con los coordinadores de esta área y un asistente de la Dirección en el diseño e impartición de un curso remedial donde se remarcaban las principales políticas de la empresa involucradas, las relaciones con otras áreas como la de compras y algunas nuevas disposiciones elaboradas con la finalidad de evitar pérdidas. Esta capacitación se llevó a cabo en las dos primeras semanas del mes de diciembre, así como durante todo el mes de enero, y estaba dirigida al personal de ese departamento, a empleados del departamento de recibo de mercancía y de protección, e incluso al subgerente de supermercado y al gerente de la unidad.

Este curso tenía una duración de 4 horas y se llevó a cabo formando dos equipos integrados por un coordinador de Salchichonería y un instructor, quienes visitaban cada unidad durante dos días, impartiendo una plática en la mañana y otra en la tarde. El coordinador manejaba los aspectos operativos del curso y aclaraba las dudas de carácter técnico y el instructor exponía la parte teórica, los procedimientos básicos a cuidar, así como las disposiciones oficiales con respecto al manejo de alimentos. Siguiendo este procedimiento, al equipo del que formamos parte le correspondió visitar las unidades de Matamoros, Reynosa y Saltillo, así como la mitad de las tiendas de Monterrey.

Cabe mencionar que esta capacitación se llevó a cabo como actividad extraordinaria, por tratarse de una petición de la Dirección. Mientras se realizaba, en C.O.I. se hacían las actividades características de esta época del año, que consistían en la presentación de reportes anuales de resultados, así como la elaboración y presentación a la Dirección de los nuevos programas de actividades anuales, de los departamentos que integraban la Gerencia de Capacitación y Desarrollo. El programa de capacitación aprobado para el año de 1990 incluyó cursos de mercaderías durante el mes de enero, los cuales fueron cubiertos por el resto de los instructores.

Durante el mes de febrero se llevó a cabo el inventario físico general en los centros comerciales. A pesar de que esta era una actividad que se realizaba cada seis meses, los altos

índices de rotación de personal¹ provocaban que una cantidad considerable de empleados no conocieran las funciones que debían desempeñar en este periodo. Esto obligaba a la empresa a mantener siempre en el programa de capacitación pláticas sobre la materia.

El contenido de estas pláticas era bastante simple. Inicialmente se mencionaba la finalidad del inventario; a continuación se mostraba el formato que se utilizaría, explicando las distintas secciones que lo integraban y los datos que debía contener cada una de ellas; acto seguido se daba una explicación del orden en el que debería realizarse el conteo de la mercancía, para finalizar con la práctica del mismo. La duración total de la sesión era de tres horas, impartándose a razón de tres por día.

Debido a las graves repercusiones contables que tenía cometer un error durante el inventario, se trataba de garantizar al máximo que esto no sucediera. Por lo consiguiente se aplicaba una evaluación previa a la sesión de capacitación y otra al finalizar el evento. Si algún empleado no presentaba resultados satisfactorios en la segunda evaluación se le programaba nuevamente al curso, y en caso de que en esta ocasión tampoco se obtuvieran los resultados esperados, se excluía a la persona de participar en el inventario.

¹ Se entiende por rotación de personal el movimiento de la plantilla causado por los ingresos y bajas de empleados, considerándose una rotación del 100% cuando se ha contratado y dado de baja al número total de empleados de la unidad.

En esta fase se participó en la capacitación a dos centros comerciales de Monterrey, al de Matamoros y a la tienda departamental que había iniciado sus operaciones recientemente .

El siguiente curso del programa de capacitación fue una variante de la plática de Disminución de Mermas que integraba el paquete de Introducción al Sistema de Autoservicio. En este caso el enfoque estaba dirigido a aprovechar sus experiencias y a la proposición de soluciones.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este curso era que el participante identificara las principales causas de pérdidas en la empresa, así como las medidas que se deben tomar para prevenirlas. El periodo que abarcó la impartición de estas pláticas fue todo el mes de marzo.

Cuando las características del curso lo permitían, como en esta ocasión, los eventos se realizaban en las instalaciones de C.O.I., reuniendo personal de los diferentes centros comerciales del área metropolitana de Monterrey. La desventaja de esta forma de proceder era que a veces este personal tenía que desplazarse distancias considerables para recibir la capacitación. Sin embargo, esto se compensaba con la incomparable ventaja que representaba intercambiar experiencias con compañeros de otras unidades.

Bajo estas circunstancias, se impartió este curso durante dos semanas en Monterrey, una semana en Piedras Negras y la otra en Monclova.

Además de estos cursos de carácter operativo también estaban incluidos en el programa anual de capacitación cursos orientados al desarrollo profesional, e incluso personal, de los empleados. Uno de los aspectos a desarrollar era la habilidad para transmitir los propios conocimientos a otras personas. Este era el objetivo del curso Adiestramiento en el Puesto.

Para alcanzar este objetivo se explicaba un procedimiento denominado "técnica de los cuatro pasos" el cual consiste en demostrar, explicar, intentar y corregir la tarea que se quiere enseñar. Coincidiendo con lo que mencionan Smith y Delahaye (1990), en esta plática se recalca que la base para utilizar esta técnica es la descomposición de dicha tarea en una secuencia de actividades simples, haciendo resaltar tanto su posición dentro de la secuencia, como los puntos críticos a cuidar en cada actividad.

Las sesiones tenían una duración de 8 horas, comenzando con una parte teórica. Posteriormente cada integrante del grupo escogía una actividad cotidiana dentro de su departamento y procedía a su análisis. Por último, en forma voluntaria algunos participantes pasaban al frente a aplicar la técnica aprendida, enseñando al resto del grupo la actividad elegida.

La técnica de los cuatro pasos se consideraba especialmente efectiva para enseñar destrezas manuales. La importancia que se le daba en la empresa a esta técnica se debía a que la mayor parte de la información que debía transmitirse de un superior a un subordinado era precisamente de este tipo.

Debido a lo anterior, este curso estaba dirigido exclusivamente a jefes de departamento, supervisores y auxiliares. Estuvo programado durante la primera quincena de abril y nos correspondió impartirlo una semana en Monterrey y la otra en Nuevo Laredo.

En la segunda quincena de ese mismo mes se programó el curso de Superación Personal, dirigido a los empleados de línea. Esta plática era una sesión teórica de ocho horas, donde el objetivo que se perseguía consistía en que el participante reflexionara sobre su situación actual y adquiriera elementos conceptuales que le permitieran orientar sus actividades en busca de mejores condiciones de vida.

La manera de conseguirlo era a través de una sensibilización inicial mediante ejercicios vivenciales que fomentaran el intercambio de experiencias entre los participantes. A continuación se exponían algunos conceptos psicológicos como el modelo conductual del comportamiento, la pirámide de necesidades de Maslow y los mecanismos de defensa de Anna Freud, con la finalidad de mostrar las múltiples determinaciones de nuestro comporta-

miento. Posteriormente se analizaban casos en los que personas con limitaciones físicas severas salieron adelante en la vida, con la finalidad de conseguir una nueva sensibilización y una actitud propicia para aceptar alternativas. Finalmente, se cerraba el curso con una lectura comentada acerca de la importancia de fijarse metas en la vida, enfatizando el potencial de desarrollo que ofrecía la empresa, tomando como ejemplo casos de empleados que empezaron como "cerillos" o en el departamento de limpieza y que al momento del curso eran gerentes de centro comercial.

En este caso, se impartió el curso durante dos semanas en Monterrey.

Otra habilidad importante para el desarrollo del personal dentro de Organización Soriana era el manejo de los conceptos elementales de la administración de empresas. El programa anual de capacitación incluía dos cursos para responder a esta necesidad, los cuales se realizaron durante el mes de mayo y estaban dirigidos a auxiliares, supervisores y jefes de departamento.

Considerando el proceso administrativo como un conjunto integrado por la planeación, organización, ejecución o dirección y control de actividades (Terry, 1972), el primero de estos cursos tenía por objetivo cubrir los dos primeros puntos. Era denominado Principios de la Administración Moderna y tenía una duración de ocho horas.

Al inicio del curso se solicitaba a los participantes que hicieran un listado de los principales problemas dentro de su departamento, con el propósito de contar con una base concreta para ejemplificar los temas a tratar. Después se formaban equipos en los que se discutían las posibles causas de estos problemas y los responsables de las mismas. Este ejercicio servía como sensibilización a la existencia de problemas en el área de trabajo, con lo que se preparaba el terreno para la exposición teórica, que comenzaba bosquejando el proceso administrativo para después ahondar en el tema de la planeación, especialmente en lo concerniente a la previsión y al establecimiento de objetivos. Para cerrar esta primera parte, se entregaba a los integrantes del grupo un ejercicio impreso que consistía en planear una serie de diligencias, diseñado especialmente para corroborar si se tomaban en cuenta los conceptos que se acababan de exponer. En la segunda parte del curso se manejaban los conceptos básicos de la organización, como la delegación, la finalidad de los organigramas y el principio de autoridad-responsabilidad. Posteriormente se analizaban las anomalías detectadas al inicio del curso a la luz de la nueva información, haciendo énfasis en las desviaciones a los principios de planeación y organización que estuvieran vinculados directa o indirectamente con ellas. Por último se trataba el tema de la administración del tiempo, resaltando la importancia de planificar las actividades a realizar cada día, estableciendo una jerarquización conforme a su importancia, para alcanzar nuestros objetivos.

Se impartieron las dos semanas de este curso en el centro comercial de Saltillo Coah.

