

2372 43



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**CAMPUS IZTACALA
PSICOLOGIA**

400282



61060

**“REFLEXIONES ACERCA DE LA
CAPACITACION”**

REPORTE DE TRABAJO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

FLAVIA ALEJANDRA MUÑOZ GUTIERREZ



LOS REYES IZTACALA, MEXICO

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTÁCALA

Con todo mi agradecimiento a la Lic. Ma. Estela Flores Ortíz por su apoyo y dedicación en la dirección de éste reporte de trabajo.

Con todo mi agradecimiento al Dr. Darvelio Castaño por todos los conocimientos que adquirí a lo largo del diplomado , por tu guía y ayuda.

Señor

Gracias porque a tí te debo lo que soy y por iluminar mi vida.

Papá.

No solo debo agradecerte el haberme dado la vida, sino la dedicación, profundo amor y entrega a tu familia.

fuieste un gran padre y desde donde estes se que guías mis pasos. Te recuerdo y te amo papá.

Mamá.

A la mujer más maravillosa que ha existido en mi vida. Sin tu amor, paciencia, comprensión, ejemplo y apoyo yo no sería nada. Mamita te extraño, pero sé que Dios permite que sigas caminando conmigo. Te amo mamá.

Manuel.

Es difícil reconocer que nuestros sueños no siempre se convierten en realidad. Gracias por tu apoyo , porque fuiste el medio para que existiera lo más grande que tengo en la vida y porque estoy segura que aún con mis limitaciones eres el hombre que más amaré.

Carla Alejandra.

Dios te mando hija, para que aprendiera muchas cosas de tí; tu tenacidad, tu amor a la vida, tu sencillez y tú belleza interna y externa. Eres el primer regalo más grande que la vida me ha dado. Te admiro y te adoro.

Manuel Alejandro.

Llegaste cuando más te necesitaba. Nunca podrás imaginar la felicidad que tu figurita de bebé me da. Eres el otro regalo que Dios me mandó. Te adoro hijo .

Mago.

Eres el vivo ejemplo de lo que uno puede llamar realmente hermana. Gracias por tu apoyo, comprensión y amor, en los buenos y en los malos momentos de mi vida. te amo hermana.

Quelita.

A mi hermanita que conocí muy poco pero que toda la vida he llevado en mi corazón, solo espero que Dios nos permita encontrarnos algún día.

Ma. Eugenia.

El apoyo, comprensión y cariño que nos hemos brindado a través de los años es invaluable. Gracias por los momentos felices que me brindas prima

Rogerio, Adriana y Yessica.

Por la unión y amor con los que convivimos dentro de ésta familia estoy orgullosa de ustedes y los amo.

Cristina, Angelica, Hugo y José Luis.

El tiempo no borra todos los bellos momentos que hemos pasado juntos. Porque su amistad ha sido y será muy importante dentro de mi vida. Con todo mi cariño.

Brenda.

Al nacer me diste una gran felicidad y con el paso del tiempo te darás cuenta que siempre contarás conmigo ahijada.

A mis tíos y primos que me han apoyado, especialmente a:

Javier y Guille.

Me han demostrado que el ser una familia no solamente se lleva en la sangre. Gracias por su apoyo, cariño y por permitirme ser su sobrina.

Silvia, Edith y Juan.

Gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas, son parte muy importante en mi vida.

Laura.

Al identificarnos ha surgido un gran cariño entre nosotras. Gracias

RESUMEN

En el presente reporte de trabajo, se presenta un programa de capacitación en el trabajo bajo los rubros del Desarrollo Organizacional que se realizó en una cadena de restaurantes (ubicada dentro de la categoría de restaurante cafetería) constituida por 4 unidades distribuidas en diferentes puntos de la cd. de México.

Para llegar a la implementación del proyecto en sí, éste trabajo presenta una panorámica del Desarrollo Organizacional como estrategia de intervención que se compromete a ser un medio para el mejoramiento de los aspectos humanos de la organización, de la capacitación en general y específicamente en México como herramienta de éste.

Se reporta el planteamiento del problema, y la estrategia de intervención seleccionada acorde a las necesidades de la empresa. Por otro lado se especifica el método que se siguió y se reportan los resultados que en general fueron muy positivos tanto para los empleados como para la empresa.



REFLEXIONES Y ALTERNATIVAS ACERCA DE LA CAPACITACION

INDICE

I. Primera parte. Referente teórico.	
A. Antecedentes del Desarrollo Organizacional.....	3
B. Capacitación.....	16
1. Definición.....	16
2. Objetivos.....	17
3. Marco legal.....	19
4. Problemática.....	23
II. Segunda parte. Experiencia profesional	
C. Descripción de la empresa.....	27
1. Planteamiento del problema.....	33
2. Estrategia de intervención.....	33
a. Diagnóstico.....	33
b. Intervención.....	34
- Objetivo.....	34
- Método.....	35
- Resultados.....	42
D. Análisis de la experiencia.....	46
E. Conclusiones.....	50
F. Referencias.....	53

1.-INTRODUCCION

En la actualidad, el acelerado ritmo de los cambios sociales, científicos y tecnológicos a nivel mundial obligan a las organizaciones a prepararse para enfrentar dichos cambios. Shein (1982) define a la organización como grupos de personas que coordinan sus esfuerzos para brindarse una ayuda mutua y de ésta manera cubrir sus necesidades de alimentación, techo y seguridad. En éste sentido dentro de la organización las personas deben planificar sus actividades para el logro de los objetivos a través de la definición de roles en cada uno de sus miembros con el fin de preparar a la organización mediante el perfeccionamiento de procedimientos que propicien el desarrollo y de ésta manera la subsistencia de la misma en un medio ambiente cambiante y cada vez más competitivo

En la época actual, los profesionales del comportamiento humano (Psicólogos, Sociólogos etc.) deben preocuparse por utilizar teorías innovadoras que aprovechen las aptitudes de los seres humanos para enfrentar los cambios en las empresas y administrar los negocios. El Desarrollo Organizacional, se presenta como una alternativa que conjunta valores y principios relativos a la naturaleza humana y su trabajo dentro de las organizaciones. Mc. Gregor(1967) menciona que el Desarrollo Organizacional proporciona a las empresas medios de ayuda en el proceso y la tecnología fundamentadas en :

- Proporcionar a los trabajadores oportunidades para que desarrollen sus capacidades y potencialidades.
- Propiciar en las empresas un ambiente de trabajo estimulante para el personal y con tareas retadoras.
- Reconocer a los seres humanos de una manera integral proporcionándoles herramientas para que puedan cubrir sus necesidades tanto de trabajo como de vida.
- Tratar al ser humano como tal y no como una parte más dentro del proceso de producción.

Tannenbaum(1969), asegura que cada día crece la necesidad de implantar dentro de las empresas un medio ambiente en el que el hombre sea reconocido a plenitud para que pueda prosperar como ser humano.

También Likert(1967) afirma que " los valores humanísticos no solo encuentran eco en un número cada día mayor de personas, sino también que son altamente compatibles con el funcionamiento efectivo de las organizaciones".

Al poner en práctica dentro de las empresas conceptos humanísticos se aprovecha la potencialidad de la mayoría de las personas ya que en lugar de hacer valoraciones negativas y aplicar correctivos, se da apoyo para que el individuo adquiera nuevos conocimientos y aptitudes que van a beneficiar a la organización haciéndola más productiva y preparada para enfrentar los cambios del entorno.

El Psicólogo puede retomar y hacer extensivos los conocimientos acerca de la conducta humana a las organizaciones con el objetivo de modificar procedimientos dentro de éstas para hacerlas más rentables y eficientes Blum (1994). Por tal motivo los Psicólogos que prestan sus servicios en la industria ya sea como consultores externos o internos deben dedicar sus esfuerzos al Desarrollo Humano por medio de las actividades propias de su área tales como:

- Selección de personal.
- Desarrollo de personal (Evaluación del desempeño, capacitación, planeación de vida y carrera etc.)
- Relaciones laborales etc.

En éste trabajo se presenta un análisis acerca del Desarrollo Organizacional vinculado a la función que tiene actualmente la capacitación en las empresas en México y el papel del Psicólogo como agente de cambio. Por otro lado se describe un programa de capacitación implantado en una cadena de restaurantes en el año de 1994.

Este programa de capacitación se fundamentó en los conceptos del Desarrollo Organizacional con el siguiente objetivo:

Impartir capacitación al personal para que éste encuentre un espacio para su desarrollo personal y profesional, además de preparar al personal para ocupar puestos de mayor responsabilidad, con apego a las políticas de funcionamiento y filosofía de la empresa.

Actualmente los psicólogos dentro de las industrias debemos reconocer y poner en práctica los principios y valores del Desarrollo Organizacional para enfrentar los cambios vertiginosos que se dan actualmente en el mundo y específicamente en México.

1. PRIMERA PARTE. REFERENTE TEORICO.

A. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para Marx el trabajo es la actividad esencial del hombre, la cual le permite evolucionar tanto a nivel individual como a nivel social. Por otro lado, el mismo Marx asegura que, el trabajo es la forma más aguda de enajenación. Por medio del trabajo el hombre es explotado por el hombre mismo (Castaño, 1984). El trabajo se lleva a cabo en las organizaciones. La organización tiene una gran influencia en la vida de los individuos, debido a que éstos se pasan la mayor parte de su vida en el trabajo. Los especialistas en economía política afirman que el trabajo, además de ser la fuente de toda riqueza, es también la condición básica y fundamental de la vida humana.

Mc. Gregor (1960) afirma que, "el trabajo es una actividad natural del ser humano" y que si éste se realiza en condiciones adecuadas, los trabajadores lo desarrollarán con responsabilidad, creatividad y eficiencia.

El hombre es un ser social y por esta razón su trabajo lo desarrolla con otros hombres en la transformación, producción y creación de bienes o servicios. Shackleton (1982) dice que la condición social de un individuo, esta determinada por el trabajo que es el que marca el estándar de vida en base a las actividades que desarrolle la persona y a la remuneración que perciba; de ahí que se pueda afirmar que el trabajo no tiene una función social solamente, sino que es determinante en el desarrollo individual de las personas. Por tal motivo las personas se integran en organizaciones para realizar el trabajo. La razón de ser de la organización se fundamenta en que para la producción de bienes y servicios, se tiene que contar con grupos de personas organizadas con el fin de superar las limitaciones individuales y que cada persona ponga en práctica sus capacidades y habilidades. Debido a este hecho, Chiavenato (1981) menciona que "Las organizaciones constituyen para las personas un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales", ésto es, la satisfacción de necesidades emocionales, intelectuales, económicas etc.

Dentro de las organizaciones cada persona debe realizar tareas o actividades variadas y diferentes y en este sentido Barnard (1971) Define a la organización como un sistema de actividades consistentemente coordinadas de dos o más personas las cuáles tienen que cooperar para que la organización exista y Robbins (1987) Asegura que la Organización es una "Unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Dentro de nuestra sociedad caracterizada por un gran desarrollo tecnológico, las organizaciones son cada vez mayores, complejas y con giros específicos: industrias, empresas comerciales, instituciones de servicios, escuelas, hospitales, clubes, organizaciones religiosas etc.

Las Organizaciones Independientemente de sus objetivos ejercen una enorme influencia en la forma de vida de las personas, en sus sistemas de valores expectativas convicciones etc.

Una condición de la organización es la de adaptarse a su medio ambiente para poder sobrevivir. Esta adaptación no es pasiva, sino que se requiere que la organización esté preparada para resistir los cambios propiciados por el acelerado desarrollo de la tecnología. Sin embargo, las empresas (organizaciones industriales) además de poner su atención en la tecnología necesariamente tienen que tomar al elemento humano como la base del sistema organizacional ya que depende de éste que la organización funcione, se adapte y sobreviva a los cambios del entorno. Por otro lado es importante que el personal, motor de la empresa, esté motivado por medio de incentivos proporcionados en base a su eficiencia y comportamiento.

Un elemento básico que se contempla dentro de la organización es la interacción entre sus miembros la cual se da de una manera permanente y compleja mediante la influencia que se ejerce de una persona a otra.

Actualmente dentro de las organizaciones se dan niveles jerárquicos (estructura vertical) y dentro de esta estructura se marca la división del trabajo lo cual enfatizaría las diferencias entre grupo y organización.

Las Organizaciones crecen y se vuelven más complejas. A medida que crecen se va creando la interdependencia de cada una de las áreas que las componen, por este motivo Miller y Rice (1967). Afirman que la Organización es un sistema abierto por el intercambio de "materiales" que lleva a cabo. Ejemplo: La organización "Importa Materiales" los transforma, consume parte de estos "materiales" y los demás los exporta (intercambia para obtener nuevos insumos). Las actividades de operación, importación-conversión-exportación distinguen a una empresa de la otra. Ahora bien, este esquema presenta actividades de mantenimiento (reclutamiento, inducción y capacitación) que buscan y reponen los recursos que producen las actividades de operación.

El elemento humano de la Organización desarrolla sus actividades en un espacio determinado (espacio organizacional)

En dicho espacio se pueden propiciar 4 tipos de separaciones:

1) Separación geográfica.- Es el espacio ocupado dentro de un lugar físico determinado para cada uno de los miembros o departamentos de la organización. dicha separación propicia el desconocimiento de las actividades de cada uno de los grupos (oficinas)

2) Separación Funcional.- Esta es propiciada por las separaciones departamentales ejemplo: la ubicación de las áreas y el agrupamiento del personal (finanzas, recursos humanos, planeación etc.)

3) Separación del status o prestigio de la función y de la posición.- Esta separación se da fundamentalmente por las diferencias en cuanto a funciones en la organización (obreros y personal administrativo)

4) Separación por el poder.- Esta se basa en la relación que se establece en la estructura vertical de la organización (status y prestigio)

Cada organización tiene y mantiene su propia cultura Robbins (1987) la define como la manera en que los miembros de la organización la perciben fundamentalmente en cuanto a:

- a) Estructuración
- b) Motivación
- c) Relaciones interpersonales.

La cultura de la organización esta basada en el tipo de dirección y la comunicación que ejercen sus miembros, por tal motivo dentro de la organización se dan los siguientes tipos de interrelaciones:

-Nivel individual; La actividad de un individuo determinada por la actividad del otro.

-Entre un individuo y la organización; A partir de que un individuo es seleccionado para ingresar a una organización se crea una constante interacción entre ambas partes en cuanto a toma de decisiones y coordinación de esfuerzos. Los individuos ocupan un cargo determinado, son supervisados, evaluados y controlados. Por su parte la organización proporciona sus miembros el beneficio de algunas satisfacciones individuales.

-De una organización a otra. Esta interacción se establece con la finalidad de obtener de otras organizaciones los insumos que le permitan el cumplimiento de sus objetivos y la supervivencia dentro del medio ambiente.

-De la organización hacia el medio ambiente: Este tipo de separación se establece de la organización a otras organizaciones más distantes (ambiente total).

Los Recursos Humanos en su papel de elementos de trabajo proporcionan a la empresa:

-La ejecución de tareas y actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

-Transmisión de conocimientos de un miembro a otro (influencia)

-Aplicación de ideas para la planeación, organización y control del trabajo.

Además de los Recursos Humanos, los elementos de trabajo en una organización contribuyen a su desarrollo (maquinas equipos, materias primas, capital, clientes, consumidores)

Se pueden mencionar dos tipos de Organizaciones: Organizaciones formales e informales que se definen tomando parámetros de un continuo de tipos organizacionales.

Organización formal. Se caracteriza por tener una estructura bien definida en terminos de organigrama. Además define los canales a través de los cuales se establece la comunicación. La participación de sus miembros se da de una manera consciente y activa. Como ejemplos de organizaciones formales tenemos a las grandes empresas, instituciones oficiales, organizaciones militares y universales.

Organización Informal. Su estructura no está bien definida y la participación de sus miembros es generalmente espontanea, sus objetivos no están bien especificados. Como ejemplo podemos mencionar la interacción que el personal tiene como compañeros de trabajo.

