

147
2el.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA**



**EFFECTOS DE LA AUTOMATIZACION DEL PROCESO DE
CAPACITACION EN LA ROTACION DE VENDEDORES
DE NUEVO INGRESO.**

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA**

CARLOS ALBAR JIMENEZ SANCHEZ

ASESOR: LIC. MARIA DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS

**DIRECTOR DE LA FACULTAD
DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FEBRERO 1997.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS.

- *A: Lic. María del Socorro Escandón Gallegos, por su paciente ayuda y comprensión.*
- *A: La División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, por la innovación de ideas y decidido apoyo a éstas.*
- *A: Lic. Margarita Olvera Esquinca, por su invaluable orientación y ayuda para el presente trabajo.*
- *A: Conchita, ♀ hasta el infinito, donde quiera que te encuentres.*
- *A: Ixchel e Itzá, por reinventarme. Jardín de mis ilusiones.*
- *A: Rosa María, fuente de inspiración para el logro de este proyecto. Por su apoyo, comprensión y ayuda.*
- *A: Erika y Gerardo, por su generosa hospitalidad y desinteresada ayuda.*
- *A: Mis padres y hermanos.*
- *A: La Dra. Rosa María Pedregal, Norma y León, personajes muy importantes en buena parte del camino de mi vida.*
- *A: Todas aquellas personas que a lo largo de mi vida me apoyaron y alentaron, para lograr lo que hoy soy.*

*A: La U.N.A.M.
Formadora de hombres y mujeres*

INDICE

<i>I</i>	<i>Introducción.</i>	<i>1</i>
<i>II</i>	<i>Antecedentes.</i>	<i>3</i>
<i>II.1</i>	<i>Teoría de los Sistemas.</i>	<i>16</i>
<i>II.2</i>	<i>Rotación de Personal.</i>	<i>33</i>
<i>II.2.1</i>	<i>Factores que Influyen en la Rotación de Personal.</i>	<i>34</i>
<i>II.2.2</i>	<i>Problemas Derivados de la Rotación de Personal. (Costos y Consecuencias.)</i>	<i>41</i>
<i>II.2.3</i>	<i>Medidas Preventivas para Evitar la Rotación de Personal.</i>	<i>44</i>
<i>II.2.4</i>	<i>Investigaciones Realizadas.</i>	<i>48</i>
<i>II.3</i>	<i>Utilidad del Computador</i>	<i>54</i>
<i>II.3.1</i>	<i>Importancia del Computador.</i>	<i>57</i>
<i>II.3.2</i>	<i>Beneficios del Computador.</i>	<i>60</i>
<i>III</i>	<i>Antecedentes de la Empresa.</i>	<i>86</i>
<i>IV</i>	<i>Procedimiento.</i>	<i>88</i>
<i>V</i>	<i>Evaluación.</i>	<i>94</i>
<i>VI</i>	<i>Análisis.</i>	<i>96</i>
<i>VII</i>	<i>Contribución.</i>	<i>100</i>
	<i>Anexos.</i>	
	<i>Bibliografía.</i>	

INTRODUCCION.

I INTRODUCCION.

El presente Reporte Laboral tiene como propósito proporcionar un enfoque de los principios y actividades de la sistematización de los procesos de la capacitación para contribuir a la disminución de la rotación de personal, apoyado en un sistema computarizado para facilitar la administración de la función de la capacitación.

El entrenamiento para el trabajo es un factor de suma importancia para tener un personal competente y productivo en cualquier clase de empresa, esto se puede obtener exitosamente con sólo apearse a un procedimiento de capacitación cuidadosamente diseñado, el cual no necesariamente debe ser complicado, sino estar acorde a las necesidades de la empresa para llevar paso a paso al capacitando por el moldeamiento conductual al cual se le someterá para integrarse adecuadamente a sus nuevas labores; así también debe tomarse en cuenta los procesos de capacitación que se vayan a establecer en la organización, los cuales serán el vehículo ideal para el futuro crecimiento de la empresa de la que se trate.

En México la capacitación a pesar de ser ya un derecho de los trabajadores y estar elevada como una garantía social en nuestra Carta Magna todavía no es un hecho real en la práctica, debido a ideas erróneas o falsas creencias. Por ejemplo, las múltiples crisis que han venido azotando al país en los últimos veinticinco años, han sido pretexto para despedir a los profesionales dedicados a la promoción de la capacitación, con la inocua creencia de aligerar los gastos que genera este personal, cuando debería ser totalmente al contrario: mejorar la calidad, la productividad, las habilidades de los empleados, los niveles competitivos de la empresa, etc. apoyados en estos profesionistas pero se cree que prescindiendo de los servicios de éstos no le va a pasar nada a la empresa y que se seguirá operando sin mayor problema. Esta afirmación a primera vista puede ser cierta por el momento, sin embargo a mediano plazo puede resultar todo lo contrario.

Se tiene que partir del hecho de que la capacitación es una inversión, una inversión a futuro, es como una especie de capital el cual se va incrementando en cuanto pasa más tiempo y más se invierte en este valor.

No está por demás decir que el psicólogo, aún a pesar de los tiempos que nos ha tocado vivir, tiene una función muy importante que desarrollar en el ámbito de la educación en la empresa; la creatividad y la imaginación por parte de este profesional son herramientas que pueden lograr estupendos resultados en las organizaciones, aunque es necesario demostrar con hechos en la práctica ante la alta dirección el enorme valor que los servicios del psicólogo tiene para la compañía que sea.

Es de todos conocido la crucial importancia que la capacitación tiene en cualquier empresa, ya que de ésta depende que la compañía crezca, se mantenga competitiva, innove productos de excelente calidad, distribuya los bienes y servicios que ofrezca en el lugar y momento que se le solicitan, insuperable calidad en los servicios que presta al público consumidor, etc.

El psicólogo ante estos retos se puede convertir en una pieza clave en las modernas organizaciones de hoy en día para entrenar, preparar y capacitar al personal tanto de nuevo ingreso como el que ya se encuentre en la empresa.