Continuando con esta línea, durante las dos últimas semanas de mayo impartimos el curso Técnicas de Supervisión a personal de las unidades de Monterrey. En este caso el objetivo era ofrecer a los participantes las herramientas conceptuales necesarias para conseguir que sus subordinados desempeñen adecuadamente sus funciones. La manera de alcanzar este objetivo era a través de la revisión de los otros dos elementos del proceso administrativo: la ejecución y el control.

El curso empezaba con la exposición teórica del concepto de control, enlazándola con referencias a los distintos sistemas de control existentes en la empresa. A continuación se analizaban distintos casos en los que las manifestaciones de la problemática no permitían obtener una conclusión clara de la misma, donde los participantes tenían que proponer mecanismos de control adecuados para obtener la información necesaria. Posteriormente se exponían las distintas facetas que componen la dirección administrativa, enfatizando el papel de la toma de decisiones y el manejo de conflictos por ser los puntos que se utilizan con mayor frecuencia en el nivel jerárquico de los asistentes al curso. Por último se mencionaba la importancia de la comunicación y del trato a los subordinados en el buen desempeño de la función de supervisión.

Otra habilidad básica para el personal con subordinados era el liderazgo. Con respecto a este punto, el programa de capacitación ofreció durante el mes de junio el curso Moti-

vación y Liderazgo, el cual nos correspondió impartirlo una semana en Monclova Coah. y tres semanas en Monterrey N.L..

El objetivo de este curso era que los participantes identificaran los factores que provocan el descontento del personal hacia una empresa y los que favorecen que los empleados disfruten de su trabajo, así como la manera adecuada de tratar a un trabajador para que no pierda su motivación. Para conseguirlo, la plática comenzaba solicitando a los participantes que anotaran la situación en la que más a disgusto se habían sentido dentro de su vida laboral y la que les había proporcionado mayor satisfacción. Acto seguido se explicaba la teoría motivacional de Herzberg (Herzberg, 1974; Hernández et. al., 1984) y se comparaba el grupo de factores que este autor considera motivantes con las vivencias de los participantes anotadas en el ejercicio inicial, haciendo lo mismo con el grupo de aspectos relativos a la insatisfacción.

En la segunda parte del curso, después de formar equipos de trabajo se analizaban una serie de casos en los que debía escogerse una respuesta entre cuatro opciones, considerando que cada opción tenía un valor de +2, +1, -1 ó -2, dependiendo de que tan adecuadamente diera respuesta a la situación planteada. Una vez obtenidos los resultados de este ejercicio, que por lo regular eran bastante bajos, se exponía la teoría del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1975), la cual propone un tratamiento diferencial a los empleados conforme su nivel de madurez en el puesto que desempeñan. Por último se resolvían de nuevo

las situaciones del ejercicio con que se abría la segunda parte y se comparaban los cambios en las respuestas cuando se tomaban en cuenta los conceptos expuestos en el curso.

En el mes de julio se suspendió el curso de Relaciones Humanas que estaba contemplado en el programa anual de capacitación. La razón de esto fue que la Dirección solicitó al Gerente del área que nuestro departamento apoyara durante este periodo al programa de Calidad Integral, que comenzó en la empresa a partir de enero de ese mismo año. En este programa se había contemplado el uso de Catálogos de Productos y Servicios como instrumento de medición y control (Buenrostro, 1990), los cuales se implementarían inicialmente, después de una fase de sensibilización, en la Dirección, ampliando gradualmente este proceso a través de los distintos niveles jerárquicos, hasta llegar a los empleados de línea. El apoyo solicitado era que participáramos en la sensibilización de los jefes de departamento, auxiliares y línea, mediante la impartición de un curso especialmente elaborado para ese propósito.

El objetivo de este curso era que los participantes reconocieran la importancia de la calidad en el trabajo, con miras a la competitividad implícita en el anunciado Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y que conocieran el manejo y utilidad de los formatos utilizados para elaborar el Catálogo de Productos y Servicios. Para lograr este objetivo fue necesario, antes que nada, que tuviéramos una serie de reuniones de trabajo con el asesor de la empresa en este programa y creador de estos catálogos: el Ingeniero Ernesto

Buenrostro. Posteriormente, entre todos los instructores diseñamos la estructura y contenido del curso, así como los ejercicios que debían aplicarse y seleccionamos el material de apoyo didáctico. Nuestra colaboración fue impartir este curso en Nuevo Laredo Tamps. y en tres unidades de Monterrey N.L..

La sesión comenzaba con una parte teórica donde se mencionaba la situación por la que atravesaba el país en esos momentos. A continuación se hacía una comparación entre el desarrollo histórico de México y Japón en el terreno internacional, con objeto de resaltar la importancia de la calidad en el progreso de todo un país. Posteriormente se definía el concepto de calidad, analizando el punto de vista de diversos autores, pero haciendo énfasis en el modelo de Juran (Buenrostro, 1990) por ser la base del proceso adoptado por Organización Soriana. Después de esto comenzaba la parte práctica, que consistía en explicar cómo se había implementado hasta ese momento el proceso de Calidad Integral en la empresa, que era el Catálogo de Productos y Servicios y para qué servía cada sección del formato utilizado en su elaboración. Siempre haciendo referencia a los conceptos manejados en la parte teórica. Por último, a manera de ejercicio cada participante elaboraba un bosquejo de lo que sería el catálogo de su departamento y al final se exponía, en forma voluntaria, al resto del grupo.

Hasta aquí llegó la participación como instructor de capacitación para Organización Soriana, pues a finales del mes de julio renunció el Jefe de Seguridad e Higiene y después de

un periodo de evaluación, se presentó la promoción a ese puesto. En otro apartado se reseñan brevemente las experiencias al respecto.

5.- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Como se mencionó anteriormente, a pesar de que la impartición de cursos era la principal actividad de los instructores, no era la única. En este apartado analizaremos las demás actividades que se realizaban, las cuales siempre tenían la finalidad de complementar la labor dentro de las aulas.

El horario del personal de C.O.I. era de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:30. Como los cursos generalmente tenían un horario de 9:00 a 18:00, las actividades que se mencionarán tenían lugar en la hora y media restante.

A) ACTIVIDADES COTIDIANAS:

Antes de iniciar la sesión, era obligación de cada instructor verificar las condiciones del aula donde se impartiría la capacitación, en lo referente a limpieza, equipo necesario (pizarrón, videocassetera, rotafolio, etc.), distribución de las mesas, funcionamiento del aire

acondicionado y cualquier otro aspecto que pudiera interferir en el buen desarrollo del curso. El instructor también era responsable de tener preparado su material de apoyo didáctico, es decir, la carpeta del curso, sus hojas de rotafolio, videocassettes, acetatos, marcadores, etc.. Del mismo modo, debía verificar la cantidad de personas programadas para recibir la capacitación y preparar el material que se entregaría a cada participante, el cual regularmente estaba integrado de la siguiente manera:

- Cuadernillos para tomar notas.
- Plumas.
- Ejercicios Impresos.
- Portanombres de cartón.

Cuando el curso se efectuaba fuera de las instalaciones de C.O.I., el instructor tenía que coordinarse con el departamento de personal de la unidad visitada en lo concerniente al horario de comida y recesos, así como los alimentos o bebidas que se darían en los mismos.

Ya fuera que el curso se impartiera en C.O.I. o en alguna tienda, durante el evento, los recesos y la comida, el instructor era responsable del comportamiento del grupo.

Al término del evento, el instructor debía retirar del salón sus apoyos didácticos, el material de participantes que no se utilizó y desechar el material usado, como hojas de ejercicios o portanombres. Después, el instructor debía notificar al departamento de personal de la unidad, o al jefe de seguridad e higiene cuando el curso se impartía en C.O.I., que ya se había desocupado la sala para que se ordenara su limpieza.

B) ACTIVIDADES PERIODICAS.

Antes de impartir un curso, era obligación del instructor leer la carpeta del curso, la cual como se mencionó anteriormente contenía el objetivo, temario, cronograma, actividades e información de apoyo acerca de cada tema. De esta manera se garantizaba que el instructor tuviera los elementos necesarios para poder llevar a cabo el evento².

Al finalizar un periodo de impartición del mismo curso, se elaboraba un reporte donde se analizaba la asistencia, participación, comentarios y otros pormenores de las distintas sesiones. Un ejemplo de estos reportes se muestra en el anexo "C".

² Se consideraba que el periodo de entrenamiento y la formación profesional que se exigía a los instructores, así como la estricta selección del personal que ocupaba estos puestos, permitían que con el simple hecho de leer una carpeta y comentar con otros instructores el manejo del curso, fuera suficiente para impartirlo adecuadamente.

Cuando era necesario los instructores colaboraban en la elaboración de material de apoyo como rotafolios, hojas de ejercicios, acetatos, etc. Asimismo, participaban en la actualización de las carpetas de curso ya existentes y en la documentación de nuevas.

Por último, durante las visitas a las unidades los instructores verificaban que los departamentos de personal registraran adecuadamente los cursos en los expedientes de los empleados y asesoraban a los encargados acerca de los aspectos legales de la capacitación.

6.- ACTIVIDADES ESPECIALES

Una de las actividades que no estaban contempladas dentro de la descripción del puesto de instructor y que tuvimos oportunidad de realizar fue el diseño de la plática de Relaciones Interpersonales que, como ya se dijo, formaba parte de la campaña de Atención y Servicio de fines de 1989. Teniendo como objetivo la concientización de los Jefes del departamento de cajas acerca de los elementos que generan los conflictos, se consideró que la fuente principal de los mismos era la existencia de problemas en la comunicación y falta de supervisión, por lo que estos dos temas fueron los aspectos centrales de la plática.