Este tipo de organización puede llegar a ser formal solamente si sus relaciones se definen y estructuran.

Lo que realmente caracteriza a la organización formal es el hecho de que se conforman diseños que permiten alcanzar objetivos, delimitando los patrones de comportamiento de sus miembros, proporcionandoles información sobre sus tareas, responsabilidades y autoridad, esto es se divide al trabajo en tareas determinadas con las reglas y procedimientos que se deben seguir. Es importante contemplar que la organización no puede llegar a una racionalización total y objetiva de la tarea ya que está sujeta a los límites de racionalización de los miembros de la organización

Podemos mencionar dos tipos de diseños organizacionales:

A) Diseño Clasico.

El diseño Clasico se basa en la planeación, estandarización y mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Su principal representante e iniciador Frederick W. Taylor (1856-1915) pensó que el trabajo se podía analizar científicamente y que era responsabilidad de la administración el establecimiento de lineamientos específicos para el cumplimiento de éste.

Taylor utilizó, la división del trabajo, la jerarquía y la estandarización de la tarea para alcanzar sus objetivos. La idea era abatir los costos empleando mano de obra repetitiva no especializada que pudiera entrenarse facilmente para realizar el trabajo. La teoría clásica percibe a la organización como un sistema donde todas las variables estan bajo la responsabilidad de alguien y se encuentran bajo el control gerencial.

Taylor desarrollo el mejor método para la realización de la tarea (estudio de tiempos y movimientos). Debido a su enfoque ingenieril veía al trabajador como un complemento de la máquina al cuál solo se le podía motivar mediante incentivos económicos.

Fayol en la primera parte del siglo XX representa a la teoría administrativa cuyas bases se fincan en la administración como una función universal que se podía definir en términos de varios procesos que los administradores desarrollan con sus respectivos principios. Fayol definió a la administración en cinco elementos básicos:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Coordinación
- Control

Este enfoque muestra rigidez y escaso reconocimiento a los factores humanos y sociológicos.

Max Weber(1960) uno de los fundadores de la sociología moderna analiza el enfoque burocrático de la administración, que presenta ciertas características del diseño organizacional.

Weber menciona que para comprender una determinada acción burocrática es necesario conocer el tipo ideal de burocracia que el plantea con las siguientes características.

- a) Tareas Orientadas por normas escritas.
- b) Sistematización de la división del trabajo.
- c) Cargos establecidos en formas jerarquizadas.
- d) Reglas y normas técnicas establecidas para el desempeño de cada cargo
- e) Selección de personal efectuada a través del sistema de merito.
- f) Separación entre propiedad y administración.
- g) Necesidad de recursos libres de controles externos para garantizar la libertad de la organización.
- h) Profesionalización de los participantes y capacitación.
- i) Previsibilidad del comportamiento de sus miembros.

El enfoque burocrático ha sido clave para la investigación empírica y la elaboración de teorías actuales sobre organizaciones complejas.

El diseño clásico parte del concepto de sistema cerrado para estudiar a las organizaciones, lo cual es irreal además no considera muchas influencias ambientales en las organizaciones y por otro lado demuestra que en este enfoque no interesa la gente como tal, sino lo que la gente puede hacer solo si se le organiza en el trabajo.

En resumen en el diseño clásico las actividades se desarrollan en un ambiente rígidamente controlado; se da la especialización de los cargos, mantiene jerarquias y procedimientos rígidos, la comunicación es vertical lo que ocasiona ambientes negativos, hay un control severo y enfoques autocráticos.

Las ciencias sociales, han puesto en evidencia la incapacidad de esta doctrina para solucionar los problemas que se producen por los sentimientos, prejuicios y cambios de las personas que laboran dentro de la organización.

Argyris (1977) menciona que el diseño clásico de la organización ubica al trabajador en posiciones que lo limitan en cuanto a la obtención de la autoestimación y describe a la organización clásica de la siguiente manera:

1.- No se utilizan todas las habilidades de los individuos.

2.- Los individuos tienden a experimentar una sensación de dependencia y sumisión.

3.- Las personas tienen cada vez menores sentimientos de responsabilidad. Esta situación se ve propiciada porque dentro de la organización clásica, las personas no tienen autocontrol y no definen sus propias metas, por otro lado no se propicia el que utilicen sus habilidades.

El tipo de respuestas que se generan en los miembros de organizaciones ubicados dentro del diseño clásico, están determinadas por las diferencias individuales y personalidades específicas, así como el tipo de motivación que tengan para desarrollar sus actividades en un área determinada.

Sexton (1971) argumenta que en general la conducta del personal dentro del diseño clásico de la organización es mecánica y sin iniciativa, ya que cuando el hombre realiza un conjunto rutinario de actividades, disminuye su capacidad de innovar otras situaciones.

Argyris (1967) afirma que el diseño clásico de la organización, "sitúa al trabajador en una posición que le deja muy pocas oportunidades para obtener el "éxito psicológico", o sea el proceso mediante el cual se logra la autoestima".

Objetivos de los enfoques clásicos:

- a) Estructuración de las organizaciones
- b) Formalización de interrelaciones
- c) Establecimiento de principios útiles

Debido al planteamiento de estos objetivos como primordiales, los enfoques clásicos ofrecen puntos de vista restringidos de la naturaleza del hombre en las organizaciones.

Los conceptos administrativos actuales son el resultado de las teorías tradicionales.

B) Diseño humanístico.

El diseño humanístico plantea alternativas para la optimización de los recursos y enfatiza en el reconocimiento del empleado como parte medular de la organización.

Chris Argyris (1957) comienza a hacer énfasis en el aspecto humano y censura el deficiente diseño organizacional, asegurando que las organizaciones tienden a ignorar el potencial de la gente y fallan al no estimular el desarrollo personal en las áreas significativas de cada individuo. No emplean ni desarrollan al hombre completo. En los niveles inferiores los trabajadores se enajenan, se frustran, se vuelven improductivos y pelean contra la empresa con un cierto sentido de justicia social.

Definitivamente la motivación como el deseo de encaminar esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer las necesidades individuales (Robbins;1987), tiene implicaciones para los empleados en cuanto al rendimiento y la satisfacción en el trabajo. La motivación se fundamenta en 3 elementos básicos:

- a) Esfuerzo
- b) Metas organizacionales
- c) Necesidades

Estos 3 elementos están relacionados directamente; las necesidades y esfuerzos deben ser compatibles y acordes a las metas organizacionales de no ser así lo más seguro es que los empleados realicen grandes esfuerzos que en ocasiones son ajenos a las metas de la empresa.

A. H. Maslow, representa una jerarquía de necesidades y las divide en una pirámide de la siguiente manera:



Esta estructura da pie al cambio al sugerir que a medida que la sociedad progresa social y económicamente surgen nuevas necesidades en los empleados.

Douglas Mc. Gregor (1949) desarrolla la teoría XY basada en supuestos que algunos dirigentes de organizaciones tenían sobre La Naturaleza Humana en relación al trabajo, a estos supuestos les llamó Teoría X.

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y en lo posible tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen metas.
- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.

- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostraran poca ambición.

En contraposición a esta teoría él desarrolla la teoría "Y"

- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
- La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

Herzberg (1960) Identificó algunas condiciones laborales (factores de mantenimiento) que operan principalmente para desagradar a los empleados cuando están ausentes, pero su presencia no motiva a los trabajadores fuertemente.

Estos son factores de mantenimiento, sostienen al empleado y lo tienen listo para la motivación efectiva. Surgen principalmente del contexto laboral se les llama factores extrínsecos y se refieren a sueldo, prestaciones, relaciones interpersonales. El otro grupo de fuerte satisfacción en el empleo son los intrínsecos y surgen del contexto mismo del puesto como el logro, desarrollo profesional, responsabilidad.

El Diseño Humanista plantea a la organización como un sistema abierto con cargos que presenten mayores responsabilidades, descentralización de funciones, procedimientos flexibles, utilización de consultorías, comunicación multidireccional actividades que se desarrollan dentro de un ambiente positivo de trabajo, por

lo general la Dirección debe llevar a cabo actividades motivacionales; las actividades del personal se dan tomando como base el planteamiento de objetivos y el cumplimiento de estos, el enfoque de las relaciones interpersonales es democrático

Burns y Stalker(1970) plantean un diseño humanista y realizan la siguiente comparación entre estos 2 enfoques antagónicos:

Diseño Clasico:	Diseño Humanista:
- Sistema cerrado	- Sistema abierto
- Especialización del puesto	- Expansión del puesto
- Centralización	- Descentralización
- Autoridad	- Consenso
- Jerarquía cerrada	- Organización de proyecto abierto
- Enfoque técnico	- Enfoque humanista
- Procedimientos rígidos	- Procedimientos flexibles
- Mando	- Consulta
- Comunicación vertical	- Comunicación multidireccional
- Ambiente negativo	- Ambiente positivo
- Necesidades de mantenimiento	- Necesidades motivacionales
- Control cerrado	- Dirección por objetivos
- Enfoque autocrático	- Enfoque democrático

El objetivo del enfoque humanista consiste en convertir el medio ambiente de trabajo en un apoyo para el empleado mas que en una amenaza para él.

Durante la implantación de este diseño en algunas empresas han surgido ciertas limitaciones básicamente porque de la misma manera que el Diseño Clásico generó excesos, el Diseño Humanista también lo hizo ya que los constructores del modelo olvidando que el sistema conductual en una organización forma parte de varios sistemas más grandes, como el sistema tecnológico, por lo que la organización pierde el equilibrio y experimentará problemas en otras áreas como bajas en los negocios, por no tomar en cuenta las diferencias tanto mentales como emocionales de los empleados.

C) Diseño contingente.

Este diseño surge como una visión a un enfoque más abierto y objetivo a la problemática de las organizaciones. Es desarrollado en 1970 y sigue siendo humanista pero aún mas completo que los otros dos, porque retoma factores situacionales incluyendo ambientes tecnológicos y económicos.

Este diseño conjunta las experiencias de los enfoques científico, burocrático administrativo y humanista bajo la premisa de que los diferentes medios requieren de distintas relaciones organizacionales para una efectividad óptima. Cada individuo presenta diferencias (básicamente intelectuales, físicas y conductuales) y el diseño contingente plantea el enriquecimiento de los puestos de la organización ajustándose a situaciones diferentes.

Woodward (1965) estudió cien empresas en Inglaterra con el fin de determinar cuales variables estructurales estaban relacionadas con el éxito económico. Clasificó a las empresas de acuerdo a 3 tipos de Tecnología en Producción:

- a) Producción Unitaria
- b) Producción Masiva
- c) Proceso Continuo

Encontró que las diferencias en la Tecnología son definitivas para la estructura organizacional. Desarrolló una escala para medir la tecnología desde muy simple a muy compleja y posteriormente la relacionó con variables como: niveles gerenciales, promedio de personas controladas por un supervisor y su punto principal es la importancia de la tecnología como factor determinante de la estructura organizacional (Martínez R; 1979)

El diseño contingente se basa en la apropiada utilización de diferentes formas de diseño organizacional y estilo de dirección bajo diferentes circunstancias. La meta es descubrir el modelo apropiado para cada situación aunado a un mayor conocimiento de las organizaciones para vislumbrar el futuro de la investigación organizacional.

Las organizaciones miden su buen funcionamiento en terminos de su supervivencia en el medio ambiente y su productividad.

Davis (1991) Define a la productividad como el margen que compara las unidades de insumo con las unidades producidas. Patrick Williams representa graficamente a la productividad de la siguiente manera:

$$P = \frac{\text{Resultados}}{\text{Insumos}}$$

Robbins (1987) Dice que la productividad es la medida del desempeño que comprende la eficacia (logro de objetivos) y la eficiencia (administración de recursos).

Como conclusión se puede afirmar que el éxito de la organización depende en gran medida de la coordinación de los múltiples elementos inherentes a ella para poder alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

El Desarrollo Organizacional aparece por primera vez en las organizaciones en 1957 y surgen los primeros brotes de implementación sistemática con Douglas McGregor investigador en la Unión Carbide. En la Esso Company, Blake y Shepard (1957) colaboradores del departamento de relaciones industriales diseñan un programa de entrenamiento de laboratorio basado en las relaciones humanas y dentro de la compañía son considerados como consultores internos a los cuales recurrían los gerentes de la empresa para orientación en la solución de problemas (Ferrer, 1985).

El Desarrollo Organizacional (D. O.) surge como una respuesta a los cambios de las organizaciones y se basa en conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento (economía política, sociología y psicología).

Chiavenato (1983) define al D. O. como un sistema que se compromete a mejorar la eficiencia de la organización a largo plazo mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras.

Warren Bennis describe al D. O. como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes valores y estructuras de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y a los varios retos, incluyendo al mismo cambio vertiginoso" (Ferrer; 1985)

La Organización debe adaptarse a su medio ambiente para poder sobrevivir y sólo lo logrará en la medida en que se deje atrás el concepto del hombre como, instrumento inerte, manipulado y controlado por la organización y se adopten principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos, implementando modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología (Marguiles; 1983)

El D. O. está fuertemente relacionado a cambios y procesos adaptativos de la organización.

Debido a que el D. O. retoma el aspecto humanista de la organización para el logro del cambio se puede decir que los individuos aspiran a alcanzar su desarrollo personal dentro de un marco organizacional que les proporcione retos y apoyos para obtener sus metas.

Dentro de las organizaciones es necesaria la interacción de los individuos mediante grupos de trabajo en donde la persona desea ser aceptada e integrada al trabajo cooperativo. El trabajo en grupo incrementa la eficiencia en la resolución de problemas y la calidad en los recursos de la organización.

El trabajo en equipo para que sea eficiente y efectivo, debe darse en un ambiente de colaboración y compañerismo con una dirección efectiva para el cumplimiento de las funciones en todas las circunstancias.

Bennis (1972) Analiza las diferencias fundamentales entre los sistemas mecánicos típicos del concepto tradicional de la organización y los sistemas orgánicos típicos del enfoque del D. O.

SISTEMAS MECANICOS (CONCEPTO TRADICIONAL):

- Enfasis y exclusividad individual
- Relaciones de tipo autoridad-obediencia
- Una rígida adhesión a la delegación de responsabilidades dirigidas.
- División del trabajo y supervisión jerárquica rígida.

- Toma de decisiones centralizada
- Solución de conflictos por medio de represión, arbitramento y hostilidad.

SISTEMAS ORGANICOS (ENFOQUE DEL D. O.)

- Enfasis en las relaciones entre y dentro de los grupos
- Confianza y creencias recíprocas
- Interdependencia y responsabilidad compartidas
- Participación y responsabilidad multigrupal
- Amplio comportamiento de responsabilidad y control
- Solución de conflictos mediante negociación o solución de problemas

El D. O. es un proceso que facilita la eficiencia (relación entre la producción de bienes servicios u otros resultados y los recursos empleados) de la producción mediante la implementación de programas que contribuyan a mejorar las relaciones de la organización con su medio ambiente. Los aspectos en los cuales el D. O. interviene directamente son: Reclutamiento y selección, desarrollo de carrera, capacitación, compensaciones, etc. En distintos aspectos el D. O. contribuye al mejor funcionamiento de la organización. Una de las perspectivas más importantes del D. O. es el ser un medio para el mejoramiento de los aspectos humanos de la organización (Partin; 1977)

El D.O. toma como base el elemento humano y complementa los programas de planeación y entrenamiento administrativo para hacer mas eficiente a la administración moderna.

El area de Recursos Humanos tiene contacto directo con las demás áreas de la organización, por esta razón los programas de D. O. son inherentes al desarrollo de los departamentos que componen al area de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, higiene y seguridad, capacitación, etc.)