De hecho el psicólogo deberá preparar, diseñar, crear, desarrollar, implementar y en su caso corregir desviaciones de los planes que ponga en práctica con el propósito de entregar de manera permanente productos terminados de excelente calidad a todos los empleados, especialmente a aquellos nuevos empleados que se estén integrando a su nueva organización.

Este trabajo parte del supuesto de que el empleado nuevo necesita al momento de integrarse a la organización de que se le habiliten sus aptitudes para adaptarse al puesto que desempeñará, que la capacitación que reciba haga que se interese en su trabajo y aprenda con facilidad las nuevas actividades que se le asignen y transformarse a través del tiempo en un trabajador satisfecho y competente.

Para el inicio de la presente intervención se tomó como punto de partida a partir del momento que el individuo se integra a la organización, o sea después de haber sido contratado y dado de alta en la nomina e iniciar el proceso de capacitación en su localidad. Esto es, que se le proporcione oportuna y adecuadamente por parte de supervisores y administrativos las habilidades y herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus funciones.

Para tal efecto, se esquematizó el desarrollo del presente trabajo de la manera que a continuación se explica:

En el punto de Antecedentes se expone una recopilación de los aspectos mas sobresalientes en lo que a capacitación, rotación de personal y la máquina computadora se refiere.

En el segmento Procedimiento se detalla de manera especifica cuáles fueron los pasos que se siguieron durante el proceso, para la implantación del Plan de Trabajo, para controlar y disminuir la rotación de los vendedores de nuevo ingreso.

En el apartado correspondiente a la Evaluación, se hace un análisis critico, así como el efecto suscitado en el fenómeno de la rotación de personal, examinando los resultados arrojados a partir de la implantación del Plan de Trabajo.

En la parte del Análisis se examinan los resultados obtenidos tomando como base el Plan de trabajo establecido, así como las implicaciones que tuvo en el fenómeno de la rotación de personal.

En este ultimo punto referente a la Contribución, se señala el impacto tenido en la organización, enfatizando las contribuciones directas que se observaron durante todo el proceso, así también, a modo de conclusiones, se hacen algunas reflexiones de la intervención, a la luz de la experiencia profesional.

ANTECEDENTES.

II ANTECEDENTES.

Desde que el hombre estableció comunidades, siempre se ha destinado dentro de esas sociedades, espacios al conocimiento e investigación; a la educación de la sociedad a través de sus instituciones, y que como resultado de esa actividad se refleje en un bienestar social general. (Arias, 1991, p. 311) al respecto comenta: "Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en la salud de sus habitantes."

La manifestación de la capacitación es tan antiguo como el hombre mismo, pues desde los pueblos primitivos existen los primeros intentos de enseñar e intercambiar habilidades. Se tiene conocimiento de la existencia de aprendices desde el año 2000 a.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

En la primera mitad del siglo XVIII aparecen las primeras escuelas industriales, cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de América un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como "Método de los cuatro pasos", que son:

- a) *Mostrar*
- b) *Decir*
- c) *Hacer*
- d) *Comprobar.*

El hombre prehispánico en la cultura Náhuatl, según explica Fray Bernardino de Sahagún en el libro "Historia de las cosas de la Nueva España", habría de pasar por un proceso formativo encaminado fundamentalmente a dotarlo de "un rostro y un corazón", lo que dentro de su concepción constituye la fisonomía intelectual y moral del ser humano. La definición del hombre maduro, la señala como: "corazón firme como la piedra, corazón resistente como el tronco de un árbol; rostro sabio, dueño de un rostro y un corazón, hábil y comprensivo" ayudándolo a clarificar los objetivos de la enseñanza entre los nahuas.

La labor de los que actuaban como Temachtiani (maestro) o como Tlamatinime (sabio en su misión de educador), quedaba comprendida en los siguientes cinco términos nahuas:

- *Teixcuitiani, El que a los otros un rostro hace tomar.*
- *Teixtlamachtiani, El que hace sabios los rostros de los otros.*
- *Tetexcahuiani, El que a los otros un espejo pone delante, para que vuelvan cuerdos y cuidadosos.*
- *Netlacaneco, El que humaniza el querer de la gente*
- *Tlayolpachiuitia, El que hace fuertes los corazones.*

La importancia dada por los nahuas a la educación, queda de manifiesto al conocer la responsabilidad que los padres asumían con respecto a sus hijos, ya que desde su nacimiento los padres prometían como un don, el que habrían de llevarlos, un día al Calmecac (escuela o centro de formación superior) o al Tepochealli (casa de jóvenes). Al primero acudirían los aspirantes a ser sacerdotes, mientras que al segundo los que serían guerreros, artesanos, o bien para conocer otras artes y oficios.

Cabe mencionar que también existían los Cuicalli casas de canto, donde se enseñaban el canto y la danza.

Antes correspondía a los padres y a los hombres de edad, el hacer a sus hijos recomendaciones acerca de lo que debería ser su actuación en el mundo y frente a los demás, utilizando para ello el Huehuellatohli (discurso de ancianos).

La capacitación y el adiestramiento de los trabajadores en México no es una actividad nueva. Tenemos referencias históricas que datan de la época de la Colonia, en las cuales se registran actividades de capacitación realizadas por don Vasco de Quiroga, en el Estado de Michoacán.

El proceso se realizaba a través de una persona experimentada en determinado oficio o actividad, quien promovía el aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes en el aprendiz, necesario para el desarrollo eficaz y eficiente de su acción laboral.

En 1870 el Código Civil regulaba la figura jurídica del Contrato de Aprendizaje que, con leves modificaciones, se recogió en el nuevo Código de 1884. Fue hasta 1931 en que la Ley Federal de Trabajo destinó su Título III al Contrato de Aprendizaje, que consistía básicamente en que los obreros calificados mostrarán labores fáciles a aprendices, quienes percibían un salario inferior al mínimo. La finalidad era que al término del contrato el aprendiz estuviera calificado y, si no era contratado, fuera liberado para poder colocarse en alguna empresa.