Otra ocasión en la que hubo oportunidad de participar en el diseño de un curso fue en el también ya mencionado entrenamiento para el departamento de salchichonería. En este caso incluso estuvimos involucrados en lo que distintos autores denominan como Detección de Necesidades de Capacitación (Smith y Delahaye, 1991; Harris, 1982; Heredia, Oñate y Arias, 1991) al participar en la revisión de los manuales de políticas y procedimientos correspondientes, a la que siguió una serie de visitas a los departamentos en cuestión de las distintas unidades. En estas visitas se verificaba el cumplimiento a los procedimientos revisados, a las normas de la empresa en general y a las disposiciones legales, encontrándose una serie de anomalías en todos los aspectos, lo cual sirvió de base para elaborar el temario del curso. Después de analizar la información, se observó que estas anomalías podían reducirse a cuatro categorías, que formaron los cuatro temas del programa. Estas categorías eran: Manejo del Producto, Conocimiento de Normas, Comunicación Interdepartamental y Supervisión en General.

Otra actividad fuera de funciones que se llevó a cabo fue la elaboración de un programa de cómputo para el control de asistencia a cursos, que permitía obtener la información necesaria para elaborar los reportes que debían presentarse semestralmente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a la vez que facilitaba el manejo estadístico de la información para los reportes que se entregaban a la Dirección de la empresa.

7.- ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE

Como se mencionó anteriormente, en agosto de 1990 se presentó una oportunidad de promoción al renunciar el jefe del departamento de Seguridad e Higiene. En este apartado mencionaremos, a grandes rasgos, en que consistían las obligaciones de este puesto y cómo encaja la formación del psicólogo en las mismas.

A pesar de que desde el inicio de sus operaciones en el organigrama de C.O.I. el puesto de jefe del departamento de Seguridad e Higiene tenía bajo su responsabilidad a tres supervisores, en el momento en que asumimos el puesto no había personal de planta en esos puestos, sino que eran cubiertos por estudiantes de ingeniería a manera de prácticas profesionales por cuatro horas diarias. Esto se debía a que el objetivo fundamental que se exigía al departamento era vigilar que se cumplieran los requerimientos legales en lo concerniente al área, para lo cual se consideraba más que suficiente con una persona de planta.

A continuación se señalan cada una de las principales funciones:

Inspecciones Semestrales.- En ellas que se verificaba físicamente el estado del equipo contra incendio, los puntos de alto riesgo y los botiquines de primeros auxilios, además de acompañar a los integrantes de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en su recorrido mensual.

Campañas contra Accidentes.- Tenían como objetivo la prevención de siniestros e incluían la colocación estratégica de carteles, concursos con premios a las unidades con mejores resultados, proyección de películas y otras actividades de tipo motivacional.

Difusión.- En cada número de la revista interna de Organización Soriana contribuíamos con información referente a seguridad, combate de incendios y primeros auxilios, dirigida al personal en general. En algunas ocasiones el material era una reproducción de algún artículo de otra revista, pero casi siempre se trataba de una aportación original.

Control Estadístico.- Se llevaban en forma centralizada las estadísticas que marca la ley en cuanto a los índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad, con los cuales se calcula la prima que se paga al Instituto Mexicano del Seguro Social por concepto del seguro de Riesgo de Trabajo. Igualmente, se obtenían análisis de tendencia y proyecciones acerca del comportamiento de cada unidad en lo referente a la seguridad.

Pláticas y Cursos.- Estaban dirigidos particularmente a los departamentos de mayor incidencia en accidentes. Los temas dependían del problema específico que se quería atacar y tenían como objetivo eliminar los accidentes ocasionados por falta de conocimiento.

Entrevistas a Accidentados.- Para un mejor control de los accidentes y sus causas, se entrevistaba al personal reincidente en estos siniestros, así como a quienes sufrían lesiones con incapacidad permanente.

Algunas de las habilidades adquiridas en la formación como psicólogo que resultaron de suma utilidad para desempeñar estas funciones fueron las siguientes:

Análisis de Tareas.- Permitía descomponer las actividades realizadas en unidades conductuales más sencillas, facilitando así la detección de factores de riesgo.

Tecnología Conductual.- El conocimiento de aspectos tales como la teoría del reforzamiento y la economía de puntos servía de base para alcanzar los objetivos establecidos durante las campañas motivacionales y las pláticas que se impartían.

Evaluación Conductual.- Junto con el punto anterior, brindaba las bases necesarias para comprender los eventos causales de los actos inseguros, así como las consecuencias que podían tener un carácter reforzante para los mismos.

Formación en Métodos Cuantitativos.- Gracias a los conocimientos adquiridos al respecto durante la carrera, no hubo problema para manejar los estadísticos legales e implementar algunas otras mediciones y análisis de control interno, permitiendo también identificar los apoyos gráficos más adecuados, por su impacto visual, para los reportes a la Dirección.

Experiencia Clínica.- Las habilidades de entrevista y análisis de la información desde la perspectiva clínica, permitían obtener más información y detectar problemas que no se podrían distinguir sin esa formación.

IV.- ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

1.- DISCUSION

Dentro de toda empresa existe una cultura integrada por un conjunto de conocimientos e ideas sobre distintos aspectos de las relaciones hombre-hombre y hombre-naturaleza, cuya base es el perfeccionamiento de los procesos de trabajo (Arias, 1991). Esta cultura se manifiesta a través de dos elementos: uno explícito, plasmado en las normas, políticas y procedimientos de organización; y otro implícito, que se refleja en aspectos tales como los hábitos, el flujo de comunicación, la colaboración y la forma en que se ejerce la autoridad, por citar sólo unos cuantos ejemplos. El perfil de la institución estaría entonces determinado por la configuración de ambos elementos, la cual puede variar desde la completa coincidencia entre el papel y la operación real, hasta la casi total contradicción entre ambos. Concebimos que la relación ideal entre estos elementos debe ser aquella en que las políticas de la empresa, consideradas como "guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados" (Ríos Szalay y Arias Galicia, 1991a, pág. 158), marcan directrices que se van adecuando durante la ejecución, al contacto con situaciones concretas y casos específicos, pero que siempre deben estar presentes para recordar hacia que rumbo nos dirigimos.

A lo largo de esta sección procuraremos remarcar cómo afectaban a la operación los factores explícitos e implícitos que integraban la cultura empresarial de Organización Soriana.

En lo referente al proceso de capacitación, en el periodo que se reporta en este trabajo, dentro de Organización Soriana existía lo que en el capítulo de antecedentes denominamos como "perspectiva amplia", es decir, que dicho proceso involucra los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. No obstante, en la práctica, como puede observarse en el capítulo anterior, la responsabilidad del centro de capacitación se restringía a lo estipulado por la "perspectiva limitada", cubriendo exclusivamente lo referente a conocimientos la mayoría de las veces, aunque en algunos casos también se trabajaba sobre las actitudes. La enseñanza de habilidades y destreza manual era considerada como "adiestramiento en el puesto", siendo responsabilidad del jefe de cada departamento llevarla a cabo. Por lo consiguiente, el papel de C.O.I., S.C. se limitaba a brindar a los jefes los conocimientos necesarios para realizar esta tarea, como se vio anteriormente.

La terminología y marco de referencia utilizados en Cambio Organizacional Integral, S.C., como su nombre lo indica, correspondía a los planteamientos de la teoría del CAMBIO (Lippitt, Watson y Westley, 1970). Por lo consiguiente, constantemente se hacía mención de los instructores como "agentes de cambio", recordándoles que como tales debían estar pre-

parados para "reaccionar rápido al cambio" y que su objetivo era "obtener el cambio" en actitudes, conocimientos o habilidades.

En cuanto a las experiencias personales como instructor, con la finalidad de facilitar la exposición, se establecieron cuatro niveles de análisis. El primer nivel se refiere a las vivencias ocurridas en contacto directo con los distintos grupos de asistentes a curso y se intitula "intra-curso"; el segundo implica los elementos que se generan en torno a los cursos y que son necesarios para su realización, por lo que aparece bajo el rubro de "periférico al curso"; el tercero se refiere a cuestiones administrativas específicas de la empresa, y se denomina "organizacional"; finalmente, en el cuarto se hace una reflexión de la implicaciones sociales de la capacitación recibiendo el nombre de "social".

A continuación describimos lo encontrado en cada uno de estos niveles.

A) Nivel Intra-Curso.

Por su diseño, los cursos de capacitación estaban estructurados de manera en que se daba bastante libertad al instructor en lo que respecta a la dirección y manejo conceptual del evento. La idea que servía como base de esto era que lo verdaderamente importante, lo crucial, radicaba en conseguir el objetivo de aprendizaje. Aunque en términos generales com-

partimos esta opinión, es necesario señalar que, para tener validez, esta postura implica una enorme dependencia de una de las etapas del proceso de enseñanza-aprendizaje: la evaluación.

En el caso concreto de Cambio Organizacional Integral, S.C. esta situación no había sido contemplada, lo que se reflejaba en el tipo de evaluaciones que se utilizaban (ver anexo). El problema no era que este formato de evaluación estuviera mal, de hecho se apegaba bastante al diseño propuesto por Siliceo (1987), sino que era utilizado en forma inadecuada. Aunque es verdad que este autor recomienda dicho formato para evaluar los cursos, se refiere al aspecto operativo y no al conceptual. En otras palabras, este formato de evaluación puede aportar información muy valiosa sobre el sentir de los participantes acerca del curso como evento en lo concerniente a la organización, desempeño del instructor, o sobre lo adecuado del material y los apoyos didácticos, pero casi no nos dice nada acerca del aprovechamiento de cada participante en el aprendizaje de los conocimientos que se deseaban transmitirle.