Las técnicas del D. O. se implementan en grupos de trabajo para la solución de conflictos en el desempeño de tareas, relaciones interpersonales, relaciones entre las áreas y desempeño del sistema total. Dentro de los grupos de trabajo, al llevar a cabo el D. O. se pide la colaboración de los miembros del grupo para determinar los cambios que son necesarios dentro de la organización esto con el fin de beneficiar a las personas en su desarrollo individual y a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Debido a que el D. O. es un proceso, sus objetivos generalmente se plantean a largo plazo ya que en la implementación de un programa de D. O. se involucran el tamaño de la organización, el clima del grupo y la naturaleza del cambio.

El comportamiento del grupo está determinado por una serie de valores que cambian dependiendo de la evolución de la organización, esta situación es un obstáculo que tiene que superar el implementador del D. O. Por otro lado generalmente los programas propios de la organización están encaminados al reforzamiento de los puntos de vista de la dirección y el D.O. trata de confrontar los puntos de vista en la resolución de problemas, lo que genera la apertura y la colaboración de los miembros del grupo.

Existen profesionales (consultores externos) que trabajan en la implementación de las técnicas del desarrollo organizacional de tiempo completo, pero dentro de la organización se puede contar con personas (consultores internos) que dependen de la organización pero que su labor sea la de agentes de cambio, dependiendo de los objetivos del programa de D.O.

Es necesaria la implementación de programas de desarrollo organizacional en todas las empresas, con el fin de mejorar los procesos organizacionales y promover el desarrollo individual del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El agente de cambio ya sea interno o externo debe darse a

la tarea de mejorar las condiciones de los recursos humanos retomando sus opiniones y experiencias. Además debe coordinar las alternativas generadas por los miembros del grupo para la solución de problemas específicos de la empresa.

El desarrollo Organizacional plantea la interrelación humana como factor determinante en el desarrollo. Nadler (1982) reconoce algunas características del D.O. y dice que implica un intento planeado y sistemático de cambio de los patrones de comportamiento organizacional y sus metas son:

- a) Funcionamiento Organizacional más efectivo.
- b) Mejorar la calidad de vida y de trabajo de los individuos dentro de la organización.

El Desarrollo Organizacional es retomado por las ciencias del comportamiento para lograr la colaboración y participación para la solución de problemas propios de la organización.

Para la implementación de las técnicas del D.O. es necesario contar con información acerca de los miembros de la organización, sobre grupos de trabajo, actividades o intereses de la organización.

El D.O. marca básicamente tres etapas para la intervención. -

a) Recopilación sistemática de información. Esta recopilación es importante en el proceso si tomamos en cuenta que se debe buscar información que ayude a tomar decisiones y a corregir errores. Las organizaciones son lugares en donde se reúne y procesa la información acerca del medio ambiente y sobre su funcionamiento interno, lo cual permite la comprensión del comportamiento organizacional.

La recopilación de datos incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional como por ejemplo: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas dicha información es la primera parte del diagnóstico.

b) Análisis de la información: Una vez obtenidos los datos se procede a la interpretación debe hacerse, en colaboración con los miembros de la organización para ampliarla analizarla con el fin de establecer prioridades y objetivos.

c) Acción de intervención: Es el momento en el cual se devuelve la información a los miembros de la organización para la retroalimentación que puede ser inmediata (el consultor da retroinformación a un grupo sobre su comportamiento) o posterior (cuando devuelve la información ya procesada en cuestionarios o informes escritos). Después la retroalimentación que permite validar la información se realiza la intervención en sí por medio de desarrollo de grupos o polémicas intergrupales. Esta fase debe ser totalmente planeada para no ocasionar más problemas al enfrentarse a la cultura organizacional.

De manera conjunta con los miembros de la organización se selecciona la manera de intervención más adecuada.

Las técnicas de intervención del D.O. son:

I.- Método de retroalimentación de datos.

Se debe llevar a cabo la recopilación de la información y planear la utilización de ésta. Se debe organizar equipos de trabajo de todas las áreas para analizar los resultados y establecer acuerdos en cuanto a la forma de abordar los problemas para solucionarlos.

Este método presenta 5 etapas con las siguientes actividades:

a) Planeación de la utilización de la información:

En esta etapa se formulan planes específicos para obtener la información y la manera de utilizarla.

b) Recopilación de la información:

Es la agrupación planeada de datos acerca de la organización.

c) Análisis de la información.

En esta etapa se analiza e interpreta la información.

d) Retroalimentación de la información.

La información una vez que se ha organizado e interpretado debe, verificar su validez con los miembros de la organización.

e) Seguimiento.

En esta etapa se debe dar la planeación de actividades para llevarlas a cabo en la práctica y verificar si hay cambios significativos.

Bennis (1972) afirma que la retroalimentación propicia el aprendizaje de nuevos datos tomando como base las opiniones de otros. "La concientización de la información puede conducir al cambio"

2.- Formación y desarrollo de equipos de trabajo.

Los grupos de trabajo a varios niveles (desde el obrero hasta el gerencial) se reúnen bajo la coordinación de la persona responsable de la implantación del D.O. y se genera la discusión en torno al establecimiento de un punto en común con el objetivo de establecer la comunicación y eliminar las causas que propician los problemas interpersonales.

En la implementación del D.O. para la información y desarrollo de equipos de trabajo se deben contemplar las siguientes etapas:

- a) Formulación del problema a partir de la necesidad percibida.
- b) Presentación de propuestas para su solución.
- c) Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas
- e) Planteamiento para la acción
- f) Toma de medidas para la acción
- g) Evaluación de los resultados obtenidos

Las sesiones de D.O. deben estar enfocadas al mejoramiento de la comunicación, de la creatividad y a valorizar los aspectos humanos del trabajo (Chiavenato; 1981).

3.- Enriquecimiento y ampliación del cargo

Esta técnica del D.O., toma como base los programas de capacitación y entrenamiento de la empresa, con el objetivo de planear acciones que hagan más atractivos e interesantes los cargos para los miembros de la organización y de esta manera crezcan junto con ésta además de que el trabajo sea un constante reto que el trabajador tiene que vencer por medio de la superación.

Dentro de las sesiones de trabajo en grupo, los trabajadores establecen sus objetivos y evalúan los logros. El grupo debe formarse con trabajadores de la misma área y establecer una misma comisión entre los mismos trabajadores para que coordine el trabajo e identifique los problemas.

Esta técnica implica la colaboración sincera de los directivos de la empresa, en el sentido de permitir y aceptar que el personal participe directamente en la toma de decisiones.

4.- Entrenamiento de la sensibilidad

El entrenamiento de la sensibilidad se enfoca principalmente a provocar cambios de actitud en los directivos y lograr su apertura a situaciones nuevas.

Los grupos "T" (grupos de entrenamiento) contribuyen al mejoramiento de la competencia interpersonal, la solución de conflictos grupales y la disminución de la ansiedad.

Los objetivos de los grupos "T" son:

- Sensibilizar al personal en cuanto a los mensajes emitidos por los demás miembros del grupo.
- Mejorar la comunicación
- Conocer y analizar los procesos relacionados con el funcionamiento de la organización
- Mejorar las relaciones interpersonales por medio de la evaluación

Los grupos "T" deben ser coordinados por un experto en proceso de grupos, para el logro de los objetivos y que impida que se generen más problemas entre los miembros de la organización, producto de malos entendidos.

5.- Consultoría de procedimiento

Esta técnica cambia la actividad del consultor, ya que éste no funciona como especialista, en lo que la organización pretende llevar a cabo, sino que apoya a la organización en el mejoramiento de los recursos humanos en procesos como resolución de problemas, liderazgo, toma de decisiones, normas, crecimiento grupal y autoridad.

El D.O. ya sea implantado por consultores internos o externos, ofrece la amplia posibilidad de incursionar en aspectos humanos que en algún momento han sido marginados por los empresarios en nuestro país.

B. CAPACITACION.

1. Definición.

El D.O. surge como una respuesta al proceso de cambio acelerado de las organizaciones. La filosofía del D.O. es lograr transformaciones planeadas en las organizaciones, de tal forma que puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos. Dicha estrategia intenta modificaciones en el comportamiento y la estructura que tiene como base de funcionamiento al elemento humano. Pero pensar en el D.O., necesariamente nos lleva a analizar el comportamiento y desarrollo personal de cada uno de los miembros de la organización. En éste sentido el desarrollo de la organización se debe basar en el desarrollo integral del individuo, con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencias en la resolución de la problemática de la organización.

El elemento humano presenta problemáticas ya definidas en cuanto a integración y el D.O. plantea intervenciones encaminadas a lograr la congruencia entre las metas de cada persona y los objetivos de la organización. Otro problema importante que presenta la organización son las imposiciones arbitrarias de autoridad y la rebeldía de los individuos en relación a esta. Por otro lado el personal debe estar preparado para enfrentar el progreso de la ciencia y la tecnología que permite la adaptación de la organización y la supervivencia de ésta en el medio ambiente.

Warren y Gibennis (1982) presentan bases de revitalización que permiten a la organización lograr su desarrollo.

- La organización debe retomar la experiencia.
- Capacidad de autoanálisis.
- Capacidad de vislumbrar situaciones a futuro y la manera de enfrentarlas.

Dentro de este contexto la capacitación juega un papel determinante como estrategia del D.O. en la vida de la organización.

Silicio (1987) menciona que "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia cambios en los conocimientos, habilidades y actividades del personal".

Por otro lado Drucker (1982) define a la capacitación como "El conjunto de conocimientos, técnicos, habilidades, aptitudes y actitudes que le permiten al individuo prepararse para desempeñar un mejor puesto"

Los propósitos de las capacitación son:

- Obtención del cambio.
- Desarrollo de habilidades
- Diseminación de conocimientos
- Creación de atmósfera organizacional
- Influencia sobre las relaciones
- Desarrollo individual

La capacitación se presenta como una estrategia del D.O donde se plantea a largo y mediano plazo la preparación del personal para que ponga en práctica las habilidades que de la capacitación obtiene en beneficio de la empresa y en el suyo propio. Por medio de la capacitación el personal realizará actividades con calidad que le permitan ascender a mejores puestos y desarrollar su potencial para aspirar a un mejor nivel de vida.

Dentro de una empresa la capacitación al personal va a promover el desarrollo de la misma, es decir básicamente la capacitación propiciará apego de los empleados a las políticas, filosofía y procedimientos de la empresa así como la actualización en avances tecnológicos entre otros, lo que generará mayor productividad. En el caso de que el personal no esté capacitado la consecuencia será que la empresa no pueda sobrevivir a los cambios del mundo moderno.

Además de que la capacitación contribuya a aumentar la producción y a integrar a los individuos con los objetivos de la organización, se debe tomar en cuenta que la capacitación define una posición dentro del ámbito en el cual se imparte y que el individuo asume características que se tendrán que manifestar en el ejercicio de las labores (Saltiel;1982).

Las empresas se desarrollan dentro de un medio ambiente social y en el mundo de la empresa por lo que la capacitación siempre traerá consigo el objetivo de integrar al trabajador a la dinámica social de la cual forma parte la empresa. Por esta razón se puede asegurar que la capacitación no es objetiva ni neutral porque al ser impartida por un organismo traerá consigo un determinado contenido ideológico.

Actualmente en las empresas Mexicanas se imparte capacitación sobre aspectos específicos (principalmente técnicas con el fin de justificar la especialización y la obtención de óptimos resultados y se olvidan aquellos tópicos principalmente humanísticos que van a permitir que el individuo no solo desarrolle su trabajo con calidad si no que se establezcan mejores relaciones interpersonales y por lo tanto la integración del equipo de trabajo. En este sentido al hablar de capacitación las empresas deben tomar en cuenta proporcionar a su personal una educación integral que permita el desarrollo del individuo tanto a nivel técnico como humanístico.

En el primer capítulo se mencionaron los problemas que se producen al interior de las organizaciones sobre todo en lo que respecta al elemento humano. La capacitación contribuye a la solución de problemas porque permite establecer canales de comunicación para que los individuos den testimonios y generar alternativas de solución tomando en cuenta que el personal es el directamente responsable del funcionamiento de la empresa.

2. Objetivos.

El objetivo de impartir en la empresa capacitación humanística es lograr la automotivación, creatividad y comunicación efectiva, este objetivo concuerda con el objetivo del D.O. el cual plantea: (Bennis;1972)

- Crear (en caso de que no existan) y mantener vivos los valores de la organización.
- Cambiar el ambiente organizacional para lograr satisfacciones.
- Dar atención al crecimiento y desarrollo del personal para lograr la satisfacción en el trabajo.
- Escuchar y atender las demandas del personal.
- Confiar en el personal.
- Tomar en cuenta al personal para generar decisiones.
- Establecer canales de comunicación oportunos y efectivos.
- Relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- Tener flexibilidad tanto en la planeación como en el manejo de la autoridad.

-Tener flexibilidad tanto en la planeación como en el manejo de la autoridad.

-Proporcionar las condiciones para que el personal logre la satisfacción en el trabajo y el planteamiento de retos para el desarrollo individual y del equipo de trabajo.

-Visualizar a la organización en su relación con el medio ambiente.

-Llevar a cabo la planeación tomando en cuenta las opiniones del personal relacionadas con el área de trabajo.

La capacitación técnica contribuye con la empresa a que el trabajador esté preparado para realizar su trabajo dentro de un área específica y por esta razón se debe insistir en la implantación de la capacitación integral.

Actualmente se pueden contemplar las siguientes modalidades de capacitación:

a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa dicha modalidad se imparte con el objetivo de proveer al personal de nuevo ingreso de los elementos mínimos necesarios para el desarrollo de su trabajo y para lograr la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado.

b) Capacitación en el trabajo.- Esta modalidad de capacitación se imparte en el área de trabajo a partir de las actividades cotidianas y es dirigida por el jefe o un especialista en la materia que además de poseer los conocimientos del área debe contar con habilidades pedagógicas.

c) Capacitación en aulas.- Se imparte en un lugar determinado con un cierto número de participantes y un cuerpo de instructores especializados.

Entrenamiento o Capacitación Individual.- El objetivo de esta modalidad es proporcionar a nivel individual habilidades para el mejor desempeño del puesto.

Capacitación Externa.- La empresa debe proporcionar a su personal la posibilidad de capacitarse en organismos especializados en una determinada área.

La Capacitación no es solamente la acción de implementar habilidades y esperar cambios de actitud de una manera aislada. Dentro de cada empresa se debe tener todo un procedimiento en cuanto a la función de capacitación.

Inicialmente se plantea la realización de la detección de necesidades de capacitación la cual proporcionará datos acerca de las metas específicas y los aspectos que requieren capacitación así como de las habilidades que es necesario implantar en cada trabajador. Dicha detección se debe realizar por área y puesto específico. La detección de necesidades debe basarse en los datos que se obtengan en cuanto a eficiencia de personal y materiales de cada área.

La planeación de la capacitación se formula con los resultados de la detección de necesidades el planteamiento de objetivos, la selección de materiales, métodos, lugares tiempos e instructores adecuados para cubrir las necesidades resultantes de la detección. Dicha planeación se debe formular con la intención de orientar la capacitación en un sentido positivo y benéfico para el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades del personal.

Posteriormente se realiza la implementación de la capacitación en sí, una vez que se han establecido los objetivos. A este respecto existen diversos enfoques en relación a como debe impartirse la capacitación, pero en este trabajo solo se mencionará a grandes rasgos el procedimiento que en general utilizan algunas empresas en México para realizar la función de capacitación.

La parte final de la función de capacitación es la evaluación de los resultados en la cuál deben considerarse principalmente dos aspectos:

- a) Verificar si la capacitación realmente produjo cambios de actitud en los empleados.
- b) Si los resultados de la capacitación presentan relación con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Chiavenato (1981) presenta las siguientes categorías por medio de las cuales se puede medir la eficiencia de la capacitación:

- a) Propósitos y objetivos.
- b) Prácticas desempeño y métodos.
- c) Programas.
- d) Producto.

La capacitación Humanística se puede evaluar en cuanto a:

- Aumento de habilidades en el personal.
- Evaluación del conocimiento del personal.
- Cambios de actitudes y comportamientos de las personas.