El contrato siguió vigente hasta 1970, el año en que se deroga debido a los abusos a los que se prestaba, pues no se reglamentó el artículo y nunca se especificaron tiempos de vencimiento del contrato ni los conocimientos necesarios con los que el aprendiz podría ser formalmente contratado o liberado.

En nuestro país, la capacitación que se practicaba tradicionalmente en las empresas era por medio de maestro de habilidades en el lugar de trabajo; había tres categorías básicamente: aprendiz, oficial y maestro. Este proceso aún se sigue practicando en nuestros días en un considerable número de empresas.

Desde entonces, la capacitación y el adiestramiento como procesos de enseñanza-aprendizaje han ido evolucionando en función de las nuevas metodologías y modalidades didácticas, cada día más sofisticadas y eficientes.

Existen en la República mexicana tres preceptos básicos que reglamentan la enseñanza del personal calificado: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Educación y la Ley Federal del Trabajo. La primera presenta a la capacitación como una obligación de las empresas y por consiguiente un derecho de los trabajadores; la segunda establece el marco jurídico relativo a la capacitación del personal con miras a ubicarse en el mercado de trabajo, es decir capacitación para el trabajo y la tercera, corresponde a la formación de recursos humanos que se tiene en una relación laboral, es decir capacitación en el trabajo.

El 9 de enero de 1978 se publicó en El Diario Oficial el decreto que reforma la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

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

Este artículo de la Ley Federal del Trabajo se reglamentó por El Diario Oficial con fecha de 28 de abril de 1978 y entró en vigor en mayo del mismo año.

Con motivo de las modificaciones constitucionales efectuadas, en abril de 1978 se publican los ajustes correspondientes a la Ley Federal del Trabajo. Se adiciona una serie de disposiciones que otorgan una dimensión diferente a la capacitación y el adiestramiento en el país.

Otra fracción de nuestra Carta Magna referente al derecho de la capacitación es la fracción XXVI del artículo 123 que dice lo siguiente, acerca de la competencia constitucional de las autoridades del trabajo:

"La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia de las autoridades federales en los asuntos relativos a

a) Ramas industriales:

1. Textil;
2. Eléctrica;
3. Cinematográfica;
4. Huleira;
5. Azucarera;
6. Alnera;
7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la exportación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
8. De Hidrocarburos;
9. Petroquímica;
10. Cementera;
11. Calera;
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
15. De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
18. Ferrocarrilera;
19. Madera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso, labrado, o envases de vidrio; y 21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;

b) Empresas:

1. Aquellas que sean administradas en forma directa o descentralizadas por el Gobierno Federal; También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente."

Ya desde 1970 se contemplaba la obligación de los patronos de proporcionar capacitación a sus trabajadores, pues en ese año se reformó la Ley Federal del Trabajo en donde se establece, como interés social, la promoción de la formación de trabajadores y se señala la obligación para los patronos de impartir capacitación a los trabajadores a su servicio.

A raíz de la supresión del Contrato de Aprendizaje se planteó la necesidad de emprender acciones globales mediante la implantación de una estructura adecuada. Esta debería establecer una estrecha vinculación entre todos los aspectos que inciden en el proceso de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y procuraría la intervención activa y comprometida de los factores productivos.

Conforme a ello se elaboró el planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, considerándose como elementos integrantes del mismo: los trabajadores, los patronos, el sector público y los capacitadores. La interacción de estos componentes sería: el sector público como coordinador, promotor y vigilante de todo el proceso; los patronos como obligados de su instrumentación; los trabajadores como receptores de las acciones, y los capacitadores como facilitadores del proceso.

La participación de los trabajadores y de los empresarios en la capacitación es el mecanismo de funcionamiento clave para el sistema legal que prevé instancias de intercambio de opiniones a todos los niveles. En la empresa, las comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento; en las ramas y actividades económicas, los Comités Nacionales de Capacitación; en las entidades federativas, los Consejos Consultivos Estatales; y a nivel nacional, el Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- "La obligación de otorgar capacitación en el trabajo se verá reflejada en el beneficio de la propia empresa.
- Las empresas dedicadas al ofrecimiento de servicios de capacitación deberán estar registradas por la STPS.
- Los cursos y programas de capacitación podrán desarrollarse hacia una empresa, grupo de empresas, rama industrial o actividad determinada.
- 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 puesto de nueva creación;
 - III. Prevenir riesgos de trabajo;
 - IV. Incrementar la productividad; y
 - V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.
- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, quienes se encargarán de vigilar sistemas y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación, así como sugerir mejoras.
- El número de representantes de las comisiones mixtas depende del número de trabajadores de la empresa: si es menor de 20, la comisión deberá formarse con un representante obrero y uno de la empresa; si hay más de 20 pero menos de 100 o más, con cinco y cinco.
- La STPS cuidará que las comisiones mixtas se integren oportuna y normalmente.
- Los programas, que no podrán tener una duración mayor de cuatro años, deberán comprender todos los puestos y niveles de la empresa." (Trueba, 1989, p. p. 95-96)

El Gobierno de México presentó esta obligación con el fin de elevar las habilidades de los trabajadores, para darle un mayor valor a su trabajo, además de elevar los niveles de productividad de la empresa y contribuir de esta forma al desarrollo del país.

El sistema mexicano de capacitación, tiene una gran adaptabilidad que le permite incorporar cualquier modelo o metodología. Se puede capacitar por puesto de trabajo, empresa o rama industrial; se puede impartir la capacitación en planta o en aula, mediante capacitadores internos o externos. Permite aprovechar los sistemas de educación técnica de las instituciones de capacitación o bien crear otros específicos. Al entrar la toma de decisiones en la empresa permite una total flexibilidad y una respuesta directa e inmediata a las necesidades.