De esta manera, como el aspecto principal que realmente se evaluaba era el agrado del participante por el evento, se formaron una serie de hábitos poco funcionales en los instructores. Uno de ellos era el deseo de ganarse la simpatía de los participantes, por lo que dedicaban buena parte del tiempo del curso tratando temas personales y de interés general, o bien se recurría a la narración de anécdotas o chistes, sin que existiera ninguna relación con

el objetivo buscado. Otro ejemplo similar es la tendencia a buscar juegos vivenciales con la finalidad de evitar que los asistentes se aburrieran, igualmente sin importar cual era la finalidad para la que fueron diseñados dichos ejercicios.

Otro efecto contraproducente de esta filosofía era que, al contar con tanta libertad para la exposición, muchas veces surgían considerables divergencias en los contenidos impartidos por cada instructor. Además, esto propiciaba el surgimiento de pequeños conflictos cuando alguien preguntaba acerca de la manera de aplicar algún material o ejercicio en determinado curso.

Como podrá suponerse, en ocasiones estas prácticas tenían como consecuencia todo tipo de comentarios en las tiendas, lo que propició que posteriormente al periodo reseñado, se hiciera más énfasis en las evaluaciones conceptuales y en el desarrollo de otros medios de control sobre los eventos de capacitación, entre los cuales podemos mencionar una modificación en el diseño de los cursos, restringiendo un poco la libertad absoluta que gozaba el instructor y garantizando, en la medida de lo posible la unificación del material impartido, así como un mayor seguimiento y supervisión por parte del jefe de capacitación sobre el desempeño de cada uno de los instructores.

En lo referente a la experiencia directa en la impartición de cursos, uno de los aspectos que resaltan es la manera en que se presentaba el proceso de enseñanza-aprendizaje. Lo ob-

servado durante ese año de labores nos hace coincidir con lo que plantea Acevedo (1993), cuando señala que dicho proceso rebasa el plano de la simple transmisión de conceptos en un evento comunicativo que sólo implica aspectos cognoscitivos. Al igual que este autor encontramos que la afectividad juega un papel de vital importancia para que se pueda establecer el contacto entre emisor y receptor del mensaje, que nunca es unidireccional.

Si no se establece un clima adecuado, no importa que tan interesante sea el tema que se trate, ni que tan bueno sea el material y los apoyos didácticos, el evento resultará tedioso, incluso hasta desgastante, y el aprendizaje será mínimo. Las evaluaciones del curso pueden ser engañosas, y presentar buenas calificaciones en general, pero al requerirse que los participantes apliquen lo aprendido en el área de trabajo, se detecta un desempeño casi igual al que se tenía antes de asistir al curso.

Obviamente este fenómeno es más fácil de detectar en cursos donde la aplicación práctica es concreta y debe tener lugar poco tiempo después del evento, como en las pláticas de inventario señaladas en la sección de resultados. En las ocasiones en las que se detectó esta situación, los comentarios de los participantes, de sus supervisores y de los gerentes de las unidades indicaron dos causas principales: la falta de interés del instructor en el tema, lo cual hacía que la exposición fuera mecánica y ausente, sin la espontaneidad e involucramiento que se requiere y, en el otro caso, la falta de experiencia por parte del instructor, que tenía como consecuencia que los participantes no encontraran respuesta a algunas de sus dudas y

en general sintieran al instructor como alguien distante, que no comparte sus vivencias cotidianas.

De lo anterior se desprende que no debemos perder de vista que un grupo de capacitación siempre está integrado por personas adultas. Como lo señala Blanco (1990), casi la totalidad del cuerpo conceptual que integra la Pedagogía está orientada hacia el aprendizaje de los niños, pero no toma en cuenta las características específicas de los adultos. Al llegar a la madurez, las personas ya cuentan con un criterio propio acerca de la naturaleza de las cosas, y del funcionamiento del mundo en general, que les permite enfrentarse a la infinidad de problemas que nos presenta la vida cotidiana, pero que restringe la aceptación de nuevos conocimientos, especialmente de aquéllos que entran en conflicto con los que actualmente sirven de base conceptual explicativa. Otra diferencia con respecto de los niños es que los adultos tienen expectativas e intereses definidos en las actividades que realizan, por lo que su atención dependerá de que consideren que los conocimientos que va a adquirir le serán útiles más adelante.

De esta manera, consideramos que no se deben comenzar a tratar aspectos conceptuales hasta no generar el clima propicio para el aprendizaje. Coincidiendo con lo que dice Leveton (1980) respecto de los grupos de psicodrama, este periodo, que denomina como "ruptura de hielo" o "calentamiento", busca eliminar toda resistencia afectiva que pudiera existir y su función principal es "crear una atmósfera de espontaneidad y confianza en un pe-

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

riodo muy corto" (p. 38). En nuestra experiencia particular, una forma de calentamiento muy eficaz consistió en preguntar a cada quién su nombre, departamento, antigüedad y lo que significaba para el participante la labor que a la fecha realizaba en la empresa, así como lo que sabía del tema que íbamos a tratar y la forma en que creía que el curso le podría beneficiar. Esta información permitía detectar las actitudes de los distintos participantes y, a la vez, determinar el nivel de dominio que tenían sobre el tema.

B) Nivel Periférico al Curso.

Como indica Blanco (1990), un problema muy común en las empresas mexicanas es que no se le da suficiente importancia a actividades que no tienen una relación directamente observable con la producción, como es el caso de la capacitación. Aún cuando, como ya se mencionó, para Organización Soriana esta actividad sí tenía bastante peso, de cualquier forma no se había llegado al nivel de madurez necesario para comprender completamente que el tiempo que se dedica a capacitar al personal es una verdadera inversión. Por lo tanto, la programación de los empleados que recibirían los cursos no estaba a cargo del área de capacitación, sino del departamento de personal de cada unidad, el cual utilizaba como único criterio de selección la manera en que se interrumpiera el trabajo normal lo menos posible. Como

consecuencia de esto, regularmente los grupos estaban formados de departamentos poco relacionados entre sí.

Aunque la diversidad de experiencia de los participantes es una de las cosas que más enriquece un evento de capacitación, debe existir un límite para que tal diversidad no provoque una desviación del objetivo. No es lo mismo tener un grupo con gente proveniente de los departamentos que manejan ropa (caballeros, damas, zapatería niños, etc.), que juntar en el mismo evento personal de limpieza, pescados, mercería y electrónica, por poner un ejemplo. La dificultad principal radica en que, al ser menos las actividades comunes, los ejemplos utilizados en el curso deben ser muy generales, lo que limita la utilidad práctica de los mismos.

Un aspecto que resultó muy variable fue el entorno donde se llevaban a cabo los eventos de capacitación. Por lo regular las tiendas nuevas estaban mejor acondicionadas, con espacios diseñados específicamente para ser utilizados como salas de juntas, pero en las unidades más antiguas este espacio se había acondicionado en donde hubiera lugar disponible, por lo que muchas veces se tenían problemas de acondicionamiento de aire³ e incluso en dos unidades había exceso de ruido provocado por la cercanía de ductos del sistema general de refrigeración de la tienda. Además de estos inconvenientes mayores, había otros de me-

³ Como Monterrey es una ciudad que la mayor parte del año presenta temperaturas extremas, el clima artificial es una condición indispensable para este tipo de actividad.

nor escala como el tipo de sillas y mesas con las que se trabajaba. En la mayoría de las unidades se contaba con mesas rectangulares y sillas estibables acojinadas, lo cual permitía un libre acomodo para preparar el evento. Sin embargo, en otras las mesas estaban empotradas en el piso, impidiendo modificar la disposición de la sala y en tres unidades el evento tenía que realizarse en sillas de madera con paleta, lo que resultaba muy incómodo para los participantes .

Siempre se buscaba una distribución de lugares que permitiera la interacción cara a cara de todos los participantes, ya que de esta manera también se generaba un clima más franco y abierto, corroborando lo sugerido por Smith y Delahaye (1990).

Un elemento que nos parece sumamente antididáctico, pero que es muy común por su utilidad práctica es el diseño de los cursos en sesiones de ocho horas. La razón de utilizar este formato es para que coincida con una jornada de trabajo, pero el inconveniente es que obliga a manejar mucha información el mismo día, dificultando su retención. Además como se pierde todo un día de labores, por lo regular se procura que la asistencia a eventos de capacitación sea lo más distanciada posible, lo que impide un reforzamiento de los conceptos aprendidos. Consideramos que el aprendizaje es más completo cuando se dosifica, por ejemplo sesiones de dos horas por cuatro días, permitiendo la asimilación y aplicación de los conceptos y dando oportunidad a corregir cualquier duda y reforzar los puntos más importantes.

Otro aspecto relacionado con el diseño es la relación conceptual que se establece entre los diferentes cursos. Debido a que los cursos fueron elaborados en fechas distintas, respondiendo a alguna necesidad específica y, en algunos casos, sin tomar en cuenta el acervo anterior de material didáctico, los contenidos de los distintos cursos tenían poca coherencia conceptual. En un análisis detallado de las carpetas que se utilizaban podían encontrarse mucha divergencia en la nomenclatura utilizada, repeticiones textuales y, a veces, hasta contradicciones. Bajo estas circunstancias, se limitaba mucho la aportación de cada curso al participante, pues mientras más articulada esté la información que se le brinde, mejor será su aprovechamiento. Posteriormente al periodo que reportamos se contempló este punto y se rediseñó el catálogo de cursos. En esta ocasión se optó por una estructura modular que, adicionalmente, facilitaba el control de cursos para cumplir con el requisito legal de la elaboración de Constancias de Habilidades (S.S.T.P., 1991).