En lo que respecta a la capacitación técnica se pueden evaluar

- Aumentos en la producción
- Mejoramiento de la calidad en productos y servicios.
- Reducción en el flujo de producción.
- Disminución en mermas.
- Eficiencia de maquinaria.
- Reducción de accidentes.

3. Marco legal.

La capacitación en las empresas de nuestro país se imparte bajo el marco legal que a continuación se menciona:

Las disposiciones acerca de la capacitación se fundamentan en el artículo 123 constitucional cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el Derecho Social.

ART. 123 Fracción VIII "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los

sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuáles los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

También en la ley Federal del trabajo se marcan las obligaciones que tienen las empresas para con el trabajador en cuanto a la capacitación y adiestramiento.

Título Cuarto Capítulo III bis.

Art. 153-A. "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón" le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores, y aprobadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Art. 153 B. Capacitación y adiestramiento forma de prestarse.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Registro ante la Secretaría del Trabajo.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D. Programas.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E. Horario dentro de la jornada.

La Capacitación o adiestramiento a que se refiere el art. 153-A. Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo. Salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse, de otra manera, así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

153-F. Finalidad y objetivo.

La Capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación;

III.- Prevenir, Riesgos de trabajo.

IV.- Incrementar la productividad.

V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Por decreto presidencial se crea la Unidad Coordinadora del Empleo, capacitación y Adiestramiento. A la que la ley encomienda las acciones correspondientes en materia de capacitación y para determinar la estructura organica de dicha unidad, establecer funciones a cada uno de sus organismos y determinar los procedimientos relativos a su operación, a fin de que el organismo mencionado sea un instrumento eficaz para ejercer las atribuciones que le confiere la Ley Federal del Trabajo se crea un reglamento (U.C.E.C.A.).

La Secretaría del Trabajo en un acuerdo emitido el día 2 de agosto de 1984 y basandose en criterios expresados por patronos y trabajadores en el foro de consulta popular para la planeación democratica de la Capacitación y Productividad considerados en el Plan Nacional de Desarrollo en el sentido de la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de autorización y registro de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento absorbe las actividades de U.C.E.C.A.

A las empresas e instituciones la Secretaría del Trabajo y Previsión Social les marca 3 procedimientos para la impartición de la Capacitación:

a) Integración de la Comisión Mixta de Capacitación compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Las empresas o instituciones que cuenten con un número mayor de 19 trabajadores deben integrar la comisión mixta, dicha comisión debe estar constituida hasta por un máximo de 5 representantes por parte de la empresa y 5 representantes por parte del sindicato.

La comisión mixta de Capacitación se debe registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la forma DO-U que contiene los siguientes datos:

- Nombre o razon Social de la Empresa.
- R.F.C. de la empresa o patrón.
- Registro patronal del I.M.S.S.
- Domicilio de la empresa.
- Actividad o giro de la empresa.
- Número total de trabajadores.
- Cuantos hombres y mujeres son.
- Nombres de los integrantes de la comisión mixta.
- Firmas.
- R.F.C. de cada miembro.
- Inicio de actividades de la comisión.
- Duración del cargo.

- Número de establecimientos en los que urge el plan y la comisión mixta.
- Periodo total que abarca el plan.
- Etápas de Capacitación.
- Número de trabajadores a capacitar por planes generales y por planes específicos.

En el caso de que alguno de los miembros registrados ya no labore en la empresa, se hará la modificación correspondiente.

b) Presentación de planes y programas ante la secretaría del trabajo.

Se hace la presentación de los planes y programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo dichos planes y programas determinan las acciones de capacitación y adiestramiento en cada rama o actividad económicas y cuya finalidad es satisfacer las necesidades que en la materia presentan la totalidad de las empresa.

Las empresas registran los planes y programas en el formato D.C-2 que contiene:

- Datos generales de la empresa.
- Datos generales del trabajador.
- Denominación del puesto.
- Programa (si es específico o general)
- Nombre del curso.
- Objetivo.
- Contenido temático.
(tambien se registra en el formato D.C-2 V)
- Duración del curso.
- Nombre del instructor y si es interno o externo.
- R.F.C. del Instructor.
- Puesto.

Los planes y programas se elaboran y registran para periodos de 1, 2 o 3 años.

c) Registro de constancias de habilidades.

Al finalizar la capacitación de cada trabajador se extiende la constancia de habilidades con la cual se comprueba que el trabajador concluyó su capacitación en el tiempo especificado en los planes y programas.

4. Problemática.

"La capacitación es un proceso que tiene como objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño" (Blum; 1994) en este sentido el mismo autor menciona que la capacitación en las organizaciones da como resultado incrementos en la producción, disminución de la rotación del personal y arraigo de éste a las políticas y filosofía de la empresa, a pesar de esto hay empresas que todavía se resisten a impartir capacitación argumentando costos altos y tratando de evadir el problema insistiendo en contratar trabajadores competentes o experimentados a los cuáles no tendrán que impartirles capacitación.

El Instituto Nacional de Psicología Industrial realizó una serie de experimentos tomando 2 grupos similares de trabajadores. El primer grupo no había sido entrenado específicamente en sus funciones mientras que el segundo sí; los resultados demostraron que el 2o. grupo había sido un 40% más productivo que el no entrenado. Por lo que se concluyó que el implantar programas de capacitación en las industrias resulta más beneficioso para la productividad que no hacerlo.

Directores de algunas organizaciones argumentan para evadir la responsabilidad de capacitar a sus empleados que éstos una vez que participaron en programas de capacitación no transfieren los conocimientos aprendidos en el aula a situaciones reales (Blum; 1994).

Baker, Wylie y Gagne (1950) investigaron que el aprendizaje de una nueva respuesta a un estímulo no similar conduce a una transferencia negativa, esto sucede porque generalmente al planear programas de capacitación no se analiza la congruencia de éstos con las situaciones reales de trabajo. Havty (1953) demostró que cuando los programas de capacitación son congruentes con las tareas que se van a realizar, hay mayores probabilidades de que se presente la transferencia positiva.

Por otro lado Naylor (1962) menciona que la transferencia positiva estaría también en función del grado de complejidad de la tarea que se enseña en los programas de capacitación y propone que la enseñanza en la capacitación debe realizarse mediante sub-tareas interrelacionadas que contribuyan al aprendizaje de la tarea.

Smith y Wakeley (1988) aseguran que para que la capacitación sea útil a la organización, el empleado que se capacitó debe mostrar los resultados al regresar a su área de trabajo, por lo que la capacitación debe mostrar situaciones lo más reales posibles similares a las condiciones de trabajo. Por otro lado mencionan que el entrenamiento en el trabajo puede disminuir la incongruencia entre la capacitación y las situaciones reales de trabajo.

Algunos empresarios solicitan a sus departamentos de reclutamiento y selección al personal más calificado con la finalidad de no desviar recursos en capacitación aunque hasta el momento ninguna técnica de selección de personal asegura que la gente contratada en la organización realice bien su trabajo (Smith y Wakeley; 1988). Haire (1956) asegura que mediante la capacitación se mejoran los resultados obtenidos por la selección ya que el propósito de la capacitación es controlar y sistematizar el aprendizaje para generar nuevas condiciones relacionadas con la productividad, filosofía y políticas de la organización.

Dentro de las organizaciones se contratan personas que no cuentan con todos los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para el desempeño de los puestos. Por tal motivo los programas de capacitación deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de las personas así como las necesidades y la realidad de la empresa (Lewicki; 1993).

Otro problema que desde siempre presentan los programas de capacitación es la forma en que se imparten. Fleishman (1955) realiza estudios en donde muestra que la capacitación se imparte en grandes hoteles con ayudas visuales, textos, dramatizaciones, técnicas grupales etc. en donde por la noche los participantes tienen oportunidad de realizar discusiones informales de los temas impartidos, lo cual hace

que los empleados incluidos en estos cursos de capacitación se sientan claramente satisfechos con ésta y en la mayoría de las ocasiones hasta con la empresa.

Los problemas empiezan cuando la dirección de la organización exige conocer en la práctica el impacto de la capacitación en las condiciones reales de trabajo que por lo general son totalmente diferentes a las situaciones vividas durante la capacitación por lo que es claro que de esta manera la capacitación en lugar de ser una inversión para la organización es una acción que genera costos importantes no redituables.

La capacitación debe introducirse en el sistema motivacional de quien la recibe para que ocurran los cambios esperados (Dunnette; 1989).

Blum y Naylor (1994) afirman que el papel que desempeña la motivación en el aprendizaje es muy importante y que varía de individuo a individuo. En específico para que la capacitación dentro de la empresa sea efectiva, debe ser importante para el personal. Algunos empleados se motivan con el hecho de aprender aspectos nuevos, otros con obtener ascensos lo que tendría como consecuencia mejor posición económica así como estatus y reconocimiento dentro de la organización.

Smith (1988) dice que la preparación para la capacitación consisten en disponer al empleado incluido en el programa de capacitación mediante 2 preguntas ¿Qué he de aprender? y ¿Porqué he de aprenderlo?. Por tal motivo la organización debe diseñar las metas de la capacitación lo mas objetivamente posible para que la capacitación no sea solamente una "moda"o una "buena idea"y en lugar de motivar al empleado lo desmotive".

Núñez (1993) analiza la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) como un instrumento que permite la congruencia entre la capacitación y las situaciones reales de trabajo. El mismo autor hace la siguiente comparación:

Que son las necesidades de capacitación

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación .
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación ya que constituyen el criterio orientador más importante.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- Algo dinámico que se transforma en el medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

Que no son las necesidades de capacitación

- Las peticiones de jefes de área y supervisores para resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La lista de temas que proporcionan los jefes y supervisores para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa a los cuales se debe asistir o enviar a algún subordinado.
- La garantía de que la capacitación será un éxito.
- Demorar innecesariamente la iniciación de cursos..
- El resultado de un trabajo estéril que consiste en "husmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
- La parte inicial de la capacitación que se realiza una vez y para siempre.
- La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad del personal.

La D.N.C. les da sentido a las acciones de capacitación, es decir, determina sistemáticamente todas las actividades del proceso ya que permite obtener información para planear los eventos que la empresa requiera. Dejamos de capacitar por cumplir con requisitos. La capacitación permite solucionar problemas de funcionamiento y operación en la empresa, propicia la planeación del seguimiento que beneficie la operación y por ende la productividad de la empresa.

Mc Gehee y Thayer (1961) argumentan que la capacitación no podrá ser un instrumento valioso para la empresa mientras no sea precedida por una detección de necesidades y evaluaciones sistemáticas y controladas por medidas confiables y válidas antes y después del desempeño del trabajo.

Núñez(1993) define a la capacitación como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a las personas de conocimientos, desarrollarles habilidades y adecuarles actitudes para que puedan alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. Es decir, la capacitación sería el medio para el logro de ascensos en en la organización a niveles mayores de conocimiento y responsabilidad para mejorar los niveles de calidad de vida en cada empleado.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones los ascensos a los empleados se manejan por la experiencia que han adquirido estos preferentemente dentro de la organización de ésta manera algunas personas menosprecian el papel de la capacitación. Por otro lado algunas personas creyentes de los beneficios de la capacitación no le dan la importancia que merece a la experiencia, sin caer en la cuenta de que la experiencia, así como la capacitación deben ser en proceso continuo en la vida y que una no puede tomar el lugar de la otra sino que son situaciones complementarias.

Para conformar las políticas y programas de capacitación en la empresa, se parte de la premisa de que ésta es un proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades en el trabajo que se les asigna (Dunnette, 1989).

Arias Galicia (1988) asegura que en México, la capacitación que originalmente era un medio para lograr los objetivos de la organización se transformó en un fin es sí misma ya que en muchas organizaciones se imparten cursos y mas cursos y se pienen mas en cumplir con la ley que en lograr los objetivos organizacionales. Pareciera ser que al impartir cursos de capacitación sin planeación automáticamente se incrementará la productividad y se elevará el nivel de vida de los trabajadores.

Arias Galicia y Heredia (1986) realizaron una investigación en 248 organizaciones en México y demostraron que la actitud primordial de la dirección en relación a la capacitación, era incrementar la productividad. Los resultados también señalan que las empresas que imparten cursos o seminarios sin la debida planeación y solo por cumplir con la ley, en lugar de conseguir beneficios a la organización solo desperdician recursos (tiempo, dinero, espacios físicos etc.) lo que puede producir desencantos en el personal y costos adicionales generados por la rotación y ausentismo, además de que la capacitación pierde su sentido motivacional y de cambio de actitud en los empleados.

Para que las organizaciones impartan capacitación enfocada a mejorar la productividad, se tienen que tomar en cuenta los siguientes aspectos: Clarificar los objetivos de capacitación en cada empresa, esto es, qué cambios se esperan, Arias Galicia (1988), enfatiza en "cambios en la comunicación", "incrementos en la productividad", "mejoras en la producción de bienes o servicios etc.

La capacitación más que un gasto debe ser para la empresa una inversión, los recursos para ésta solo deben destinarse si a mediano o largo plazo la capacitación genera mayores recursos para la organización y esto solo se logrará mediante la planeación estratégica y la evaluación objetiva de los programas de capacitación.

II. SEGUNDA PARTE. EXPERIENCIA PROFESIONAL.

C. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

La empresa a la cual nos referiremos en este trabajo, forma parte de la industria restaurantera, en la cual se implantó un programa de capacitación tomando como base el desarrollo organizacional.

Dicha empresa cuenta con las siguientes características:

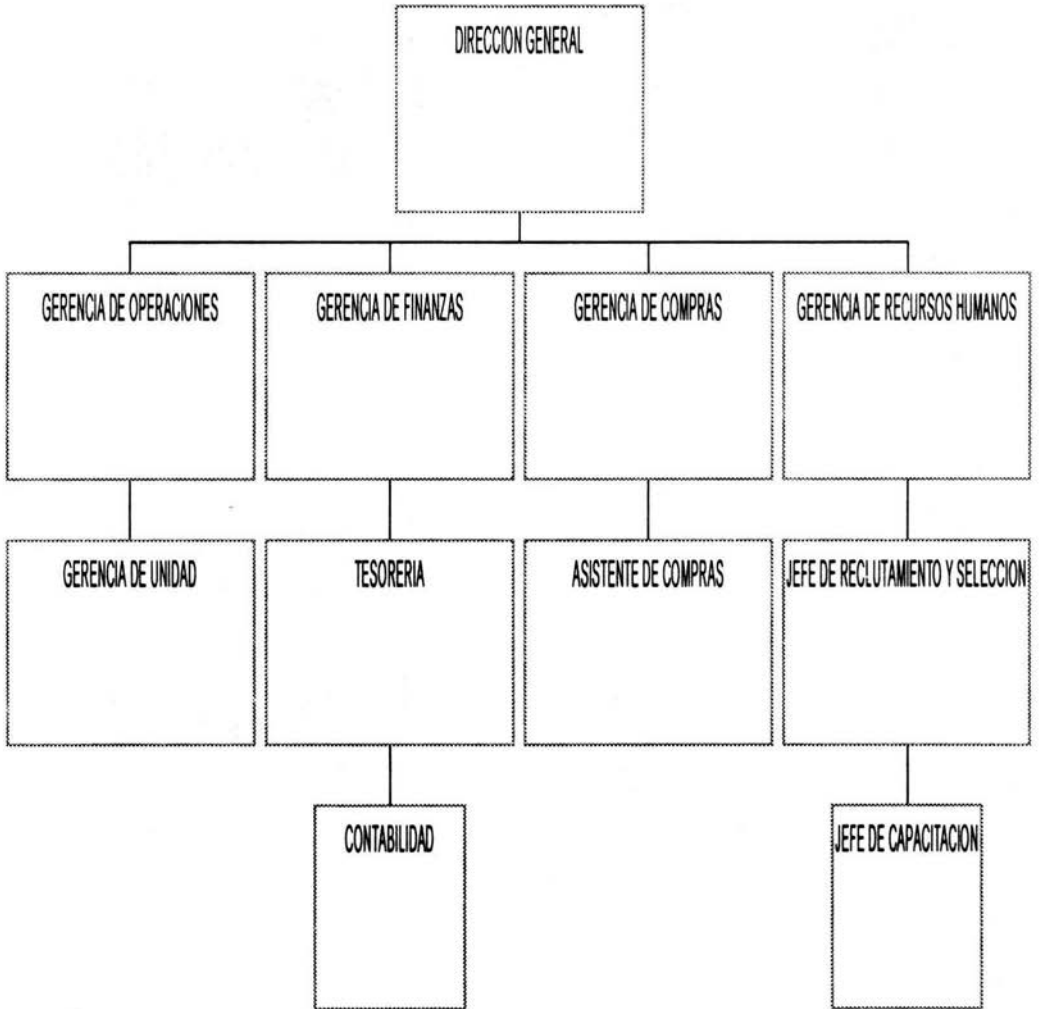
Cadena de restaurantes 100% mexicana con un consejo directivo conformado por 10 socios de los cuales el socio mayoritario es el Director general y fundador. Compuesta de 4 unidades distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de México. La primera unidad fué inaugurada en el año de 1986, la segunda en 1988, la tercera en 1989 y la cuarta en 1991. El negocio está dirigido a clientes clasificados dentro de las siguientes categorías debido a sus ingresos personales: clase alta, con percepciones superiores a 30 salarios mínimos mensuales. Clase media alta con ingresos aproximados a 15 salarios mínimos mensuales y clase media cuyos ingresos están comprendidos entre los 6 y 8 salarios mínimos mensuales.