Los esfuerzos que se han dado en el campo de la capacitación han sido importantes y de gran trascendencia para México, como son los planes que se han publicado en los dos últimos sexenios:

"En mayo de 1983, el Gobierno de la República, a través del Ejecutivo Federal presentó el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 en donde se plantea la ordenación y sistematización de la asignación de recursos y responsabilidades, en términos de: Objetivos, Estrategias y Prioridades; económicas, políticas, sociales y culturales.

Los Programas Nacionales Sectoriales donde pertenece el Programa Nacional de Capacitación y Productividad surgen del Plan Nacional de Desarrollo y se convierten en instrumentos de programación de objetivos, estrategias y prioridades del mismo.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad (P.N.C.P.), se formuló en ocho capítulos y dos anexos, cumpliendo con los lineamientos planteados por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Siendo estos:

1. Diagnóstico.
 2. Potencialidades y perspectivas.
 3. Objetivos.
 4. Estrategias.
 5. Metas, proyectos y recursos.
 6. Acciones de gasto público.
 7. Concentración y coordinación de acciones de los sectores público, privado y social.
 8. Manejo de los instrumentos de la política económica y social.
- Anexos. Metodológico y estadístico.*

Objetivos Conjuntos con el Plan Nacional de Desarrollo. 88-94

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad diseñó sus objetivos y estrategias en forma conjunta con las del Plan Nacional de Desarrollo de donde se derivan posteriormente los objetivos y estrategias generales y los específicos.

Es necesario identificar aquellos elementos que permitan establecer la relación del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan Nacional de Capacitación y Productividad, cuyos esfuerzos se orientan a mantener y reforzar la independencia de México para la construcción de una sociedad que garantice la libertad individual y colectiva en un sistema de democracia y justicia social.

Para lograrlo el Plan Nacional de Desarrollo, fijó los siguientes objetivos que para alcanzarlos se exige de una política nacional de capacitación y productividad tanto en lo que concierne a su concepción, como en la forma de realizar las acciones:

- *Conservar y fortalecer las instituciones democráticas, en donde la capacitación y la productividad deberán ser consideradas como un medio para lograr la independencia nacional, por cuanto centra la capacidad de sus hombres para transformar sus condiciones y utilizar eficientemente los recursos.*

Vencer la crisis, donde la capacitación se presenta como uno de los medios para incrementar la producción y los niveles de productividad, mediante acciones inmediatas que ayuden a superar la crisis y permitan aminorar el efecto que sobre los trabajadores provoca.

- *Recuperar la capacidad de crecimiento, concibiendo a la capacitación y a la productividad como instrumentos que ayuden a reducir los desequilibrios cuantitativos y cualitativos en el mercado de trabajo, lo cual reclama de una vinculación más estrecha entre la capacitación para el trabajo y la educación.*

La capacitación debe ofrecer opciones para diversas formas asociativas del trabajo, mediante lo cual la clase trabajadora genere sus propias alternativas de transformación de la naturaleza, aproveche los beneficios de su trabajo y contribuya al desarrollo nacional.

- *Impulsar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales, orientando a la capacitación y a la productividad no sólo a la eficiencia de sus insumos, sino también a lograr mejores condiciones de bienestar y trabajo, elevando la calidad de vida, revalorando el trabajo y creando mecanismos eficaces que faciliten la participación de los trabajadores en los beneficios que deriven del incremento de la productividad. Se trata de materializar el derecho constitucional, a la capacitación y propiciar incrementos efectivos en la productividad, para solucionar problemas tales como, la desigualdad social y regional y la insuficiencia de ahorro de divisas.*

Objetivos Generales del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Buscando la congruencia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad presenta los siguientes objetivos:

- *Orientar los cambios de la productividad en forma selectiva, considerando las características que la determinan y la dirección de la transformación estructural que se ha planteado en la estrategia de desarrollo.*
- *Reducir los diferenciales de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regiones del país, para disminuir los diferenciales de ingresos laborales entre los mismos.*
- *Resolver los desequilibrios entre la estructura de oferta y demanda de mano de obra calificada, mediante una mayor disponibilidad de oportunidades de capacitación y adiestramiento a todos los niveles requeridos, con el propósito de ampliar el acceso de la población a los empleos productivos. Se pondrá especial cuidado en aquellos sectores intensivos en mano de obra.*
- *Disminuir los efectos negativos que puedan generarse entre mayores niveles de productividad y empleo.*
- *Garantizar que los mayores niveles de productividad generados se distribuyan equitativamente entre los factores de la producción y entre las regiones, propiciando una mayor vinculación de aquellos con el salario.*

Objetivos Específicos del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

- Promover el incremento de la productividad de los sectores industrial, comercial y de servicio en todos sus niveles.
- Propiciar el incremento de la productividad de las empresas públicas y del sector social.
- Promover la investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades legales de las empresas.
- Lograr una utilización eficiente de los medios disponibles para la formación de recursos humanos.
- Propiciar mayores niveles de productividad en la administración pública, mediante la modernización de las estructuras administrativas y el uso eficiente y oportuno de los recursos de Gobierno Federal.
- Establecer el servicio civil de carrera.
- Atender el desarrollo integral de los trabajadores del sector público.
- Lograr un equilibrio oportuno entre la oferta y demanda de la mano de obra calificada en la administración pública.

Estrategias Conjuntas con el Plan Nacional de Desarrollo.

Las estrategias de Plan Nacional de Capacitación y Productividad se encuentran determinadas por la necesidad de contribuir al cambio estructural y a la reordenación económica que requiere el país y que establece el Plan Nacional de Desarrollo.

Estas estrategias establecen seis orientaciones para el cambio estructural requerido y configuran el marco general de programa.

- Enfatizar los aspectos sociales y redistributivos.

Las estrategias de capacitación y productividad para el cambio estructural ponen énfasis en los aspectos sociales y redistributivos de desarrollo, al vincular los programas en la materia con las necesidades del desarrollo económico y con los esquemas de organización social para el trabajo que permitan el acceso de la población al empleo remunerador.