En lo referente a los materiales de apoyo didáctico también hubo una modificación. Al inicio del periodo reportado en Cambio Organizacional Integral, S.C. los apoyos que se utilizaban casi en forma exclusiva para todos los cursos era el videocassette y el rotafolio. A pesar de que estos elementos son de mucha utilidad, no siempre son los mejores y tienen sus limitantes. Por ejemplo, la elaboración, modificación o actualización de un video requiere de personal y equipo especial, amén de ser muy cara y lenta, mientras que la dificultad principal en los rotafolios radica en los problemas para su reproducción. Como solución a estos problemas, comenzaron a elaborarse materiales didácticos en otros medios como los acetatos,

los cuales también ofrecían un buen impacto visual, pero eran más fáciles de reproducir. Los comentarios de los cursos mostraron que la aportación de este tercer elemento de apoyo didáctico fue bien recibido por los participantes.

C) Nivel Organizacional.

Un importante problema organizacional era producido por la alta rotación de personal, pues al enfrentarse los encargados de las contrataciones en cada unidad, por un lado a un número creciente de vacantes a cubrir y por el otro a un constante apremio de los departamentos operativos por la urgente necesidad de mano de obra, reducían los requisitos de contratación con objeto de agilizar el proceso. Incluso se llegaron a detectar varios casos en los que se había hecho caso omiso de algunas de las más estrictas políticas de la empresa al respecto.

Como consecuencia, durante ese periodo ingresó a la empresa personal con serias deficiencias en sus repertorios de información y con mínima e incluso ninguna escolaridad, lo que dificultaba considerablemente la impartición de los cursos.

Otro aspecto que afectaba al proceso de capacitación era el personal que impartía los cursos.

Al tratar el tema del desempeño laboral del psicólogo, Ribes (1982) menciona que el problema radica en que, fuera del terreno de la investigación, no existe un área específica de ejercicio profesional, por lo que se han invadido campos ajenos. En contraste, consideramos que la formación del psicólogo (por lo menos del egresado de la E.N.E.P. Iztacala⁴), lo acredita como un agente capaz de ejercer la capacitación del personal de manera eficiente.

En Organización Soriana se consideraba a los psicólogos como candidatos viables para el puesto de instructor, aunque la empresa aceptaba en este puesto a otros profesionistas como Trabajadoras Sociales, Lic. en Ciencias de la Comunicación, Lic. en Relaciones Industriales, etc., e incluso consideraba como más deseable a los Lic. en Administración de Empresas (véase el perfil del puesto de instructor que aparece en el capítulo anterior). Esto no dejaba de tener repercusiones en la práctica, pues aunque los repertorios técnicos de estas carreras son útiles, muchas veces se descuidaba o se restaba importancia a algunos aspectos de índole psicológica importantes en la dinámica grupal.

⁴ Para una información más amplia del papel que pueden desempeñar los psicólogos egresados de Iztacala en la Psicología Organizacional véase Cuevas, 1992, pp. 26 -35.

En el punto anterior se mencionó la existencia de cierta falta de madurez empresarial con respecto a la capacitación del personal, otro síntoma de ello es la carencia de un seguimiento adecuado de los eventos. Una queja muy común de los asistentes a los cursos era que se les decía una cosa en el curso, pero otra muy distinta en el área de trabajo. Incluso había gente que afirmaba que sus jefes les decían que no hicieran caso de lo que escuchaban en los cursos, porque los instructores no conocían lo que era trabajar en una tienda directamente en la operación.

Este tipo de comentarios reflejaban un fenómeno que explica dicha desvinculación entre teoría y práctica. A nivel Dirección existía una concepción poco funcional producida por las nuevas tendencias que promueven la calidad total en las empresas. Partiendo del supuesto de que el secreto de la calidad radica en satisfacer las necesidades del cliente, en el periodo reseñado existía un servilismo del área RECURSOS HUMANOS con respecto de OPERACIONES. Aunque coincidimos con Buenrostro (1990), en que todas las actividades de las áreas de apoyo deben estar encaminadas precisamente a ayudar a la realización de objetivos del área principal (en este caso OPERACIONES), este mismo autor nos recuerda que los especialistas en la materia somos nosotros. Resulta entonces pertinente que, como se hace en Organización Soriana, los contenidos de la capacitación al personal sean determinados por el área de operaciones, pero en lo referente a cómo debe darse la capacitación los papeles deben de invertirse. En ese aspecto, el área principal debe dar todas las facilidades que requiera el área de apoyo, por ejemplo el seguimiento a lo que se vio en los cursos, por-

que de otra manera no sería posible obtener los resultados esperados. Sin embargo, la demanda de capacitación del área principal debe tomarse como la base general de nuestra Detección de Necesidades de Capacitación⁵, pero nunca sustituirla.

Consideramos que otra consecuencia de esa falta de respeto del estatus de expertos del área de RECURSOS HUMANOS, son las modificaciones que súbitamente se hacían al Programa Anual de Capacitación, aunque es necesario reconocer que existen factores de planeación estratégica que desconocemos y también pudieran estar involucrados.

Sin embargo, la devaluada imagen del centro de capacitación como expertos estaba relacionada con la aparente falta de resultados de los cursos. Al respecto es necesario resaltar que la falta de información de la Dirección acerca de las aportaciones y el tipo de problemas que pueden resolver los eventos de capacitación, pueden tener como consecuencia la generación de expectativas irreales sobre la inversión que se está realizando. Por ejemplo, en el caso de los altos índices de accidentes y mermas, que en algún momento se pensó se podría resolver a través de cursos, habría primero que determinar si se trata de un problema de conocimientos o actitudes, o si por el contrario están involucrados otros aspectos administrativos y operativos como la falta de mecanismos de control, o la falta de equipo de trabajo adecuado.

⁵ Véase la sección de antecedentes.

D) Nivel Social.

Un factor que afectaba directamente el proceso de capacitación eran las condiciones del mercado de trabajo. Al inicio de este escrito mencionamos el bajo nivel de ingreso de la mayoría de la población en Monterrey N.L. (Vellinga, 1988), el cual provocaba un alto índice de rotación de personal⁶. De esta manera, al existir permanentemente personal de nuevo ingreso, la necesidad de capacitación era constante.

Sin embargo, este fenómeno no era exclusivo de las unidades ubicadas en Monterrey. En todas las plazas donde había centros comerciales se registraban índices de rotación muy altos, llegando a superar en muchos casos el 100%. La situación era tan crítica, que al año siguiente del periodo reportado se implementó un programa de capacitación denominado "Sistemas para Frenar la Rotación de Personal", dirigido a gerentes, subgerentes y jefes de departamento.

Cabe hacer la aclaración que esto sucedía a nivel línea, pues los niveles de supervisión y departamental eran la otra cara de la moneda. Por lo regular el personal que cubría estos puestos se mantenía en ellos durante varios años, confirmando lo planteado por Vellinga (1988). Además, muchas veces se encontraba que los titulares de los puestos contaban, in-

⁶ Cfr. punto anterior (Nivel Periférico al Curso).

cluso, con mayor escolaridad de la requerida para desempeñarlos, pero seguían en ellos a falta de mejores oportunidades.

Una posible explicación de este fenómeno es que en la actualidad vivimos una evolución bastante singular de la tendencia de la sociedad prevista por Marx (1982), quien ya desde su época señalaba que un perfeccionamiento tecnológico de los procesos de producción, tenía como consecuencia una disminución considerable en la demanda de personal obrero y, por lo tanto, el desarrollo de un "ejército de reserva" de mano de obra a bajo precio. A partir de la masificación de la educación el incremento en el número de profesionistas generó una sobreoferta (Vasconi, 1981), permitiendo el surgimiento de una serie de nuevos filtros sociales que se plasmaron en requisitos de selección. Ejemplo de estos filtros serían los anuncios que se hacen solicitando a personal egresado exclusivamente de universidades privadas, o bien los que solicitan profesionistas para desempeñar labores de menor jerarquía. En cambio a nivel obrero, debido a el monto económico de los salarios ofrecidos, no supera por mucho al mínimo fijado por la ley, cada vez es más difícil captar y retener al personal, por lo que las empresas que se han visto más afectadas por este sector y han tenido que incrementar sus sueldos, o bien han buscado ofrecer otro tipo de beneficios a través de su paquete de prestaciones. Ahora bien, los centros comerciales tienen el inconveniente adicional de que, por la naturaleza del giro, se requiere que el personal labore también los sábados, domingos y días festivos, lo que incrementa la gravedad del problema.

En el proceso de capacitación de Organización Soriana estaban presentes las tres funciones que marca Althusser con respecto a la escuela: Calificación Técnica de la Mano de Obra, Educación Ideológica y Selectividad (Samek, 1985). La primera función era cubierta al desarrollar en el personal los conocimientos, y destrezas manuales necesarios para ocupar el puesto; la segunda, al promover actitudes específicas con cursos como el de "Superación Personal" o el de "Control de Mermas"; y la tercera, se daba principalmente en el programa de apertura, ya que una vez finalizados los cursos se hacían observaciones de las que en algunos casos dependía que se otorgara la planta al empleado.

2.- ALTERNATIVAS Y COMENTARIOS ADICIONALES

Después del periodo reseñado, la empresa inicio un programa de Capacitación Mixta en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Productividad del estado de Nuevo León, que por sus características nos parece una buena opción para muchos de los problemas del proceso de capacitación de personal a nivel organizacional y social.