El restaurante al que nos referimos se rige por las siguientes características de servicio:

- a) No se venden alimentos congelados.
- b) No se venden alimentos procesados por terceros.
- c) No se venden alimentos una vez preparados de un día para otro.
- d) Atención al cliente personalizada.

Este negocio vende comida variada aunque su principal producto son las hamburguesas (sin ser un restaurante de comida rápida). Cuenta con servicio a la mesa y políticas de servicio al cliente.

ORGANIGRAMA CORPORATIVO



Organigrama operativo.

El nivel operativo se compone de dos áreas básicamente que son: cocina (preparación de alimentos) y comedor (servicio al cliente). La instancia mayor en las cuatro unidades es el gerente de operaciones que es el enlace entre la dirección general y las unidades, es decir, es el que marca la normatividad y controla que se cumpla con los estándares de sabor, calidad y servicio establecidos en la empresa. Al gerente de operaciones le siguen los gerentes de unidad, los cuales se encargan de verificar que el personal cumpla con las normas establecidas y también del funcionamiento específico de cada unidad.



Dentro de la gerencia de recursos humanos, se ubica el área de reclutamiento y selección cuyo objetivo es:

Proveer a las áreas que componen a la empresa de personal apegado a los perfiles de puesto y con calidad que requieran. Las actividades para realizar la función de reclutamiento y selección son las siguientes:

Recepción de solicitudes con necesidades de personal de todas las áreas.

Reclutamiento. Se realiza por medio de juntas de intercambio interempresarial y bolsas de trabajo principalmente y solo en los casos en que se requiere personal muy especializado se recurre a anuncios en el periódico y despachos particulares.

Entrevistas de selección.

Aplicación de baterías psicométricas

Contratación.

Inducción a la empresa.

Entrevistas de salida y coordinación de las demás áreas para disminuir la rotación de personal .

Otra área que comprende la gerencia de recursos humanos es relaciones laborales, la cual se encarga básicamente de trámites administrativos del personal como inscripción al I.M.S.S., SAR, INFONAVIT y nóminas.

Dentro de ésta gerencia se ubica el área de capacitación con el siguiente objetivo:

Preparar al personal para que realice sus labores eficientemente y a los que posean potencial para que tengan acceso a mejores oportunidades dentro de la organización.

El área de capacitación se rige por la siguiente estructura de operación contenida en los manuales de operación internos.

Para ésta empresa capacitar es:

Proporcionar al personal los conocimientos y facilitar el desarrollo de sus habilidades, destreza y actitudes, necesarios para el eficiente desempeño de las funciones o actividades de su puesto.

Desarrollar:

Es proporcionar al personal que posea potencial, la oportunidad de incrementar sus conocimientos, habilidades, destreza, así como las experiencias necesarias para asumir mayores responsabilidades.

Política:

Todo jefe es responsable de realizar y facilitar la capacitación y desarrollo de sus subordinados, asegurándose que cada uno de ellos adquiera los conocimientos, habilidades, destreza y actitudes necesarias para un desempeño eficiente y en su caso prepararse a una promoción.

Todo jefe debe apoyar y dar facilidades a sus colaboradores que sean seleccionados como instructores internos, para que cumplan con dicha función.

Cada Unidad debe tener a su personal en servicio debidamente capacitado para desempeñar eficientemente su puesto.

Normas:

El jefe inmediato debe diariamente corregir las fallas que observe en sus colaboradores, dándoles la capacitación correspondiente.

El jefe inmediato debe asegurar que el personal de nuevo ingreso o recién promovido a algún puesto bajo su mando, reciba de inmediato los conocimientos básicos para desempeñarlo, incluyendo las normas de seguridad e higiene.

El jefe inmediato efectuará la detección de necesidades de capacitación, según lo establecido en este módulo, a más tardar durante la quinta semana de haber ingresado su personal.

Desarrollo:

Política:

Cada Unidad debe contar en forma permanente con personal en desarrollo, de tal manera que se satisfaga oportunamente sus necesidades de Recursos Humanos.

Normas:

Para cada necesidad identificada en el plan de necesidades de Recursos Humanos, podrá desarrollarse solamente a una persona.

El puesto para el cual se seleccione personal en desarrollo debe estar consignado en el plan de necesidades de Recursos Humanos.

El número de personas que podrán ser sujetas a desarrollo estará en función de la partida asignada en el presupuesto para este propósito, debiendo cuidarse en el uso de estos recursos para que sea el más adecuado.

En la selección de personas a desarrollar debe darse prioridad a aquellas que están destinadas a ocupar posiciones claves en La unidad y/o posiciones especialmente difíciles que cubrir con candidatos externos.

El área de Recursos Humanos debe tener desarrollados cursos de aplicación general en materia de inducción, higiene y seguridad, relaciones humanas y motivación.

Norma:

Los cursos de aplicación general deben ser tomados por todo el personal de la unidad en el nivel que corresponda y con la frecuencia señalada por cada área.

Detección de Necesidades:

Política:

Toda Unidad debe detectar las necesidades de capacitación de todos sus trabajadores, asimismo, debe detectar las de desarrollo, según el plan de necesidades de Recursos Humanos.

Norma:

Es responsabilidad de todo jefe inmediato, el detectar necesidades de capacitación de todos sus trabajadores, apoyado por el área de Recursos Humanos. Dicha detección se realizará anualmente durante la primera quincena de enero. El resultado de la detección debe ser validada por la Gerencia de Operaciones.

Elaboración de Programas:

Política:

Toda Unidad debe contar con un programa de capacitación o desarrollo que satisfaga las necesidades detectadas conforme a sus prioridades y recursos disponibles.

Norma:

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos elaborar el programa general de capacitación o desarrollo que se implementará el siguiente año.

En todo lo posible deben utilizarse instructores internos para impartir los cursos y solo recurrir a los externos en casos estrictamente necesarios. Previa autorización de la Gerencia de Recursos Humanos.

Asignación de Recursos:

Política:

Toda Unidad debe contar con un presupuesto de capacitación y desarrollo en el que se definan y autoricen los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo su programa de capacitación y desarrollo.

Norma:

El presupuesto de capacitación y desarrollo debe analizarse anualmente conjuntamente con la Gerencia de Operaciones y la Dirección General para su aprobación.

Manual de Capacitación por Puesto:

Política:

Toda unidad debe contar con un manual de capacitación para cada puesto y será la base para impartir la capacitación.

Norma:

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos, elaborar el Manual de Capacitación para cada puesto de sus unidades, contando para ello con el apoyo de la Gerencia de Operaciones.

Evaluación Integral:

Política:

Toda unidad debe evaluar periódicamente la calidad y resultados de la capacitación y desarrollo impartidos.

Norma:

El Gerente de cada Unidad tiene la responsabilidad de evaluar la calidad y resultados de la capacitación y desarrollo impartidos, conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos .

El manual de operación en su rubro de capacitación marca como debe ser cubierto el aspecto legal mediante los siguientes puntos:

Política:

Cada unidad debe cumplir con las obligaciones que la Ley Federal del Trabajo define en materia de capacitación y adiestramiento.

Norma:

La Gerencia de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de cumplir con los lineamientos legales vigentes.

1.- Planteamiento del problema.

Inicié mis labores en ésta empresa en el año de 1992 con la Gerencia de recursos humanos bajo mi cargo. El perfil para cubrir éste puesto era: Psicólogo, con aproximadamente 5 a 6 años de experiencia en áreas similares coordinando reclutamiento y selección, capacitación y relaciones laborales y que hubieran implementado programas para disminución de la rotación de personal, calidad , productividad y eficiencia con resultados importantes.

En la primera sesión de trabajo con el Director General me comunicó su preocupación por los problemas en materia de recursos humanos que él sentía impactaban más a la organización. Dichos problemas eran: rotación de personal, mermas importantes en el proceso de producción, calidad de los productos y la falta de uniformidad en cuanto a sabor en los productos ya procesados de una unidad a otra (procedimientos), mencionó que uno de los puntos donde había que poner énfasis era crear para los trabajadores un ambiente laboral en el cuál ellos pudieran tener logros, alcanzar satisfacciones personales y mejorar su calidad de vida.

2.- Estrategia de intervención.

a. Diagnóstico.

Con el fin de realizar un diagnóstico que permitiera seleccionar la estrategia o estrategias adecuadas para el mejoramiento de de ésta problemática se llevaron a cabo las siguientes acciones:

-Revisión de los índices mensuales de rotación de personal de 1991 a 1992. Dicha información es recopilada por el área de reclutamiento y selección por medio del nivel de contrataciones , altas y bajas al I.M.S.S.

-Implantación de entrevistas de salida (con el fin de conocer los motivos por los cuáles el personal se retiraba de la empresa). Estas entrevistas las realizaba el área de reclutamiento y selección cada vez que algún empleado renunciaba al puesto que desempeñaba en la empresa y de ésta manera se tenía una medida objetiva de las razones por las cuáles el empleado suspendía sus labores. En el caso de los trabajadores que abandonaban el trabajo, se hacía una investigación en su domicilio para conocer los motivos del abandono.

-Revisión mensual de los estados de resultados con el fin de conocer el impacto económico de la rotación de personal y de las mermas en el área de producción (suponiendo que gran parte de éstas mermas se debían a la falta de capacitación del personal). Mensualmente se realizaban juntas de resultados con la dirección general en las cuáles tanto el área de finanzas como de operaciones mostraban gráficamente el estado tanto económico como operativo en el que se encontraba la empresa.

-Revisión semanal de el "libro de clientes" disponible en cada una de las unidades con el fin de que los comensales expresen su opinión acerca del servicio y calidad de los alimentos.

-Dichas revisiones se llevaron a cabo durante 6 meses para tener una muestra representativa de las causas que generaban la problemática.

Los resultados del diagnóstico arrojaron que un 70% de las bajas durante la toma de la muestra se debieron a falta de capacitación, mal trato de los supervisores a los empleados y a la carencia de interés que ellos sentían por parte de la dirección.

Por otro lado en los estados de resultados se reflejaba un fuerte impacto en la economía de cada unidad por las mermas y desperdicios de productos en cada una de las áreas sobre todo en aquellas donde el personal era de nuevo ingreso e iniciaba sus labores sin capacitación. También en las sugerencias de los clientes era notorio que mencionaran que los sabores de los productos que se preparaban en el restaurante eran diferentes de una unidad a otra es decir, no había una uniformidad de procedimientos en la preparación adecuada.

Por tal motivo el área de recursos humanos y la dirección acordaron diseñar un programa que ayudara en la disminución de la rotación de personal y que por otro lado permitiera la capacitación para la uniformidad de procedimientos y de ésta manera la reducción de desperdicios y por lo tanto de mermas. Dicho programa se diseñó en coordinación con la gerencia de operaciones.

b. Intervención.

Dadas las necesidades de la empresa reflejadas en los resultados del diagnóstico, se seleccionó la estrategia de capacitación en el trabajo, tomando en cuenta las siguientes ventajas: (Smith;1988)

- 1) Es realista.
- 2) Se organiza fácilmente
- 3) Provoca alta motivación
- 4) Acelera la adaptación del trabajador a la tarea
- 5) Sus costos directos son bajos

- Objetivo.

La primera etapa de éste programa se enfocó a la capacitación del personal de cocina debido a que los datos mostraron que era el área más problemática y con más impacto en los procesos y productividad de la cadena de restaurantes. Dicho programa tenía el siguiente objetivo:

Impartir capacitación al personal de cocina para que el empleado encuentre un espacio para su desarrollo personal y profesional.

Objetivos específicos:

- a) Disminuir la rotación de personal

- b) Que el personal sea capaz de desarrollar otros puestos del área de cocina con apego a las políticas de funcionamiento y filosofía de la empresa.
- c) Que la capacitación motive a otros empleados que posteriormente se puedan incluir en programas de capacitación.
- d) Que el programa de capacitación funcione como la principal fuente de reclutamiento de puestos especializados en el área de cocina.
- e) Disminución de mermas y por ende mejoras en la productividad.
- f) Uniformidad en los procesos de producción.

-Método.

El programa de capacitación consistió de cinco etapas:

I. Selección de participantes:

La selección de participantes para el plan de capacitación se realizó tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Antigüedad en la empresa.

Debido a que en el área de cocina la rotación de personal es alta, se seleccionaron trabajadores que por lo menos contaran con tres meses de permanencia en la empresa.

- Evaluación del desempeño:

Realizada por los jefes de cocina mediante un procedimiento específico (utilizado en la empresa) y como candidatos al plan de capacitación se consideraron a las personas que obtuvieron 40 puntos como mínimo de un máximo de 50.

- Entrevista por parte del área de Recursos Humanos:

Para medir intereses personales y económicos así como su disposición para incluirse en el programa de capacitación.

- Evaluación Psicométrica:

Para conocer características de personalidad e intelectuales:

Inteligencia.
Vocación de servicio.
Organización.
Optimización de recursos.
Receptividad.
Perseverancia
Cooperación.
Estabilidad emocional.

De las 4 unidades que comprende la empresa se seleccionaron en total 11 participantes por los siguientes motivos:

- No todos los empleados contaban con el tiempo en la empresa ni con el puntaje en la evaluación del desempeño requeridos para incluirse en el programa de capacitación..

- El programa de capacitación pretendía ascender al personal que tuviera las características adecuadas a puestos de mayor responsabilidad, lo cual no sería posible si se capacitara a todo el personal en el mismo tiempo y de la misma manera.

- El programa de capacitación motivaría al demás personal a mejorar su desempeño para ser incluido en etapas posteriores de éste.

- Los resultados del programa de capacitación serían más fácilmente controlables.

Al finalizar la evaluación se cotejaron los resultados contra el perfil de puesto a entrenar (anexo 1) y se entregaron al Gerente de Operaciones y Jefes de cocina de cada unidad para proceder a incluir a los trabajadores que cumplieron con los requisitos en el programa de capacitación

II. Selección de instructores:

La selección de Instructores se realizó tomando en cuenta los siguientes criterios:

1.- Antigüedad.

Por lo menos debían contar con un año trabajando en la empresa y un año en un puesto específico.

2.- Evaluación del desempeño:

Realizada por los jefes de cocina. Cada empleado seleccionado como candidato debía obtener por lo menos 40 puntos de un máximo de 50.

3.- Entrevista por parte de Recursos Humanos.