Se busca también vincular estrechamente la capacitación en y para el trabajo, asociando los efectos de la misma con mecanismos que favorezcan la distribución de los beneficios y mejoren las condiciones de trabajo y de vida.

- Reorientar y modernizar el aparato productivo, en este aspecto, los incrementos de productividad se dirigirán mediante el establecimiento de criterios, para la identificación de combinaciones, de recursos productivos y localización de actividades que maximicen el nivel de productividad.
- Se busca promover el desarrollo industrial del país mediante el uso adecuado de los recursos materiales y el capital, reforzando la integración de la producción, imprimiendo una mayor competitividad externa e interna. Para ello se precisa de una relación permanente de este programa y del Fomento Industrial y Comercio Exterior.

Estrategias para la Reordenación Económica.

Tiene tres orientaciones: Combatir la inflación y la inestabilidad cambiaria, que implica elevar la capacidad de respuesta del aparato productivo y promover un uso eficiente de los recursos. Proteger el empleo, la planta productiva y el consumo básico que en términos de capacitación exige el fortalecimiento de la mediana y pequeña industria, la promoción del autoempleo y el reciclaje de habilidades. Se requiere, para aumentar la productividad hacer buen uso de los recursos tanto humanos como materiales y financieros. Recuperar la capacidad de crecimiento, que implica la formación de recursos humanos con calidad en cuanto a sus conocimientos y habilidades.

Estrategias Generales del Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Fomentar y apoyar el incremento de la productividad armonizando las políticas sectoriales, la asistencia técnica a las empresas públicas, privadas y sociales y la concertación de acciones entre los factores de producción.

Consolidar las prácticas de la capacitación y al adiestramiento en el trabajo, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal en la materia.

Intensificar la capacitación para el trabajo, mediante la coordinación de la infraestructura capacitadora de que dispone el gobierno federal y los sectores privado y social.

Vincular la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica a los requerimientos de la planta productiva, de tal forma que se limiten los efectos negativos entre mayores niveles de productividad y empleo.

Promover la mayor vinculación posible entre los niveles de productividad y salario.

- *Apoyar el proceso de desconcentración de las acciones, proyectos y programas de capacitación y productividad en el interior del país.*

La misma amplitud de los conceptos de capacitación y productividad, precisa la determinación de aquellas estrategias que permitan observar el cumplimiento de los objetivos que aseguren la congruencia entre las acciones que distintos sectores administrativos realizan en la materia.

Los procesos de capacitación y productividad son variables de carácter transversal, que necesariamente inciden en toda la actividad económica. No se podría hablar de una estrategia u objetivo de un sector, sin que afectara directa o indirectamente a otro. La relación inversa también es igual, las acciones de capacitación y productividad no se aplican en el vacío, tienen que afectar necesariamente a uno o varios sectores.

Lo anterior marca la naturaleza intersectorial del programa Nacional de Capacitación y Productividad y los efectos múltiples de sus estrategias." (Plan Nacional de Desarrollo 83-88)

En el año de 1991 en el Diario Oficial de la Federación en el mes de junio se publicó: "Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994."

Para la orientación que la empresa mexicana debe dar a su estrategia de capacitación, a continuación se hace una breve reseña de los aspectos más importantes que rigen este plan:

Marco General.

Alcances del Programa.

En este programa se enfatiza el papel crucial de los recursos humanos en su interacción con los elementos que determinan la productividad. Se marca el papel que deben desempeñar ante el cambio, y se pone de relieve su función como pilar de innovación tecnológica.

La utilización más racional y eficiente de los recursos naturales y del capital, la búsqueda y aplicación de opciones tecnológicas idóneas, para el desarrollo de esquemas más modernos de información y de organización, la renovación de la infraestructura, son los elementos esenciales en la productividad, que suponen todos una participación activa del factor humano como agente esencial del cambio.

Importancia de la Capacitación.

Al resaltar el papel de los recursos humanos en la productividad, el Programa asigna particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio de acceso a los conocimientos y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición. En este sentido, se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr el mejor ingreso del trabajador en la actividad económica, sino como una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país.

El énfasis en la capacitación adquiere sentido en una época como la actual, en la que el cambio tecnológico acelerado exige no sólo la transformación de los perfiles ocupacionales que habrán de llenar quienes se incorporen en los próximos años a la actividad productiva sino también de un gran proceso de readaptación de la mano de obra en activo.

Tendencias de la productividad y factores limitantes.

Factores que han Limitado el Crecimiento de la Productividad:

A continuación se distinguen, cuatro grandes áreas en las que se agrupan los factores limitantes al crecimiento de la productividad.

- a) Las discrepancias e insuficiencias de la estructura productiva.*
- b) La orientación de las políticas asociadas al proteccionismo industrial;*
- c) Las insuficiencias en la formación y desarrollo de los recursos humanos.*
- d) Las relativas a las actitudes y valores imperantes en el entorno social.*

a) Disparidades e insuficiencias estructurales.

Existe un elemento con alto grado de heterogeneidad en la planta productiva, que implica la existencia de esquemas de organización característicos de la modernidad más avanzada junto a los más rudimentarios. Esta diversidad, que se encuentra tanto en la agricultura, como en la industria y los servicios refleja condiciones muy distintas de acceso al capital y a la tecnología; existen diferencias significativas en la cualificación de los recursos humanos, en las condiciones de trabajo y en los esquemas de inserción de las empresas en el mercado.

Am dentro de una misma rama de actividad se advierten fuertes contrastes en escalas de producción, estadios tecnológicos, estructuras administrativas, y niveles de eficiencia.

b) Limitaciones Derivadas del Proteccionismo.

El esquema de proteccionismo, al aislar a la industria de la competencia externa, generó mercados altamente regulados, sobreprotegidos y concentrados, y alteró los precios relativos de los factores en favor del capital fijo y en detrimento de la formación y desarrollo de recursos humanos y de la inversión en tecnología.