A grandes rasgos, este programa consiste en otorgar becas equivalentes a un salario mínimo a los aspirantes que deseen ingresar a la empresa, para cubrir un periodo de capaci-

tación de un mes, sin que exista necesariamente el compromiso de contratación. Las becas son financiadas a través de fondos del Banco Mundial, por lo que todas las partes involucradas resultan beneficiadas. Los participantes obtienen capacitación en aspectos operativos del giro al que pertenece la empresa (en este caso el comercio) y la mayoría de las veces, empleo. La empresa disminuye considerablemente sus costos de entrenamiento a empleados de nuevo ingreso, consiguiendo personal listo para incorporarse directamente a la producción, contando, además, con un filtro adicional en el proceso de selección. Todo esto con el único costo de la capacitación, ahorrándose lo correspondiente al salario de dichas personas. El gobierno disminuye el índice de desempleo y soluciona uno de los problemas históricos del país, como se mencionó en el capítulo de antecedentes: la falta de mano de obra calificada. Por lo consiguiente, la comunidad internacional, representada por el Banco Mundial, se beneficia al mejorar un elemento clave para el desarrollo de uno de sus miembros.

Por otra parte, valdría la pena hacer mención de la propuesta de sistema de Calidad Total realizada por el Ingeniero Ernesto Buenrostro, que presentó como asesor externo a la Dirección de Organización Soriana y que aparece en su obra *Control Total de Calidad a su Alcance* (Buenrostro, 1990). En resumen, el planteamiento de este autor es que el problema de la mayoría de empresas mexicanas es lo que él denomina el "corrimiento organizacional", que consiste en la modificación de las funciones originales del puesto y es ocasionado por el uso de sistemas administrativos con poco control y por la formación de núcleos de poder ilegítimo en la organización. En otras palabras la poca eficiencia de las empresas se debe a que

todo mundo se la pasa realizando el trabajo que otras personas no realizan, debido a la falta de evaluación adecuada del desempeño individual y a la existencia de posiciones de privilegio alcanzadas por cuestiones políticas o de relaciones personales, más que por los resultados del trabajo.

Tomando en cuenta planteamientos de Lewin y algunas aportaciones de los especialistas en control de calidad, como Crosby, Deming y Juran, Buenrostro (1990) plantea un modelo en donde las fuerzas restrictivas que impiden un mejor desempeño radican principalmente en nuestros hábitos cotidianos, los cuales tiene su fundamento en nuestras creencias.

De esta manera, propone que la estrategia a seguir debe comenzar por una fase diagnóstica, donde se identifiquen los principales malos hábitos organizacionales y las creencias asociadas a ellos. A continuación debe realizarse una fase de sensibilización que inicie en la Dirección General de la empresa y vaya descendiendo gradualmente por los niveles jerárquicos hasta llegar a la línea de producción o servicio. En forma simultánea debe ofrecerse la información que estará encaminada a sustituir las falsas creencias del personal por otras que verdaderamente permitan la obtención de los resultados deseados. Por último, sugiere la implementación de mediciones concretas de los principales indicadores del desempeño real, y compararlas contra el objetivo propuesto, con la finalidad de poder corregir cualquier anomalía en forma oportuna.

Como se mencionó en el capítulo de resultados, nuestra participación en la fase de sensibilización y la lectura de la obra antes mencionada nos hacen pensar que esta es una alternativa viable, pero cabe mencionar que, como casi todas las acciones de este tipo, depende casi por completo de la sensibilización y compromiso con la que es asumida por la Dirección de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Austin, N. y Peters, T. Pasión por la Excelencia, Lasser Press Mexicana, México, 1990 (1985), pp. 15-27 y 255-328
- Acevedo, A. Aprender Jugando (Tomo 1), Limusa, México, 1987 (1978), pp. 3-12
- Acevedo, A. Aprender Jugando 2, Limusa, México, 1993 (1984), pp. III-XLV
- Arias, F., Muñoz, R. y Blázquez, E. "El Comportamiento Humano". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991 (1973), pp. 49-123.
- Arias, F. "Las Teorías Gerenciales". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991 (1973), pp. 124-138.
- Blanco, J. "Capacitación: Enfoque Operativo". En: Tiendas, pp. 28-29, Febrero-Marzo de 1990.
- Braunstein, N., "¿Como se Constituye una Ciencia?". En N. Braunstein, M. Pasternac, G. Benedito y F. Saal, Psicología: Ideología y Ciencia, Siglo XXI, México, 1983 (1975), pp. 7-20.

- Brown, A. La Psicología Social en la Industria. F.C.E., México, 1982 (1958).
- Buenrostro, E. Control Total de Calidad a su Alcance, EDIMSA, México, 1990.
- Cano, A. Las Relaciones Humanas en el Trabajo, Ediciones D.A.C., S.A., México, 1981.
- Cartwright, D. y Zander, A. "Orígenes de la Dinámica de Grupos". En: D. Cartwright y A. Zander Dinámica de Grupos, Trillas, México, 1992 (1971), pp. 13-33
- Cordera, R. "Sobre la Crisis del Capitalismo en México". En: G. Guevara La Crisis de la Educación Superior en México, Nueva Imagen, México, 1983, pp. 23-38
- Cuevas, I. La Participación del Psicólogo en el Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas del Tipo Departamental. Tesis en Psicología, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1992.
- Dunnette, M. y Kirchner, W. Psicología Industrial, Trillas, México, 1990 (1972), pp. 7-99 y 141-171.

- Engels, F. "El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre". En: C. Marx y F. Engels Obras Escogidas, Buenos Aires, Cartago, 1957.
- Eckles, R., Carmichael, R. y Sauchet, B. Administración para Supervisores, Limusa, México, 1978.
- Fingermann, G. Relaciones Humanas, El Ateneo, México, 1982 (1981), pp. 1-24 y 85-98.
- Freud, S. "El Método Psicoanalítico de Freud". En: S. Freud Obras Completas, Iztaccihuatl, México, 1983 (1904), pp. 77-84.
- Fuentes, J., Heredia, V., Hernandez, R. y Ríos, A. "Los Salarios". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991 (1973), pp. 194-255.
- García, R. "El Área Metropolitana de Monterrey (1930-1984)". En: Monterrey Siete Estudios Contemporáneos. U.A.N.L., México, 1988, pp. 95-154.
- Gomez, G. "Necesidades Sociales y Mercancía Psicológica". En: Nematihuani, No. 1, pp. 14-18, Agosto de 1987.

- Harris, J. Administración de Recursos Humanos, Limusa, México, 1982, pp. 419-497.
- Heredia, V. y Arias, F., "Reclutamiento y Selección de Personal. En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991 (1973), pp. 256-275.
- Heredia, V., Oñate, J. y Arias, F. "Educación y Entrenamiento". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991 (1973), pp. 310-327.
- Hernández, R., Sverdlik, M., Varela, R., Chruden, H. y Sherman, A. Administración de Personal, Iberoamérica, México, 1986 (1984), pp. 82-154 y 190-220.
- Hersey, P. y Blanchard, K. Ciencias del Comportamiento y Teoría del Liderazgo, Dando, México, 1975 (1969).
- Herzberg, F. "Una Vez Más ¿Cómo Motivar a sus Empleados?". En: Varios, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México, 1974.
- Juran, J. Juran y el Liderazgo para la Calidad. Díaz de Santos, Madrid, 1990 (1989), pp. 1-75

- Leveton, E. Cómo Dirigir un Psicodrama, Pax, México, 1991 (1990), pp. 35-49.
- Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B. La Dinámica del Cambio Planificado, Amorrortu, Buenos Aires, 1970 (1958).
- Marx, C. Manuscritos Económicos y Filosóficos de 1844, Ediciones Cultural Popular, México, 1984 (1844), pp. 67-83 y 93-97.
- Marx, C. "Trabajo Asalariado y Capital". En C. Marx y F. Engels Obras Escogidas (Tomo I), Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú, 1955 (1849), pp. 61-99.
- Moreno, J.L. El Psicodrama, F.C.E., México, 1976 (1968).
- Mueller, F. La Psicología Contemporánea, F.C.E., México, 1981 (1963), pp. 7-33.
- Navarrete, I. "Introducción". En: J. Puente Distribución del Ingreso en un Area Urbana (El Caso de Monterrey), Siglo XXI, México, 1969, pp. XI-XXVII.

- Noticias de Seguridad, "Pruebas Sicológicas Aplicadas a la Prevención de Accidentes". En: Noticias de Seguridad, Tomo 55, No. 4, pp. 4-10, Abril de 1993.
- Palacios, P. "Necesidades Sociales y Practica Profesional". En: Nematihuani, No. 1, pp. 30-31, Agosto de 1987.
- Reich, W. La Plaga Emocional en el Trabajo, Síntesis, Barcelona, 1980 (1936).
- Ribes, E. y Fernandez, C. "Diseño Curricular y Programa de Formación de Profesores". En: E. Ribes, C. Fernandez, M. Rueda, M. Talento y Lopez-Valadez, F. Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología: Un Modelo Integral, Trillas, México, 1980, pp. 25-40.
- Ribes, E. El conductismo, Reflexiones Críticas, Fontanella, Barcelona, 1982, pp. 121-138.
- Ribes, E. y López-Valadez, F. Teoría de la Conducta, Trillas, México, 1985.
- Ríos, A. y Arias, F. "Análisis de Puestos". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991b (1973), pp. 174-193.

- Ríos, A. y Arias, F. "La Función de Administración de Recursos Humanos". En F. Arias Galicia Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1991a (1973), pp. 151-173.
- Rubinstein, S. Principios de Psicología General, Grijalbo, México, 1982 (1940), pp. 626-643.
- Samek, E. "Derecho de los Trabajadores al Estudio, Organización del Trabajo e Institución Escolar. En: C. Biasutto (Comp.) Educación y Clase Obrera, Nueva Imagen, México, 1984, pp. 101-118.
- Secretaría de Servicios a los Trabajadores y Productividad (Gobierno de Nuevo León), Marco Legal de Capacitación y Adiestramiento, S.S.T.P., México, 1991.
- Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal, Limusa, México, 1987 (1973).
- Smith, B. y Delahaye, B. El ABC de la Capacitación Practica, McGraw-Hill, México, 1990 (1987).
- Terry, G. Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, 1972 (1960), pp. 19-62 y 161-187.