Para medir intereses personales y económicos así como su disposición para comprometerse con el programa de capacitación.

4.- Evaluación psicométrica para conocer características de personalidad e intelectuales:
Inteligencia.

Vocación de servicio.

Organización.

Optimización de recursos.

Receptividad.

Perseverancia.

Cooperación.

Estabilidad emocional.

Al finalizar la evaluación se cotejaron los resultados contra los perfiles de puesto de instructores (anexo 2) y se entregaron al gerente de operaciones y jefes de cocina para nombrar a los instructores del programa de capacitación.

III. Promoción:

- Se dió a conocer a los gerentes de unidad el programa de capacitación en una reunión coordinada por Recursos Humanos específicamente para este fin.

- Se dió a conocer el programa de capacitación en cada una de las unidades al personal operativo dándoles a conocer los siguientes aspectos del programa:

a) Bases:

- Antigüedad en la empresa.
- Aprobar evaluación psicométrica y evaluación del desempeño.
- Aprobar la entrevista de selección.

b) Beneficios de participar en el programa de capacitación.

- Lograr especializarse en alguna área de su interés.
- Promociones a puestos de mayor responsabilidad con mejores ingresos y prestaciones.
- Prepararse para realizar su trabajo más fácilmente mediante procedimientos específicos.

c) El programa de capacitación como un esfuerzo de la empresa para que el trabajador encuentre un espacio para su desarrollo personal y calidad de vida.

- Se distribuyeron en cada unidad posters alusivos al programa de capacitación y se colocaron en lugares estratégicos a la vista del personal.

- Una vez seleccionados los participantes del programa de capacitación se dieron a conocer sus nombres, fotografías y unidad de adscripción en todas las unidades.

- Se proporcionaron cartas de felicitación a cada seleccionado (participantes e instructores) y se difundieron en cada unidad.

Procedimiento:

Las sedes de entrenamiento fueron las unidades de adscripción de cada instructor.

Los puestos a entrenar fueron: tablero, panadero, cocinero, y ayudante de cocina. Debido al nivel de rotación de personal, y a la especialización del trabajo.

El área de Recursos humanos proporcionó a los instructores capacitación acerca de los elementos básicos para impartir ésta .

Dicha capacitación dió a los instructores conocimientos acerca del proceso de capacitación como el buen trato que se le debe dar al personal en capacitación, actitudes del capacitador al proporcionar su instrucción, verificación del aprendizaje del capacitando, importancia del instructor y el método a seguir basado en el siguiente objetivo:

Lograr que el personal en capacitación al concluir ésta:

Tenga conocimientos	"Que sepa"
Adquiera habilidades	"Que pueda"
Que cambie sus actitudes	"Que quiera"

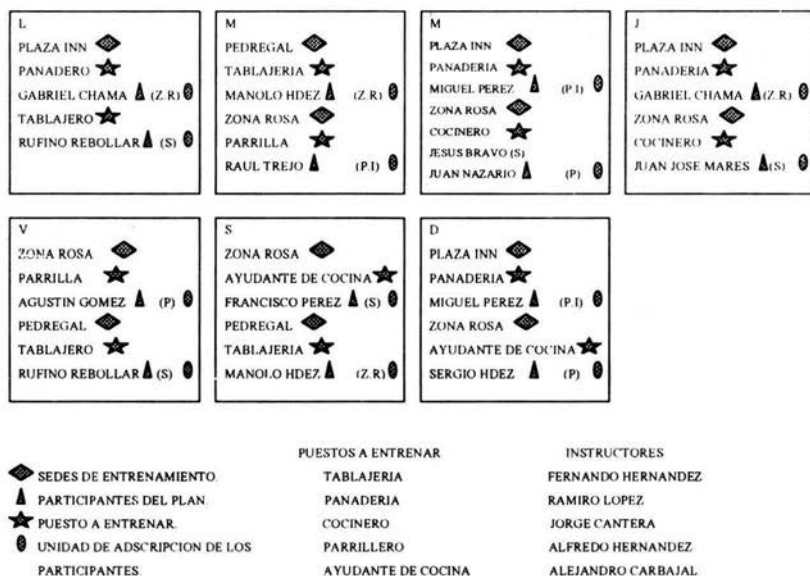
Se les proporcionaron las herramientas para que como instructores planearan, ejecutaran, controlaran y evaluaran el proceso de capacitación.

Tomando como base los manuales de procedimientos se elaboraron guías de actividades diarias (anexo 3) las cuales se les proporcionaban a los instructores con la finalidad de sistematizar la instrucción. Dichas guías fueron elaboradas por el área de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones.

A las personas seleccionadas para conformar el programa de capacitación se les entrenó en el puesto inmediato superior de manera que los auxiliares de cocina (labores de limpieza) fueron entrenados como ayudantes de cocina (realizan tareas menores dentro de la cocina, pican y desinfectan fruta y verdura para su preparación, surten la barra de ensaladas etc.) Los ayudantes de cocina fueron entrenados como tablajeros(encargados de la carnicería), cocineros (encargados de la preparación de los alimentos, sopas, platillos, papas etc.) y panaderos (encargados de la preparación de panes y postres).

Se seleccionaron 11 trabajadores para el plan de capacitación y 4 instructores. Se impartió capacitación de uno a dos días a la semana para cada puesto y la duración total del programa fué de 4 meses.

El siguiente cuadro ilustra como quedó conformado el programa de capacitación.



Con el fin de no distraer la atención del personal en capacitación en otras actividades ajenas a ésta y que la cocina no tuviera problemas de operación por la falta del capacitando, se contrató un ayudante de cocina por unidad para suplir funciones.

Presupuesto para el plan de capacitación.

El programa de capacitación se realizó de agosto a diciembre de 1994. Durante ese año el salario mínimo mensual era de \$418.00 (cuatrosientos dieciocho nuevos pesos). Los salarios de las personas en capacitación se conformaban de la siguiente manera:

Auxiliar de cocina	$\$418.00 + 130.00 * \text{propinas} = \548.00 mensuales por 7 horas de trabajo diario
Ayudante de cocina	$\$560.00 + 130.00 * \text{propinas} = \690.00 mensuales por 7 horas de trabajo diario
Cocinero	$\$620.00 + 150.00 * \text{propinas} = \770.00 mensuales por 7 horas de trabajo diario
Tablajero	$\$950.00 + 225.00 * \text{propinas} = \1170.00 mensuales por 7 horas de trabajo diario
Panadero	$\$950.00 + 225.00 * \text{propinas} = \1170.00 mensuales por 7 horas de trabajo diario

Los meseros compartían propinas con el demás personal de la unidad excepto puestos de supervisión. Los mismos trabajadores establecieron la siguiente política: Los meseros que por lo general son los que reciben la propina debían repartir entre los trabajadores el 9% de la venta diaria tomando en cuenta que el cliente por lo general proporciona el 10% de propina. Para determinar esta cantidad, se hicieron investigaciones en el año de 1991, con empresas del mismo ramo y se observó que la mayoría no ofrecen sueldo ni prestaciones, sino que los meseros únicamente reciben las propinas que dejan los clientes. Por lo que se llegó a la conclusión que si bien es cierto que la propina no es un dinero que ofrezca la empresa a sus trabajadores, si forma parte de sus ingresos y compartirla con el demás personal que hace posible el servicio al cliente era una medida justa.

Al personal que se integró al programa de capacitación como instructor se le dieron incentivos de \$150.00 pesos mensuales por lo que el presupuesto para el programa quedó de la siguiente manera:

Incentivos para instructores:

IZT.

Puesto capacitación.	Mensual	Por periodo de
Ayudante de cocina	\$150.00	\$ 450.00 (por tres meses)
Tablajero	\$150.00	\$ 450.00 (por tres meses)
Cocinero	\$150.00	\$ 600.00 (por cuatro meses)
Panadero	\$150.00	\$ 525.00 (por tres meses y medio)
Total		\$2,025.00

Pago de los ayudantes de cocina para cubrir capacitación.

1 ayudante de cocina

\$ 690.00 mensual



4 ayudantes de cocina por cuatro meses.	\$11,040.00
Costo total del programa de capacitación.	\$13,065.00.

Evaluación:

Se realizaron evaluaciones tanto de participantes como de instructores de los siguientes aspectos:

Evaluación del participante:

Habilidades:

Tomando como base el programa de actividades diarias, se les asignaron puntajes a cada actividad.

Este registro(El registro estaba incluido en las guías del instructor, anexo 4 para su fácil manejo) cambiaba cada semana dependiendo de la secuencia de actividades a capacitar. Dicho registro tenía la finalidad de evaluar el desempeño diario y habilidades adquiridas del personal en entrenamiento.

Al finalizar cada sesión el instructor daba al participante tarjetas con los puntajes adquiridos en el día de capacitación.

Las tarjetas se recopilaban semanalmente por el área de Recursos Humanos para contabilizar los puntos y llevar el control de los resultados.

Los participantes tenían que obtener un determinado número de puntos para pasar al siguiente bloque de actividades.

Actitudes:

El instructor evaluó las actitudes del personal mediante un cuestionario (Evaluación de actitudes del participante) proporcionado por el área de Recursos Humanos.

Los resultados de cada participante fueron cuantificados por el área de Recursos Humanos y mensualmente se elaboró un reporte para la gerencia de Operaciones y la Dirección General

IV. Instructor:

La evaluación del instructor se realizó por medio de un cuestionario que contestó el personal en capacitación. Dicho cuestionario evaluó aspectos de habilidades, actitudes y capacidad de instrucción.

Se evaluó al instructor directamente por parte del jefe de cocina y la Gerencia de Operaciones.

El jefe de cocina realizó una evaluación mensual del instructor verificando que los resultados en cuanto a calidad, limpieza y costo en su área no se vieran afectados.

La condición fundamental para continuar como instructor fué tener un excelente desempeño en su puesto (reflejado en los resultados de calidad, costo y servicio de la unidad) y una excelente evaluación como instructor en el programa de capacitación además de haber demostrado compromiso e interés en el personal que capacitó y en las mejoras de su área.

Los resultados fueron dados a conocer en todas las unidades mediante pizarrones instalados para este fin y con el objetivo de interesar al demás personal y retroalimentar al personal en capacitación.

Durante el programa se hizo mucho énfasis en capacitar al personal bajo la filosofía y normas de calidad de la empresa para evitar desperdicios y que el programa a la larga tuviera un costo más alto debido a éstos.

Al concluir ésta etapa de capacitación se reconoció el esfuerzo de participantes e instructores difundiendo el hecho en todas las unidades, además de un diploma entregado en un acto público por el Director General . Se promovió al personal que se capacitó en su oportunidad.

-Resultados.

Desde el inicio, éste programa de capacitación tuvo mucha aceptación por parte del personal, el entusiasmo fué latente desde las etapas de selección y difusión por la expectativa que generaba en el personal en cuanto a la especialización que podían adquirir en el trabajo y por lo tanto mejores puestos y retribuciones económicas. Además se percibía la sensación de que el personal participaba contento en el trabajo porque la dirección general autorizaba la implementación de acciones pensando en el trabajador en su desarrollo personal y en el mantenimiento de un espacio propicio para que se realizaran mejor y más fácilmente las labores diarias.

Esto lo pudimos comprobar tomando en cuenta que no hubo deserciones de los participantes del programa de capacitación y por los comentarios positivos que los mismos empleados hacían llegar a la gerencia de recursos humanos.

Los resultados del programa de capacitación en relación a la empresa fueron los siguientes:

Los gráficas muestran que en los rubros de mermas y rotación de personal, hubo una disminución importante de los índices de la fase de diagnóstico a la fase de intervención. Dichos resultados se midieron mediante los estados de resultados mensuales en los cuáles intervienen tanto el área de finanzas como el área de operaciones de la siguiente manera:

El área de finanzas controla los gastos generados por la operación de cada una de las unidades tomando como base estimados esperados y estimados reales fundamentados en los precios actuales y los rendimientos de cada uno de los productos y los coteja con los resultados mensuales que presenta la gerencia de operaciones en cuanto a ganancias de las unidades en cada una de las áreas. De tal manera que las mermas se producen cuando el desperdicio ya sea por descuido o mal manejo del producto rebasa el esperado e impacta de una manera importante en el presupuesto de la unidad.

Durante y después del programa de capacitación la merma y el desperdicio disminuyeron considerablemente hasta en un 34% sobre todo en los lugares sedes de capacitación, al parecer ésto sucede porque los instructores cuidan mucho su ejecución durante los entrenamientos para impartir una buena instrucción. Esta hecho provoca que la conducta aprendida se generalice en situaciones de trabajo reales, ya que al analizar los resultados durante el programa de capacitación se notó que el personal capacitado tenía menos desperdicio en sus áreas y éste hecho repercute en incrementos en las ganancias de de la empresa.

En lo que a rotación de personal se refiere, hasta el momento no se habían establecido programas de capacitación que beneficiaran el desarrollo del personal, básicamente porque no se había realizado una detección congruente de necesidades y no se habían establecido objetivos apegados a las políticas y filosofía del restaurante, ésta situación repercutió básicamente en la rotación de personal debido a que los empleados no encontraban desarrollo y salían de la empresa en busca de mayores oportunidades y el personal que permanecía en la ésta a lo largo del tiempo no aprendían nada nuevo (información detectada en las entrevistas de salida durante la fase de diagnóstico). De tal manera al no tener personal identificado con las políticas y filosofía de la empresa, se tiene que contratar personal nuevo sobre todo de niveles especializados lo que repercute en costos tanto de reclutamiento y selección como de capacitación al personal de nuevo ingreso, lo que genera desaliento y desconfianza en los demás empleados de la empresa que no la ven como un medio para alcanzar sus objetivos tanto personales como profesionales.

La grafica muestra que durante el programa de capacitación, también se generó una disminución del 70% en cuanto a rotación de personal en la fase de entrenamiento respecto a la fase de diagnóstico ya que de 25 contrataciones mensuales promedio en el área de cocina una vez implementado el programa de capacitación solo se realizaron de 7 a 8 contrataciones al mes.

En el estado mensual de resultados también se reflejó que se estaba logrando la uniformidad de procedimientos ya que los empleados incluidos en el plan de capacitación pertenecían a diferentes unidades motivo por el cual lo aprendido lo ponían en práctica en su unidad de adscripción que no necesariamente era su unidad sede de capacitación. Por otro lado a los instructores verificaba que proporcionarían la capacitación con apego a los manuales de procedimientos y a la filosofía de la empresa.

En el libro de clientes disminuyeron de 10 a 2 promedio las opiniones de que los sabores eran diferentes en alguna otra unidad.

Todo el personal incluido en éste programa de capacitación fué promovido ya que en ése año se inauguró una franquicia de la cadena y se contaba con personal capacitado en los procedimientos y la filosofía de la empresa para cubrir las necesidades.

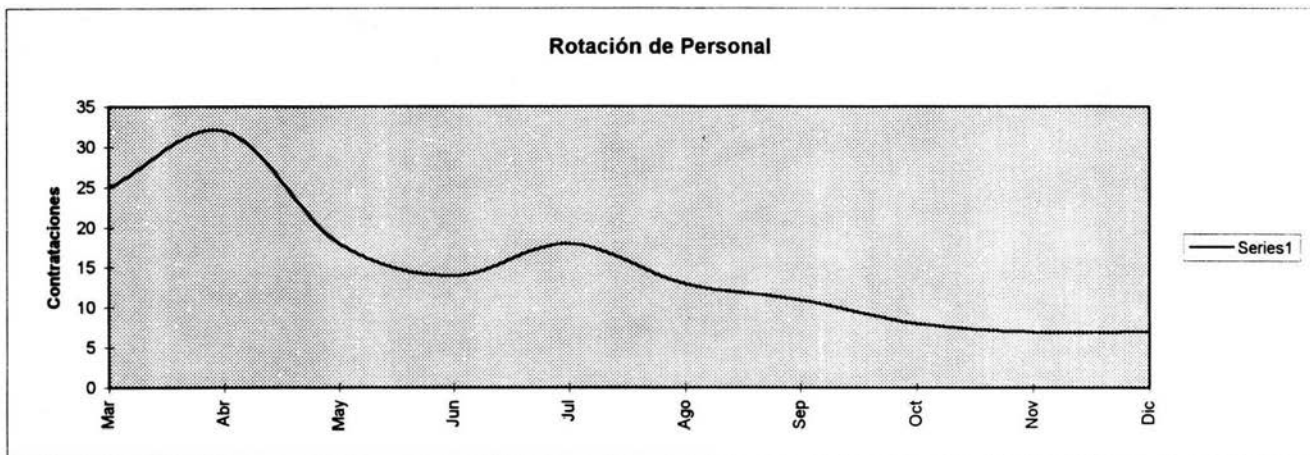
Los costos no se vieron afectados por el programa de capacitación, al contrario a medida que éste avanzó se notaron resultados positivos en cuanto a limpieza, servicio. Dichos resultados se midieron en las opiniones de los clientes expresadas en los libros colocados para éste fin en cada una de las unidades.