En el mercado que se generó dentro del esquema de proteccionismo antes descrito, los precios se determinaron, en términos generales, en forma aislada respecto a los que prevalecían en el exterior, en ocasiones muy por arriba de estos últimos, al amparo de un esquema que garantizó la rentabilidad, independientemente de la pertinencia de la tecnología, de la calidad de los productos, de las necesidades y preferencias del consumidor, de la competitividad internacional, y en general, de los niveles de productividad y eficiencia.

Durante estos años de auge las unidades productivas, lo mismo públicas que privadas, tendieron a asignar de manera menos eficiente sus recursos de inversión. El equipo que adquirieron no fue necesariamente el más productivo, ni la tecnología la más adecuada a la escala del mercado.

La forma en que se asignaron los recursos, particularmente durante el auge petrolero repercutió en un crecimiento económico con un alto costo social.

c) Insuficiencias en el desarrollo de los recursos humanos.

El importante papel que desempeñan los recursos humanos en la articulación de los múltiples factores que intervienen en la productividad, al condicionar la introducción de mejoras en la maquinaria y equipo, la viabilidad del cambio tecnológico, y el desarrollo administrativo y organizacional no ha sido suficientemente enfatizado y hoy día constituye un punto crítico dentro de la estrategia general de modernización.

El promedio de escolaridad en México sigue siendo bajo en relación con países desarrollados como Alemania Occidental, Estados Unidos de América o Japón, pero resulta también inferior al de algunas naciones en proceso intermedio de desarrollo, como el de Corea del Sur, país cuyo promedio de escolaridad es superior a la secundaria.

Limitado desarrollo de la capacitación.

Dentro del cambio estructural que ya se ha iniciado, los efectos de la respuesta del sistema educativo, por su misma naturaleza, no puede darse en forma inmediata. De ahí que la capacitación adquiera un papel estratégico en la modernización del país. Su función estará vinculada, no solamente a subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra y a apoyar de manera ágil a los trabajadores operativos y técnicos, así como al personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades ante el proceso de cambio tecnológico acelerado, sino también a la readaptación de la mano de obra desplazada.

La capacitación se ha entendido como una etapa de corta duración en la preparación del trabajador para el desempeño de un puesto, pero son escasas aún, las empresas que asumen como una tarea permanente de actualización, motivación y superación profesional. En un gran número de casos de promoción, el trabajador o el ejecutivo adquieren a través de la experiencia los conocimientos indispensables para desempeñar en su nueva posición.

Aun cuando para todas las empresas existe la obligación legal de capacitar, buen número de éstas, tienen serios impedimentos para llevar a cabo programas efectivos de capacitación, tanto por el temor a invertir en recursos humanos por su alta movilidad entre empresas, para no contar con la infraestructura necesaria para ello. Por tal motivo, el cumplimiento legal en esta materia se convierte en un formalismo en diversos grados, entre las diferentes empresas.

d) Conciencia Nacional Sobre Productividad:

Dentro de los factores vinculadas al entorno social en el que se desarrolla la actividad económica, un factor de importancia particular es la conciencia colectiva sobre eficiencia y calidad. Los países que cuentan con altos niveles de productividad han hecho de ésta un valor social altamente apreciado.

En el caso de México, existen importantes esfuerzos orientados al impulso a la productividad en empresas o sectores de la actividad económica, pero constituyen todavía casos limitados y programas en alto grado inconexos.

Objetivos y estrategias.

Dentro de los muy diversos factores que han limitado la productividad, el Programa se enfoca en particular a la atención de aquellos que han impedido desarrollar todo el potencial productivo y creativo de los recursos humanos. En este contexto, se plantean los siguientes objetivos:

- 1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus posibilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.*
- 2. Abrir causas a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.*
- 3. Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.*
- 4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad, y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.*
- 5. Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven el abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.*

Estrategias.

El Programa se sustenta, como punto indispensable de partida, en la estrategia general de modernización del país. El reto de modernización, se basa en el impulso a la productividad, como medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee, desatar el potencial creativo de los mexicanos, fortalecer la competitividad, y consolidar las bases para acceder a nuevos estadios de bienestar. En este propósito, en énfasis en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos y el reconocimiento de su papel decisivo en el cambio tecnológico constituye el centro de la estrategia de este programa, que se articula en torno a cinco áreas prioritarias:

- 1. La importancia determinante que ejerce la educación en la productividad.*
- 2. La capacitación permanente de los recursos humanos adquiere particular relevancia en el contexto de la modernización.*
- 3. La formación y desarrollo de una conciencia sobre productividad y calidad en todos los grupos y sectores de la población.*
- 4. El mejoramiento de las condiciones de trabajo.*
- 5. Por último la estrategia de solidaridad contempla como elementos esenciales el desarrollo de las capacidades y posibilidades productivas de los grupos en desventaja." (Programa Nacional de Capacitación y Productividad 91-94)*

Como se puede observar, los dos programas han sido piezas clave en el desarrollo y crecimiento del país, aún en situaciones de crisis.

Con la nueva administración la tendencia pareciera enfocarse a los esfuerzos que ya se han mencionado en los dos planes anteriores.

Con respecto a los profesionales de la psicología es importante mencionar, que en un estudio realizado por "Asesoría y Administración Aplicadas, S. A." en el año de 1986 encontró que " de 248 empresas investigadas la administración es la disciplina con mayor porcentaje de representantes en la muestra total 33.2%, seguida por la psicología 24.8%" (Tercera Investigación, 1986, p. 13) Lo anterior indica que:

- a) En el marco de los Programas Nacionales descritos, los Psicólogos tienen una dirección muy clara a seguir.*
- b) Las oportunidades de crecimiento en el mercado de trabajo aunadas a las necesidades de profesionales cada vez más calificados en el renglón de la formación humana en el ámbito empresarial, permitirá al psicólogo aportar su creatividad a las grandes demandas de preparación y formación humana que requiere el país urgentemente, para así ocupar el lugar que le corresponde.*

A modo de complementación de todo lo antes dicho, se transcribe un editorial aparecido en el matutino diario "La Jornada" del 28 de mayo de 1992. "Educación: Salinas Explica el Cambio.