- Vasconi, T. "Educación y Acumulación de Capital". En G. Guevara Niebla (Comp.) La Crisis de la Educación Superior en México, Nueva Imagen, México, 1981, pp. 55-66.
- Vellinga, M. "La dinámica del Desarrollo Capitalista Periférico. Crecimiento Económico y Distribución del Ingreso en Monterrey". En: Monterrey Siete Estudios Contemporáneos. U.A.N.L., México, 1988, pp. 21-54.

ANEXO "A"

REPORTE DE ENTRENAMIENTO

(FRAGMENTO)

A continuación se anexa la transcripción de un fragmento del reporte elaborado al finalizar el periodo de entrenamiento dentro de uno de los Centros Comerciales.

"El día 18 de septiembre de 1989, cumpliendo con el programa de entrenamiento para el puesto de instructor, visité junto con otro compañero la Sucursal Vallarta de la cadena Tiendas de Descuento Sultana S. A., perteneciente a Organización Soriana. El objetivo de esta visita fue corroborar en la práctica la información obtenida en los cursos de inducción. Asimismo, esta visita nos permitió observar, a grandes rasgos, el panorama general del manejo y administración de un centro de autoservicio, así como los procedimientos a seguir desde que se recibe la mercancía hasta que la compra el cliente, y las funciones que realiza cada uno de los departamentos involucrados directa o indirectamente en dichos procedimientos.

Durante el transcurso de ese día tuvimos oportunidad de entrevistarnos con el gerente de la sucursal, quien nos comentó que el volumen de las ventas y el buen servicio constituyen la meta principal a cubrir dentro de su puesto, indicando como un factor de su-

ma importancia para alcanzar esta meta la adecuada supervisión en la entrada y salida de la mercancía. También nos indicó que la buena imagen de la tienda atrae a los clientes, por lo que procura revisar a diario el acomodo, limpieza y surtido del piso de venta, chequeando adicionalmente los talones de embarque en el área de recibo de mercancía, los índices de venta de los últimos días y su presupuesto.

Al ser interrogado acerca del procedimiento mediante el cual elabora este último, indicó que primero hace un borrador por seis meses y lo manda al Sub-director de operaciones de su zona. Posteriormente, al recibir las observaciones sobre el borrador se planea el presupuesto definitivo con base en la tendencia mensual observada en la inflación. Después mencionó que durante los tres primeros meses las operaciones se realizan estrictamente dentro de lo presupuestado, pero teniendo en cuenta la poca estabilidad económica del país los tres últimos meses se manejan de una manera mucho más flexible, siempre procurando no gastar más de lo estrictamente necesario.

En lo que respecta a inventarios, el gerente indicó que estos se realizan de manera mensual en el área de perecederos y videoclub, y semestralmente en los demás departamentos, con la finalidad de verificar los márgenes de utilidades alcanzados.

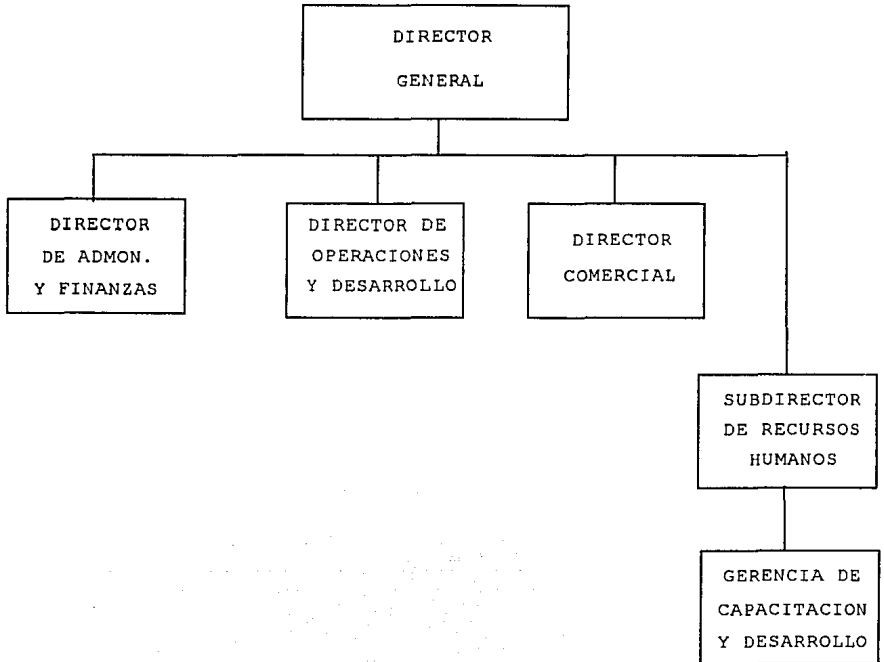
En cuanto a los pronósticos, señaló que su objetivo es prever las posibles oportunidades de ventas y son elaborados por la Sub-dirección de Operaciones, de manera conjunta con el área de Compras.

Finalmente, al preguntársele sobre quién atiende a los inspectores del gobierno, contestó que después de comprobarse su procedencia, el inspector es atendido por alguno de los Sub-gerentes o por él mismo.

A manera de comentario adicional, el Gerente mencionó su temor de que bajaran las ventas por el cierre de las calles de acceso a la tienda, debido a las obras de construcción del metro, aunque añadió que el fin de semana anterior las ventas no disminuyeron gracias a una extensa propaganda realizada mediante volanteo, ofertas e incluso con la organización de una tardeada que contó con la participación de algunos cantantes...".

ANEXO "B"

FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA ALTA DIRECCION DE ORGANIZACION SORIANA



**FIGURA 2: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE CAPACITACION
(CAMBIO ORGANIZACIONAL INTEGRAL, S.C.)**

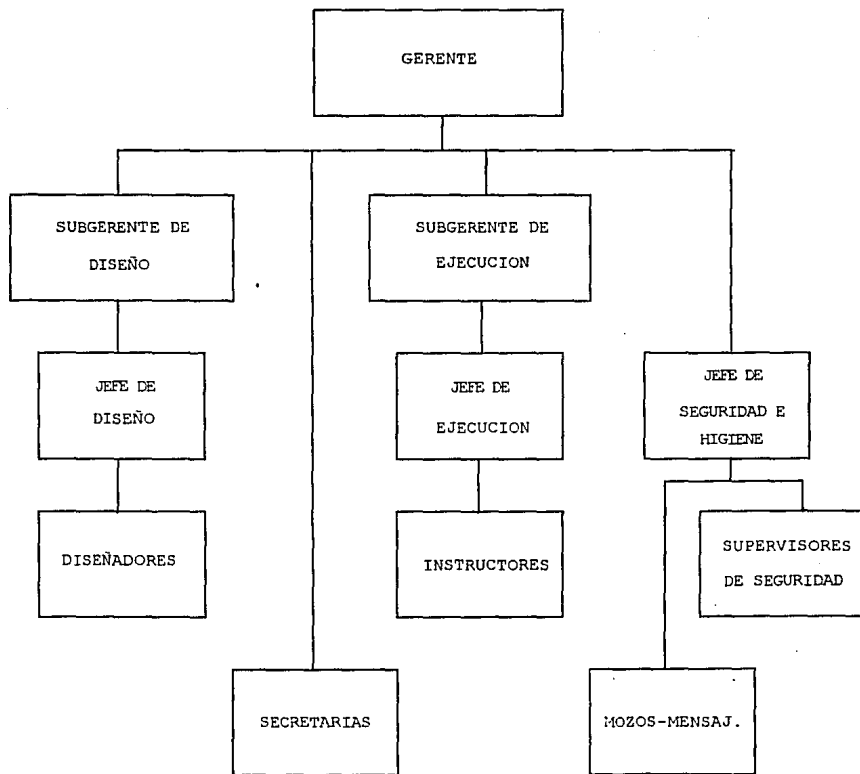
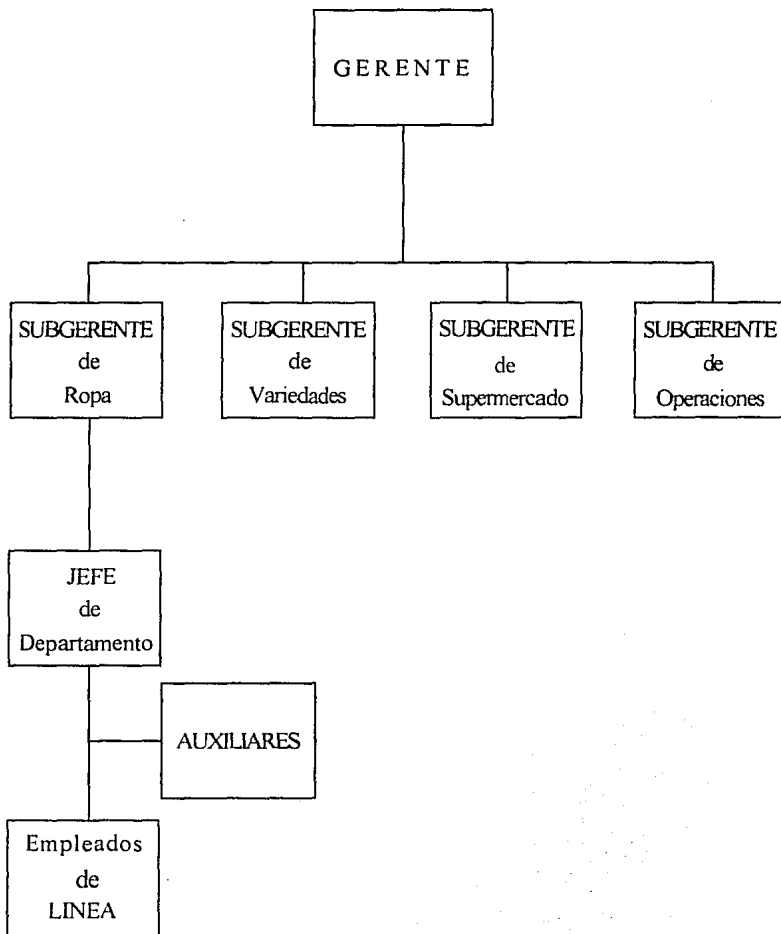


FIGURA 3: ORGANIGRAMA DE UN CENTRO COMERCIAL



ANEXO "C"

EVALUACION DEL CURSO



INSTRUCTOR _____ FECHA _____ HORA _____

EL PROPOSITO DE ESTA EVALUACION ES OBTENER INFORMACION DE QUIENES RECIBEN EL CURSO, DE TUS RESPUESTAS DEPENDE EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LOS PROXIMOS EVENTOS.