Fué palpable que éste tipo de programas de capacitación ofrece al empleado la posibilidad de especializarse en un área en la que ya trabaja.

Los estados de resultados mensuales presentados por las tres áreas (recursos humanos, operaciones y finanzas) a la dirección general mostraron que la rotación excesiva de personal, las mermas y la falta de uniformidad en los procedimientos implican un costo hasta 7 veces más fuerte para la empresa que la implementación del programa de capacitación que se realizó debido a que para llevar a cabo dicho programa se realizó una detección de necesidades realista y se diseñó una estrategia de capacitación congruente a las necesidades de la empresa.

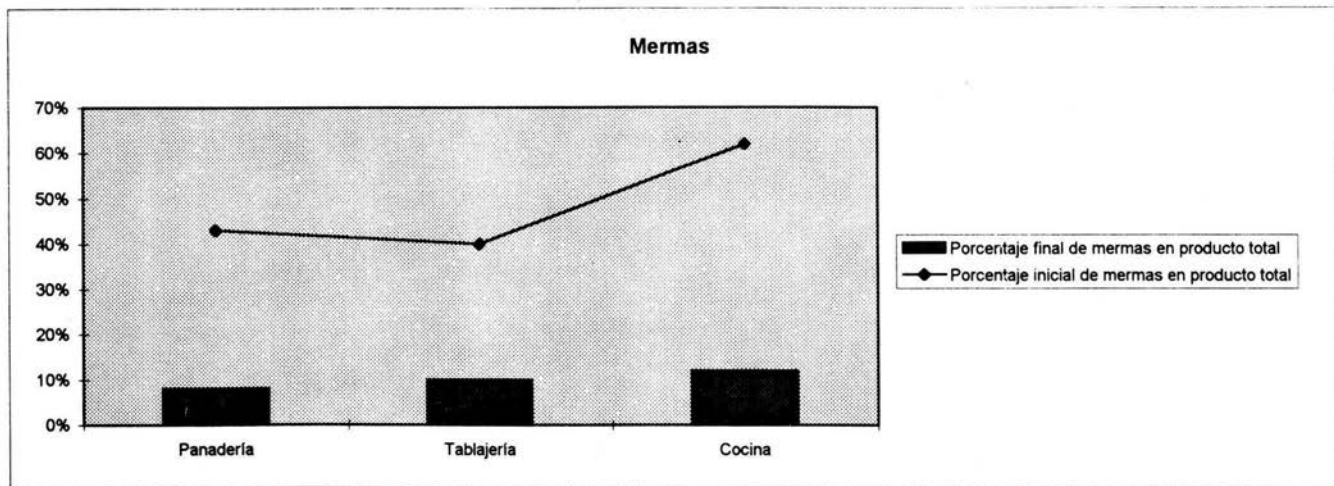
Se planearon las siguientes etapas del programa con la finalidad de hacer a la capacitación un proceso permanente dentro de la empresa.

Tomando en cuenta que se implementó un programa de capacitación que establece en el empleado una forma de trabajo congruente a sus necesidades y aspiraciones y analizando la inversión en éste con los beneficios económicos adquiridos. El programa resultó no un gasto sino una inversión para la cadena de restaurantes por lo que se continúan las siguientes etapas mediante la planeación y el sentido humanístico que el psicólogo puede desarrollar dentro de sus actividades en las organizaciones.



Los cuadros representan los resultados concentrados de las 4 unidades .

Fuente de información : estados de resultados mensuales cotejados con el número de contrataciones.



La gráfica representa los resultados de las 4 unidades.

El promedio de merms se calcula tomando en cuenta el rendimiento total de los productos , la productividad esperada y la productividad real.

D. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA.

A medida que crecen y cambian las organizaciones, la psicología estudia los problemas de los individuos dentro de las organizaciones y planea soluciones a estos.

Por medio de las pruebas psicométricas la psicología desarrolló formas sistemáticas y científicas de hacer la selección de personal, la cual trató de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro, la selección de personal fué la puerta de entrada del psicólogo a las actividades de carácter organizacional como optimización de capacidades físicas y humanas, trabajo en equipo y eficiencia.

Al adentrarse en el estudio de las organizaciones la psicología se fué haciendo cargo de investigación sobre las relaciones en y entre grupos de trabajo así como del comportamiento de sus dirigentes, niveles jerárquicos y competencia. Shein (1982) afirma que "entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más argumentos reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual".

De esta manera la psicología industrial en un principio enfocada al estudio de la conducta individual da un giro total y se dirige al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones y a su desarrollo. Este cambio se da porque la psicología social se involucra en métodos de investigación como encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc. y enfatiza en conceptos como rol social, status, grupos de referencia, cultura, etc.

Actualmente la psicología dentro de las organizaciones encamina sus esfuerzos al análisis y solución de problemas del individuo como miembro de un grupo.

La psicología también se ha involucrado en teorías de desarrollo orientadas a descartar argumentos mecanicistas de causa-efecto como representativos de la conducta humana dentro de las organizaciones y menciona que dicha conducta va a estar determinada por el impacto que tengan en ella las diferentes variables dependiendo de condiciones como la naturaleza de la tarea, clima organizacional etc. Las teorías de desarrollo sugieren que la motivación, valores, personalidad etc. cambian a lo largo de la vida de los individuos u organizaciones (Shein; 1982).

Los psicólogos dentro de la organización estudian la conducta humana, este estudio básicamente se enfoca a las manifestaciones de la conducta en situaciones generales.

En las organizaciones el papel del psicólogo se ha encaminado a el estudio sistemático del comportamiento y al análisis de la conducta tomando en cuenta las relaciones del ser humano con su medio ambiente y sustentando el análisis de los cambios de conducta en datos científicos, lo cual se puede hacer al llevar a cabo mediante observaciones en condiciones controladas y haciendo una interpretación de estos resultados seria y objetiva (Robbins; 1987)

Los seres humanos presentan conductas tanto sencillas como complejas y el psicólogo debe estar preparado para implantar acciones que beneficien a todos los individuos de la organización para encauzar el esfuerzo del grupo total y crear condiciones óptimas para que se generen soluciones a problemas en la productividad humana, aprendizaje, motivación y la ejecución misma del trabajo (Dunette; 1989)

La psicología dentro de las organizaciones ha ido evolucionando en los últimos 15 o 20 años al encaminarse a problemas como motivación, productividad etc., de grupos u organizaciones pequeñas,

pero también ha tenido injerencia en la organización de corporaciones multinacionales y manejo de conflictos en organizaciones privadas o gubernamentales de grandes dimensiones.

Otra función del psicólogo dentro de la organización es la de involucrarse con las decisiones de la alta gerencia ya sea a nivel de consultor interno o externo y de ésta manera seguir contribuyendo a continuar las investigaciones tendientes al análisis de la complejidad de la conducta humana en las organizaciones.

En las condiciones actuales, el psicólogo ya cuenta con apoyo para encaminar sus esfuerzos en la resolución de problemas que tiene la organización cotidianamente y en la ayuda que pueda prestarles a los individuos en la interacción con ésta.

Específicamente en el área de capacitación, el psicólogo juega un papel muy importante en la medida en que sus funciones dejen de ser reactivas, esto es reaccionar posteriormente a que sucedieron los hechos nada más para poner en orden las situaciones tratando de atender a las deficiencias. El psicólogo debe estar conciente de que su participación en capacitación sea proactiva o preparatoria, fundamentada en la reflexión, planeación y dirección, debe estar preparado antes de que sucedan los hechos con visión al futuro y encaminar sus acciones al cumplimiento de la misión de la organización y de ésta manera fomentar en los colaboradores deseos de desarrollo personal, profesional y disposición al cambio.

Basándose en la planeación, el psicólogo debe continuar con procedimientos en cuanto a recursos humanos estableciendo objetivos conductuales para la capacitación e implantando el seguimiento de los capacitados.

Debe también ayudar a cambiar la imagen del capacitador o responsable del área de capacitación que actualmente en la mayoría de las empresas Mexicanas se ve como obstaculizador de las necesidades por la rigidez de los procedimientos, a una imagen de apoyo a las demás áreas en la solución de problemas relacionados con el proceso de capacitación.

El psicólogo debe poner en práctica su capacidad de análisis en situaciones problemáticas para proponer soluciones creativas y evaluaciones de resultados.

El ser proactivo implica realizar la detección de necesidades de capacitación congruente a las necesidades que se pudieran presentar y al crecimiento de las industrias por medio de la observación directa en las áreas y compromisos establecidos a priori con los responsables.

Dentro de la capacitación el psicólogo debe tener apertura para recibir y aprovechar las experiencias, creatividad e imaginación de los involucrados en el proceso de capacitación.

Con una actitud proactiva y la planeación objetiva de la capacitación se evita el desgaste de recursos tanto humanos como económicos (tiempo espacios físicos etc.) para ésto la función del psicólogo dentro del área de capacitación está encaminada a la elaboración implantación y seguimiento de programas de capacitación vinculados a la planeación estratégica, al inventario de recursos humanos y a los sistemas de remuneración y compensaciones.

Dentro de la carrera de psicología en la E.N.E.P. Iztacala no se cuenta con el área industrial, aún así, la formación metodológica adquirida a lo largo de 4 años de nivel profesional proporciona bases importantes para incursionar en las organizaciones como psicólogo básicamente en las áreas de recursos humanos y relaciones industriales.

De ésta manera los psicólogos en las industrias, tienen como objetivo estudiar la conducta de los individuos dentro de su medio ambiente de trabajo para analizar y proporcionar alternativas de solución a problemas que surgen debido a la interacción y condiciones de trabajo y que impactan fuertemente en la productividad de la empresa.

Mi trayectoria profesional, inicia dentro de áreas de capacitación en organizaciones gubernamentales como personal operativo (capacitadora). Posteriormente me integro a la iniciativa privada con jefaturas de capacitación y reclutamiento y selección. El trabajo que reporto en este documento es un programa de capacitación en el trabajo dentro de los rubros del Desarrollo organizacional, planeado, organizado,

implantado y evaluado dentro de mi estancia en la empresa restaurantera como responsable de la gerencia de recursos humanos.

La formación metodológica y conocimientos de la conducta humana adquiridos en la carrera de psicología, me permitieron situarme en áreas donde podía analizar las capacidades de los individuos para insertarse y desarrollarse en una determinada posición dentro de una organización (selección de personal) y diseñar estrategias de mejoramiento para el personal en relación con su entorno (capacitación) sin embargo, mi experiencia en el trabajo ha sido un aprendizaje continuo de las organizaciones y las relaciones humanas en cuanto a trabajo en equipo y eficiencia que se establecen al interior de éstas.

Por otro lado también ha sido muy importante que como psicóloga egresada de Iztacala complementara mi formación profesional fuera de ésta institución por medio de diplomados y cursos que ofrecen otras instituciones dedicadas al desarrollo de recursos humanos.

La conducta humana dentro de las organizaciones es compleja y en ocasiones es difícil establecer estrategias de mejoramiento y control que permitan obtener resultados precisos y planeados. Dentro de la industria se utilizan recursos como evaluaciones psicométricas para selección de personal, conocimiento de las organizaciones en cuanto a estructura, funcionamiento y marco legal así como procesos administrativos y

liderazgo con enfoques humanísticos que ubican al psicólogo dentro del área industrial y que no se contemplan dentro del curriculum de la carrera de psicología en Iztacala, motivo por el cual se tienen que realizar una formación externa indispensable para que el psicólogo se inserte en la industria.

También como psicóloga y parte activa de una empresa he aprendido que cada organización tiene una dinámica diferente dependiendo del ramo, las condiciones económicas políticas y sociales del país que afectan de manera determinante en la productividad de las organizaciones, en éste sentido es necesario diseñar estrategias básicamente bajo los rubros del desarrollo organizacional (trajes a la medida) que impacten en servicio y calidad y por ende en la productividad de la empresa.

Una de las áreas donde es más útil el trabajo del psicólogo en la industria, es el área de capacitación. En México, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento (U.C.E.C.A.) solicita a los empleados una serie de requisitos en cuanto a programas de capacitación, registros, llenado de formatos e incluso impartición de cursos genéricos (cursos iguales para todos los ocupantes de un mismo puesto) para que la empresa se encuentre dentro del marco legal de capacitación y no sea sancionada pero el resultado de cumplir con éste marco legal es muy pobre. Se llenan formatos sin sentido, se imparten cursos solo por cumplir con el requisito y al final se pierde el objetivo de la capacitación que en esencia es: "El desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño" (Blum; 1994). El cumplimiento de éste marco legal de capacitación la mayoría de las veces solo ocasiona desgastes para las empresas tanto económicos como humanos ya que el psicólogo se convierte solo en ejecutor y coordinador de cursos de capacitación que en muchas ocasiones no se apegan a las necesidades reales de la organización y se invierte dinero convirtiendo a la capacitación más que en acciones que benefician la productividad y el ambiente laboral en gastos no recuperables.

Dentro de la empresa a la que me refiero en éste reporte se trabajó conjuntamente y con el apoyo de la Dirección General. El programa de capacitación implementado fué el resultado del estudio de las condiciones y necesidades de la empresa. Con la crisis económica por la que actualmente atraviezan las empresas en nuestro país se deben implementar programas que propicien el desarrollo económico, personal y profesional de sus miembros lo cuál permitirá cumplir con los marcos legales ya establecidos además de aportar beneficios a las organizaciones. En algunas empresas los psicólogos industriales y en general los profesionales que trabajan en las áreas de recursos humanos no cuenta con mucha credibilidad debido a que generalmente los programas de capacitación generan más salidas que entradas económicas a

la organización lo que ocasiona que cuando las empresas ya sea por situaciones propias o ajenas se vean obligadas a llevar a cabo recortes de personal, las áreas que por lo general son cuestionadas en primera instancia son las de recursos humanos precisamente porque los resultados de las acciones que implementan no tienen un impacto positivo en la productividad general y solo queda el personal que se dedica a elaboración de nóminas, I.M.S.S., es decir personal operativo dejando afuera actividades claves para la organización como es la planeación y desarrollo de recursos humanos.

En éste sentido uno de los problemas más fuertes que surgieron en la implementación de éste programa de capacitación fué lo difícil de la labor de convencimiento que tuvo que llevar a cabo el área de recursos humanos desde las primeras instancias hasta los niveles meramente operativos, debido a que cuando se inició con el planteamiento de la implementación del programa surgieron dudas acerca de si el trabajador invertiría más tiempo en la empresa por el programa de capacitación, si el empleado en capacitación descuidaría su trabajo y su área etc. El área de recursos humanos invirtió más tiempo del planeado para la solución de éstas dudas y afinación del procedimiento para que el programa de capacitación funcionara de la mejor manera, no interfiriera con la operación del restaurante sino al contrario que la beneficiara y que éste continuara según lo planeado con la participación entusiasta del personal.