En un tono didáctico que se correspondió plenamente con el tema expuesto, el presidente Carlos Salinas de Gortari presentó anoche ante el país, de manera sintética, los alcances del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, firmado hace diez días, el cual es sin duda las más ambiciosa y profunda de las acciones emprendidas en el terreno educativo, no sólo en este sexenio sino en las últimas décadas.

Si se acepta el principio de que la educación básica modela en gran medida el futuro de los países, -y el nuestro no es una excepción-, debe reconocerse que la modernización y la descentralización de esa actividad constituyen factores determinantes para el desarrollo nacional en los decenios próximos. Para realizar este propósito plausible debe involucrarse activamente todos los sectores y estratos de país, tanto el actual aparato educativo federal como los gobiernos estatales, tanto las instancias sindicales de los maestros como los padres de familia, tanto la empresa privada como las dependencias gubernamentales."

II.1 TEORÍA DE LOS SISTEMAS.

Como una forma de abordar el tema de la capacitación será necesario revisar brevemente, algunos puntos de vista relacionados con el tema teoría de los sistemas: Y que, " para comprender el enfoque sistémico, se definirá como el conjunto de fuerzas, elementos y factores que se encuentran íntimamente relacionados." (Pinto, 1994, p. 35).

Este paradigma se utilizará como modelo teórico para ubicar y comprender a esta otra parte o modalidad de la educación, lo que permitirá ubicarla y comprenderla mejor dentro de un contexto dinámico e interdependiente, para tal efecto se presentarán algunas consideraciones previas:

"La empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común, de ella misma y de la sociedad. (Guzmán, 1970, citado por Chavez p.5)

"Para los estudiosos de este tema es muy importante saber que las empresas son conjuntos integrales, dentro de los cuales, cualquier modificación perjudica a la estructura misma y a su medio, en lo global." (Arias Galicia 1991, p. 13).

Siendo las organizaciones sistemas integrales, las cuales están compuestas por distintos subsistemas tales como: ventas, finanzas, producción, informática, etc., se requiere ver a la empresa como un todo y a la capacitación como un subsistema del conjunto para poder comprender así la función que tiene y la relación que guarda dentro de todo el contexto del cual forma parte, en donde se desempeñará para cumplir la misión que tiene encomendada.

Al respecto (Pinto, 1994, p. 13) da su punto de vista: "La empresa en sí es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que presente una de sus partes afectará a toda la unidad."

Un sistema es definido como: "Un conjunto de diversos elementos mismos que se encuentran interrelacionados. Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo." (Arias, 1991, p. 13).

Otra definición es la de (C.E.NA.PRO, 1981, p. 6): "Es un conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario, que cumple con una determinada función para lograr un propósito común y mantiene cierto grado de estabilidad."

Como se podrá observar, de éstos comentarios se desprende que la capacitación como cualquier otra función, tiene una ubicación clara dentro del cuadro organigrama de una empresa, lo cual le permite tener un ámbito de responsabilidades muy claro.

Sobre este punto (Calderón, 1982, p. 17) comenta: "Enmarcar a la capacitación y adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización."

Sobre este punto de vista se puede apoyar la idea de orientar los esfuerzos de capacitación a esas metas de la organización, ésta como un sistema, en el que la capacitación tiene una participación e interactúa con los demás subsistemas.

Con los elementos hasta aquí expresados es conveniente que se introduzca el concepto "sistema" como una forma de comprender y explicar una agrupación organizacional integrada por subsistemas, relacionados entre sí, con ámbitos, metas y responsabilidades bien definidas.

A continuación se presentan los cinco factores constitutivos de un sistema:

1. *Insumos*: Es todo lo que ingresa a un sistema, como materiales, energía o información que lo alimenten, y que al transformarse dan por resultado productos.
2. *Procesos*: constituyen las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.
3. *Productos*: Son los resultados que se producen de procesar los insumos, tales como: bienes, servicios, comportamiento, información, etc.
4. *Retroalimentación*: Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su actuación en el exterior.
5. *Ambiente*: Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él." (Calderón, 1982, p. 17).

Apoyándose en los elementos anteriormente dichos, se utilizarán como modelo explicativo para enmarcar y ubicar a la capacitación en términos dinámicos y comprensibles:

Insumos: La información legal, los materiales didácticos y de apoyo al aprendizaje, conocimientos, información, etc.

Procesos: Las técnicas, ejercicios y procedimientos de enseñanza-aprendizaje.

Productos: Son las acciones comportamientos y cambios de actitud que se manifiestan como un resultado de los insumos y procesos.

Retroalimentación: Es la información que el subsistema recibe de las acciones y esfuerzos de la capacitación en el exterior.

Ambiente: Los alcances y límites que tiene la capacitación dentro de un sistema, con definiciones y delimitaciones muy claras, además de las influencias que ésta tenga sobre el medio, y las influencias que el medio tiene sobre ésta.

Con lo antes dicho se tienen elementos suficientes para comenzar a analizar el concepto subsistema de capacitación soportados sobre la base de la teoría de los sistemas.

Siendo la capacitación una parte activa (un subsistema) de las empresas de distintos ramos, que vienen desarrollando esfuerzos a través de sus departamentos de recursos humanos o capacitación y contar con programas institucionales de capacitación que les permitan dar una adecuado desarrollo a todo trabajador sea este de nuevo ingreso o actual y contribuir de esa manera a las metas que se tengan fijadas, han invertido importantes recursos en la capacitación y desarrollo del personal; aunque hay que reconocer que no muchas organizaciones cuentan con los servicios de la capacitación y sus beneficios, sin embargo este elemento como proceso en el crecimiento de un individuo en una empresa es vital.