(E) EXCELENTE (B) BUENO (R) REGULAR (D) DEFICIENTE	E	B	R	D
CONTENIDO:				
El contenido presentado en el curso fue:				
Los temas son útiles y aplicables en el trabajo.				
Los ejercicios aplicados fueron:				
El material didáctico (escritos, películas, acetatos, etc.) fue:				
EXPOSICION:				
Puntualidad (tanto en el inicio, como en los descansos)				
La explicación que se dio en cada tema:				
Los ejemplos que se dijeron son claros y aplicables al trabajo.				
El respeto a las opiniones de los participantes:				
La participación del grupo se consideró:				
ORGANIZACION:				
La invitación oportuna (1 o 2 días antes, al curso):				
Funcionamiento y equipo adecuado para el desarrollo del evento (televisión, pizarrón, videocasetera, sala de juntas mesas, sillas etc.):				
Participación de la gerencia en la apertura y clausura del evento:				

¿Cuál fue el objetivo del curso?

¿Cuál fue el tema que más te intereso y por qué?

¿Qué tema debería incluirse y ampliarse?

Otros comentarios

CE : LIC. OLGA HERNANDEZ URESTI

DEPARTAMENTO : CAPACITACION

PARA : LIC. SERGIO GARDEA Y AGRAZ

DEPARTAMENTO : CAPACITACION

CURSO : PROCESO ADMINISTRATIVO

UNIDAD : 0026 TIDESUSA

DURACION : 16 HORAS C/ CURSO

No. PARTICIPANTES : 52

PERIODO : 17/ SEPT. /'91

CURSO DIRIGIDO A : JEFES Y AUXILIARES

OBSERVACIONES :

ASISTENCIA - PROGRAMADA EN C.O.I.S.C. 78

ASISTENCIA - PROGRAMADA EN TIENDA

ASISTENCIA REAL

ROPA	15	10	
VARIEDADES	21	18	
OPERACIONES	24	18	
SUPERMERCADO	8	6	
TOTAL	<u>67</u>	<u>52</u>	67%

PERSONAS QUE NO ASISTIERON AL CURSO

ROPA

ANGELICA FAVELA ZAMORA

FIDEL AVILA ESPINOZA

JULIA MARQUEZ SANCHEZ

ENRIQUETA NAJERA SOTO (Solo asistio el 2° día)

CLARA MENDOZA SALAS

RAUL VEGA BARRERA

VARIEDADES

ANTONIO REYES GALLEGOS

OLGA MORALES LEDEZMA

JORGE HERNANDEZ ROCHA

OPERACIONES

FRANCISCO VILLARREAL ZARATE (Empezó el curso; 1 hora más tarde

MARIO ESPINOZA GUTIERREZ fué llamado a su departamento, no

RAMON CABRAL TORRES regreso)

SUPERMERCADO

LUIS ALBERTO SIMEON GUTIERREZ

MARTIN AROS MEZA.

PUNTUALIDAD: el 70% (aproximadamente) de los participantes acudió el primer día el forma puntual , mientras que el resto registro una tardanza de promedio de 30 minutos , después de que se les concientizo sobre la importancia de la puntualidad y de la comunicación para dar aviso de su retraso; posteriormente la situación mejoro en lo que se refiere a la puntualidad, ya que durante el transcurso de las sesiones se recibió una gran cantidad de --- interrupciones.

PARTICIPACION: Durante el desarrollo de los cursos toda la gente participo ya que la metodología del curso, asi lo ameritaba sin embargo el entusiasmo y dinamismo entre la gente vario -- (En el punto que se refiere al aprovechamiento por área se catalogaron a las personas). Durante el transcurso de las sesiones la participación estuvo enfocada hacia el logro de dos -- Objetivos, primero: - conocer los procedimientos básicos para una buena administración (Planeación, organización , control y toma de decisiones) segundo: tener una base antecedente - al curso de " Liderazgo para la calidad total (Preciso).

APROVECHAMIENTO POR AREAS

No se otorgarán calificaciones numéricas, los resultados obtenidos por las personas se presentan en las siguientes 3 categorías donde se tomo en cuenta las actitudes, participación - dinámismo, comentarios, disponibilidad en el trabajo, colaboración en ejercicios por equipo etc.

BIEN: participación muy activa, ganas de trabajar, entusiasmo, trabajos bien presentados; en cuanto a presentación y contenido, constancia en el curso etc.

REGULAR: si participaron, pero les falto 'algo', en cuanto a la calidad y cantidad de los ejercicios, ánimo, crítica, reflexión etc.

BAJO RENDIMIENTO: Falta de dinámismo, estusiasmo, trabajos incompletos, mal presentados, en cuanto a contenido, apatía hacia el trabajo etc.

CLAVES: B: BIEN

R: REGULAR

B.P. - BAJO RENDIMIENTO

N.A.: NO ASISTIO

AREA DE ROPA

- R 1.- LORENA ALCALA NAVA
- R 2.- ADRIANA BEATRIZ MARTINEZ
- N.A. 3.- ANGELICA FAVELA ZAMORA
- N.A. 4.- FIDEL AVILA ESPINOZA

AREA DE VARIEDADES

- B 1.- BEATRIZ ELENA NAVARRO DELGADILLO
- R 2.- FERNANDO FERNANDEZ GARCIA
- R 3.- EVARISTO JAVIER DIAZ MARQUEZ
- R 4.- FRANCISCA RIOS REYNOVA
- R 5.- GLORIA ANGELICA CANO CAMACHO

AREA DE PERECEDEROS

- B R. 1.- TOMAS FLORES RAMIREZ
- R 2.- JEZAHIS FERNANDEZ OLIVARES

AREA DE OPERACIONES

- B 1.- FIDEL DURAN ARTAS
- R 2.- JOSE CRUZ MUÑOZ CANO
- B 3.- ABRAHAM PLATA CAMACHO
- B 4.- LUIS URTEL GANCIA MORA
- R 5.- MARCIAL CARRASCO ORTEGA
- B 6.- CRISTELA DELFIN CHAVEZ
- R 7.- LOURDES RODRIGUEZ GAMBOA

APYO POR GERENCIA:

Los cursos estuvieron bien coordinados en cuanto a la distribución, llamado y clausura del curso a excepción del control sobre las constantes interrupciones recibidas y la asistencia del personal de supermercado donde solo se programaron 8 personas.

COMENTARIOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Durante el tema de planeación la gente opina que uno de los principales obstáculos es la alta rotación de personal, el ausentismo, y la actuación de ellos como cayeros el martes de mercado esto ocasiona que su planeación no sea llevada a cabo eficazmente pero que es mejor tener algo estructurado para modificar lo que sea necesario.

En el tema de organización.

En la presentación del organigrama, la mayoría de la gente opino que la posición de los coordinadores no está clara, ya que si algunos tienen el nivel de Gerencia o Sub-Gerencia, la función que desempeñan se duplica con la de Gerencia, puesto que ellos también les dan asesoría, además que en esta Sucursal pocas veces se presentan, principalmente los de ropa y variedades.

En cuanto a la dirección, mencionan la existencia mucha burocracia, que deberían de unir 2 ó más Direcciones con la finalidad de evitar tanta tardanza para comunicar los problemas que atañen a la empresa.

En el punto referente a la coordinación y el de unidad de mando. Opinan que es importante que se respeten los canales de comunicación y la jerarquía ya que algunas veces reciben instrucciones de varios jefes y esto ocasiona confusión en las actividades a realizar y además se les quita autoridad enfrente de los empleados.

PROPUESTA: La situación que considero de mayor importancia es la falta de interés por los jefes en la atención y servicio, considero que cada Sub-Gerente debe recalcar ese tema a los jefes y estos a sus vez a sus subordinados.

recordemos que donde el jefe ponga mayor énfasis es ahí donde los empleados centrarán su atención.

Por otra parte para darle una continuidad al curso y para darnos cuenta que tan efectiva es su administración. Propongo una campaña donde se publique por mes el acumulado de ventas, o mermas, las visitas a informes, por departamentos en piso de ventas.

En cajas publicar el desenvolvimiento de las cajeras tomando en cuenta la puntualidad para llegar a cajas, las desviaciones, la calificación de SHOPPERS, con la publicación mensual de esto, ayudara a escoger la mejor cajera del mes, además de dar a conocer a simple vista un diagnóstico de los avances o retrasos de los departamentos ante la Gerencia y ante el personal.