Otro problema importante fué que los encargados de las áreas no confían plenamente en los programas de capacitación debido a la falta de experiencia en éstos y en ocasiones tratan de impedir que los trabajadores tengan una participación constante en la capacitación. Por éste motivo el área de recursos humanos tuvo que verificar diariamente la asistencia del personal a su capacitación y concientizar al personal supervisor de la importancia de éstos programas.

También debido a lo complicado de la operación en los restaurantes muchas veces los instructores y supervisores entregaban los formatos de evaluaciones después de las fechas de entrega marcadas por el área de recursos humanos lo que retardó la verificación de la efectividad del programa.

Estas deficiencias podrán cubrirse en la medida en que las acciones que implementen las áreas de recursos humanos sean realmente congruentes con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa y los resultados por sí mismos día a día convengan al personal de la importancia y los beneficios que conllevan el desarrollo y participación de ellos en éste tipo de programas.

Por los resultados podemos afirmar que los objetivos organizacionales pueden cumplirse con programas humanísticos de beneficio y desarrollo para los trabajadores y que no necesariamente son antagónicos sino que se puede establecer congruencia entre los diferentes niveles en beneficio de la productividad de la organización..

Con éste programa se logró no solamente cumplir con requisitos legales, además se demostró que la capacitación planeada y con objetivos congruentes a las condiciones de la organización, acarrea beneficios tangibles no solo a ésta sino a los miembros que la conforman. La experiencia de realizar estrategias apegadas a los objetivos de la organización conjuntamente con las demás áreas de la empresa y tomando como base los principios humanísticos del D.O. ha sido muy enriquecedora a nivel profesional y personal. La estrategia de capacitación realizada en ésta empresa no termina al presentar los resultados, es muy importante llevar a cabo el seguimiento y continuar con la planeación e implementación de las etapas posteriores del programa que abarquen a las demás áreas y a todo el personal de la empresa para que logre alcanzar mejores posiciones dentro de la organización y por ende se de la credibilidad de los profesionales de recursos humanos y la reafirmación de las áreas encargadas del desarrollo de personal.

E. CONCLUSIONES.

Desde tiempos remotos los seres humanos han tenido la necesidad de agruparse para cubrir sus necesidades ya que el hombre solo es incapaz de hacerlo. Al agruparse y coordinar sus esfuerzos se dieron cuenta de que organizados podrían lograr más que por sí solos. Entonces podemos decir que la organización es el esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. (Shein; 1982).

A lo largo del tiempo los grupos sociales han cubierto sus objetivos más fácilmente repartiendo las tareas entre los miembros de la organización (división del trabajo). Dunnette (1987), define a la organización como la suma total de actividades y relaciones humanas en actividades de grupo.

Especialistas en economía política aseguran que el trabajo es la actividad esencial para generar la riqueza además de ser la actividad fundamental que realiza el hombre dentro de las organizaciones de tal manera que Mc. Gregor(1960) asegura que el trabajo es una actividad natural del ser humano y es determinante en el desarrollo individual de las personas. El hombre pasa la mayor parte de su tiempo en el trabajo es decir dentro de organizaciones y solo de ésta manera puede superar sus limitaciones individuales.

En ésta Era caracterizada por un gran desarrollo social, científico y tecnológico, las organizaciones son cada vez mayores y complejas, además de que cada organización tiene objetivos específicos que solamente podrán cumplirse mediante los esfuerzos que realice el elemento humano dentro de ésta.

Existen dos clases de organizaciones:

a) Formales.- Con una estructura bien definida, división de tareas, canales de comunicación bien definidos y la participación de sus miembros consciente y activa.

b) Informales.- Sin objetivos específicos y participación de sus miembros de una manera espontánea.

Taylor, iniciador de la administración científica da las bases para el diseño clásico de las organizaciones, mediante la búsqueda de la eficiencia, búsqueda de principios generales y la búsqueda de una estructura perfecta de la organización. Para este fin Taylor utilizó la división del trabajo, la jerarquía y la estandarización de la tarea. Este enfoque ve al ser humano como un eslabón más de la cadena de producción y enfatiza en su motivación solamente por medio de estímulos económicos.

Weber(1960) analiza al enfoque burocrático de la administración. Dicho enfoque tiene las siguientes características. ambientes controlados, especialización de la tarea, procedimientos rígidos, mantenimiento de las jerarquías.

El diseño clásico, genera dentro de las organizaciones debido a lo restringido de sus valores, ambientes negativos y enfoques autocráticos además de que propicia que los empleados desempeñen sus funciones de una manera rutinaria y carentes de creatividad e iniciativa.(Argyris; 1957).

En contraposición al diseño clásico surge el diseño humanístico, el cual enfatiza en la motivación como principal elemento para alcanzar las metas de la organización mediante un sistema abierto en el cual los empleados puedan desempeñar cargos de responsabilidad, con procedimientos flexibles y enfoques democráticos.

El diseño humanístico fué retomado por algunas organizaciones y durante su implantación fueron surgiendo algunas limitaciones derivadas de no tomar en cuenta las diferencias emocionales y conductuales de los trabajadores.

El diseño contingente, surge como un enfoque más abierto que pretende cubrir las deficiencias tanto del diseño clásico como del diseño humanista. Este diseño se retoma los conceptos humanistas dentro de ambientes tecnológicos y económicos. Este diseño trata de encontrar modelos para las diferentes situaciones dentro de las organizaciones. .

Como respuesta a los cambios al interior de las organizaciones surge el Desarrollo Organizacional, basado en aspectos humanistas, y con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras (Chiavenato;1983)

Los aspectos en los cuáles tiene influencia directa el Desarrollo Organizacional son:

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación.
- Desarrollo de carrera
- Compensaciones etc.

En este trabajo se analizó la capacitación como un instrumento del Desarrollo Organizacional para el mejoramiento de los procedimientos en una empresa específica.

Definiremos a la capacitación como un proceso que tiene como objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño (Blum; 1994) y que genera incrementos en la producción, disminución de la rotación de personal, y arraigo de éste a las políticas y filosofía de la empresa.

Como una muestra de lo que el psicólogo puede realizar dentro de las organizaciones tomando en cuenta que su papel se encamina a analizar y solucionar la problemática del individuo como miembro de un grupo, se presentó un programa de capacitación en una empresa de restaurantes retomando los valores del Desarrollo Organizacional que se caracteriza básicamente en que los especialistas en recursos humanos realicen intervenciones encaminadas a lograr la congruencia entre las metas de cada persona y los objetivos de la organización.

Dicho programa de capacitación, fué diseñado básicamente para cubrir las necesidades de logro y satisfacción en el trabajo, lo que dió como resultado que al finalizar éste que el personal no solo permaneciera en la empresa disminuyendo el índice de rotación, sino también se comprobó que realizaba sus actividades con apego a los procedimientos y la filosofía de la empresa. Por otro lado se demostró que el programa de capacitación preparó al personal para cubrir niveles de mayor responsabilidad, ya que al inaugurarse una franquicia de la empresa el personal capacitado se promovió al puesto que fué entrenado con los beneficios inherentes a las actividades laborales de mayor responsabilidad.

Durante el programa de capacitación también se utilizaron las técnicas de selección de personal para tener un mayor conocimiento del empleado y fué posible entrenarlo para puestos donde pusiera en práctica sus conocimientos y desarrollara sus potencialidades.

El programa de capacitación descrito en éste trabajo logró resultados importantes tanto para los miembros de la organización como para la organización misma debido a que se retomaron los valores del Desarrollo Organizacional y se trabajó tanto en las metas integrales de los trabajadores como en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este programa demostró que los profesionales en recursos humanos (en éste caso psicólogos) debido a sus enfoques humanísticos intrínsecos a su formación profesional deben trabajar estableciendo un equilibrio entre los objetivos individuales de los trabajadores y el buen funcionamiento además de la resolución de la problemática de la organización.

F. REFERENCIAS.

- Castaño, Darvelio., "El hombre y la organización" En: Crisis y desarrollo de las organizaciones. U.N.A.M. México, 1984. p. 29-34.
- Lapassade, Georges., "Las fases A,B y C En: Grupos organizaciones e instituciones. Garnica Editor, Barcelona, 1977. 43-68.
- Castaño, Darvelio., "Un modelo para estudiar las organizaciones". En : Crisis y desarrollo de las organizaciones, ob.cit., p. 15-26.
- Partin, J. Jennings. " Desarrollo Organizacional: Una perspectiva" En: Perspectivas del desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano (FEI) E.U.A., 1977. p. 1-33.
- Koppes, Donald. L. "Desarrollo Organizacional en la Industria Química y del Aluminio" en Partin, J.J. Perspectivas del Desarrollo Organización F.E.I., E.U.A, 1977. p. 36-53.
- Dunnette, Marvin., et. al. Psicología Industrial. Trillas, 2a. edición. México, 1984 . p. 279.
- Smith, Henry., et.al., Psicología de la conducta industrial . Mc. Graw Hill. 2a. edición. México, 1991. p. 407.
- Shein, Edgar., Psicología de la organización . Prentice Hall. 3a. edición. México, 1992. p. 252.
- Lewicki, Roy., Desarrollo organizacional. Limusa. México, 1993. p. 446.
- Mendoza, Alejandro., Manual para determinar necesidades de capacitación. Trillas, 3a. edición. México, 1993. p. 139.
- Blum, Milton., et.al. Psicología Industrial. Trillas 2a. edición. México, 1994. p. 880.
- Barrón, David., "La teoría neo-clásica, el movimiento de las relaciones humanas" En: Castaño Darvelio, antología del módulo II del diplomado en Psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos, INESPO, México, 1992.
- Martínez Rogelio A. , "Teoría clásica y teoría administrativa" En Castaño Darvelio, antología del módulo II del diplomado en Psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos, INESPO, México, 1992.
- Castaño, Darvelio., "El conflicto en la organización" En: Desarrollo social y organización En: IEESA, México, 1980.
- Barrón ,David., "Administración científica" En: Castaño Darvelio, antología módulo II del diplomado en Psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos. INESPO, México, 1992.
- Martínez, Rogelio. A., "Teoría de la contingencia" En: Darvelio Castaño, antología módulo III del diplomado en Psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos. INESPO, México, 1992.
- Dessler, Gary., Administración de personal. Prentice Hall. 4a. edición, México, 1991. p. 123-298.
- Ríos, Adalberto., Orígenes y perspectivas de la administración. Trillas, 2a. edición. México, 1995. p. 39-103.

Sexton, William., Teorías de la organización, Trillas México, 1994, p. 484.

Tuson, Shaun. et. al., Administración de personal, Trillas, México, 1994, p. 16-209.

Katz, Daniel., Psicología social de las organizaciones. Trillas, 2a. edición, México, 1993, p. 549.

Wendell, French., Administración de personal (Desarrollo de recursos humanos). Limusa, México, 1995, p. 583-600.

Wendell, French., Desarrollo Organizacional, Limusa, 5a. edición, México, 1995, p. 375.

Castaño, Darvelio., "Hacia las perspectivas de contingencia en las organizaciones y la administración".
En: Castaño Darvelio antología módulo III del diplomado en Psicología organizacional y desarrollo de recursos humanos, INESPO, 1992.

ANEXO 1

PERFIL DEL PERSONAL EN ENTRENAMIENTO

PUESTO A CAPACITAR: PANADERO

AREA: COCINA

SEXO: MASCULINO

EDAD: 20 A 30 AÑOS

SUPERVISOR: INSTRUCTOR DE CAPACITACION

TIEMPO EN LA EMPRESA: 3 MESES COMO AYUDANTE DE COCINA, PARRILLERO, TABLAJERO, COCINERO.

HABILIDADES: BUENA COORDINACION PSICOMOTRIZ, FACILIDAD PARA RELACIONARSE CON COMPAÑEROS DE TRABAJO Y SUPERVISORES.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD: VOCACION DE SERVICIO , PLANEADO, OPTIMIZADOR DE RECURSOS, RECEPTIVO, PERSEVERANTE, MUY LIMPIO, COOPERATIVO, SEGUIDOR DE PROCEDIMIENTOS.

ANEXO 2

PERFIL DEL INSTRUCTOR

PUESTO:	CUALQUIER PUESTO ESPECIALIZADO EN EL AREA DE COCINA.
AREA:	COCINA
SEXO:	MASCULINO
EDAD:	22 A 30 AÑOS
SUPERVISOR:	GERENTE DE OPERACIONES O SUPERVISOR DE COCINAS
TIEMPO EN LA EMPRESA:	TABLAJERO: 1 AÑO EN EL PUESTO A CAPACITAR PANADERO: 1 AÑO EN EL PUESTO A CAPACITAR PARRILLERO: 6 MESES EN EL PUESTO A CAPACITAR AYUDANTE: 4 MESES EN EL PUESTO A CAPACITAR COCINERO: 6 MESES EN EL PUESTO A CAPACITAR
HABILIDADES:	FACILIDAD PARA RELACIONARSE CON COMPAÑEROS DE TRABAJO, SUPERVISORES Y PERSONAL A SU CARGO, CAPACIDAD DE MOTIVAR Y PERSUADIR, BUENA COMUNICACION.
CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:	VOCACION DE SERVICIO, ORGANIZADO, PERSEVERANTE, OPTIMIZADOR DE RECURSOS, EMPATICO, CUIDADOSO DEL DETALLE, EMOCIONALMENTE ESTABLE.

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
2	<p>-Conocimiento del orden que debe guardar el área antes y después de su turno</p> <p>-Conocimiento del orden de material de trabajo , antes y después de su turno.</p> <p>-Conocimiento de la limpieza del área antes y después de su turno</p> <p>-Conocimiento de la limpieza del equipo y utensilios antes y después de su turno.</p> <p>-Parrillero</p> <p>-Conocimiento de la limpieza del equipo y utensilios antes y después de su turno.</p>	8 Hrs toda la sesión	<p>Observación directa del instructor</p> <p>"</p> <p>"</p> <p>"</p>	S/E	Sr. Ramiro López

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

PANADERO

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
3	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de las materia primas utilizadas en la panadería.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
4	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de los productos que se elaboran en la panadería.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
5	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor	S/E	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la elaboración de la masa para pan insistiendo en su consistencia , presentación, textura y olor.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
				Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
6	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la elaboración de la masa para pan insistiendo en su consistencia , presentación, textura y olor.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
7	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la elaboración de la masa para tartaleta insistiendo en su consistencia , presentación, textura , y olor.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
8	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la elaboración de la masa para tarta insistiendo en su consistencia , presentación, textura , y olor.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
9	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la elaboración de la masa para brownies insistiendo en su consistencia , presentación, textura , y olor.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
10	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del boleado y peso de los diferentes tipos de bollos		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
11	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del boleado y peso de las medias noches		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
12	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del boleado y peso del pan para sopa		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
13	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del peso y procedimiento para dar forma a galletas y brownies.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
14	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del peso y procedimiento para dar forma a Tartaleta y Tarta.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
15,16 y 17	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la fermentación y pintado en los productos que proceda.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
18,19,20, 21	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del horneado de cada uno de los productos (tiempo y temperaturas).		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
22	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del acomodo de cada producto.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
23	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento del surtido y conservación de cada producto.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
24	-Limpieza del área y equipo.		Observación directa del instructor		2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la preparación de manzana y cobertura de chocolate.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
		8 Hrs de sesión		Sr. Ramiro López	Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
25	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la preparación de crema pastelera y brillo.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

ANEXO 3

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO POR SESIONES

SESIÓN	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN	INSTRUCTOR	VALOR EN PUNTOS
26	-Limpieza del área y equipo.	8 Hrs de sesión	Observación directa del instructor	Sr. Ramiro López	2
	-Organización del material de trabajo.		"		2
	-Conocimiento de la preparación de fresas y otros menores.		Preguntas del instructor al participante		3
	-Limpieza del área después del turno.		Observación directa del instructor		2
	-Cero desperdicios.		Conteo del material de trabajo		2
					Total 11 puntos