Para poder acercarse al tema de la capacitación conviene hacer una observación que podría ser importante:

Algunos juristas como (Tena, 1979, p. 28) afirma: "desde el punto de vista jurídico ninguno de los dos términos tiene una connotación especial, por lo que si hemos de guarnos exclusivamente por la definición contenida en el diccionario, ambos términos significan en realidad lo mismo, ya que, por una parte, capacitar es hacer más capaz y adiestrar, por otra, es hacer más diestro en algo."

A la luz de ésta advertencia en primer término, se procederá a definir lo que se entiende por adiestramiento y para complementar este preámbulo, se darán las distintas definiciones de adiestramiento, entrenamiento y capacitación de diversos autores.

**Definición de conceptos: Adiestramiento, entrenamiento y capacitación.
(Diferencias entre éstas definiciones de acuerdo a cada autor)**

Para poder entender los distintos significados que tiene el adiestramiento, el entrenamiento y la capacitación pasaremos a definirlos.

Como proceso de enseñanza aprendizaje el adiestramiento (Dummet, 1986, citado por Miranda p. 9) comenta que "el adiestramiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna".

También se puede entender el adiestramiento como "el conjunto de actividades que propician la adquisición de destrezas psicomotrices, a través de conocimientos teóricos prácticos, que permitan el desempeño de un determinado puesto de trabajo teniendo en cuenta la población hacia la que se dirige". (Martínez, 1992, p. 27)

"El adiestramiento tiene el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones motoras y de los sentidos, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje psicomotriz." (Martínez, 1992, p. 8)

El adiestramiento según (Arias, 1991, p. 319) "es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz."

"Habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos." (Silveo, 1995, p. 17).

Entrenamiento.

El entrenamiento es definido como "el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido." (Stemmetz referido en Chuvvenato, 1990, citado por Miranda p. 10.)

Ante este reto, las empresas como parte de sus compromisos frente a la sociedad tienen que asumir el importante papel que les toca desempeñar, con el fin de contribuir a mejorar sus propios niveles de productividad, de competitividad, de crecimiento, etc., los cuales se vean reflejados en el campo social el económico y el productivo.

La capacitación es una actividad que la mayoría de las veces está mezclada con el entrenamiento y el adiestramiento, por lo que para el propósito de este trabajo a continuación se presentan breves referencias de algunos autores con la intención de exponer qué se entiende por entrenamiento.

"Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, y habilidades en función de objetivos definidos". (Chuvvenato, 1990, citado por Miranda p. 10)

Otro autor (Esparza 1987, citado por Miranda, p. 10) nos dice que el entrenamiento: "es prepararse para un esfuerzo físico y mental."

"En el sentido genérico y como parte de la educación es considerado como el prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor." (Arias 1991, p. 319).

Como se puede apreciar el concepto está encaminado al desarrollo de las habilidades motrices y mentales, las cuales tienen una buena importancia para muchos sectores productivos del país, ya que de estos elementos depende en gran medida la eficiencia del ser humano en las responsabilidades que se le hallan encomendado en su empleo, así como los que la empresa se halla impuesto como misión, para cumplir con los objetivos trazados por la alta dirección o el consejo de administración.

No está por demás expresar que estos factores están íntimamente relacionados, cuando se aplican sistemáticamente, al éxito de la empresa y del individuo.

El entrenamiento representa una actividad muy importante del hombre ya que de este factor depende en gran medida la accesibilidad al desarrollo de la gran mayoría de las capacidades que posee el ser humano. En la industria es de naturaleza básicas ya que "la practica o entrenamiento hacen al maestro.

Definición del concepto capacitación.

La capacitación es considerada por la (C.C.E.C.A, 1981, P. 50) como: "toda acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar una ocupación o puesto de trabajo."

"Etimológicamente la palabra capacitación se deriva de la palabra capaz, que viene del latín capax, de capere, saber, que representa varios significados: apto, proporcionado, suficiente, de buen talento, apto legalmente para una cosa o instrucción." (Terrazas 1981, citado por Miranda p. 8.)

La A.S.T.D. (American Society for training and Development, citado por Miranda 1996, p. 9) considera que la capacitación es un adiestramiento extra de habilidades y conocimientos intelectuales para innovar soluciones a problemas concretos."

El siguiente autor (Arias, 1991, p. 319) define a la capacitación como "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."

"La capacitación tiene un significado más amplio incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante" (Guzman, 1989, p. 69)

Para (Sikula, 1979, p. 141) la capacitación es un "proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular."

La capacitación se enfoca en "el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios) o una combinación de las tres" (Harris, 1980, p. 422)

(Steinmetz, 1971, p. 60) "La capacitación se refiere a un entrenamiento adiccionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas."

"La capacitación es un proceso mediante el cual se llevan al cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa." (Calderon, 1982, p. 82)

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARMO) describe la capacitación "como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo." (A.R.M.O., 1976, p. 24)

(Bravo, 1979, citado por Hernández p. 20) puntualiza "la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado."

"La capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de la empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar." (Hernández citado por Mendoza, 1982, p. 25)

"Capacitación es un proceso educativo en el que se utiliza un método sistemático por medio del cual el personal obtiene conocimientos y habilidades relacionados con su trabajo. (Hernández, 1985, p. 21)

Tomando como punto de partida los conceptos anteriores, se puede decir que en términos generales la capacitación es también una forma de educación para el trabajo, en este punto, en el que se ha introducido el concepto "educación para el trabajo" conviene, dada su importancia explicar los tipos de capacitación hoy más utilizados.

Campos de la capacitación.

"Para fines del presente trabajo se señalará de acuerdo a Calderón (1995) como ha dividido a la capacitación en tres grandes campos: Capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo, y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

- | | |
|--|---|
| 1. Capacitación para el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> a) Capacitación de preingreso. b) Inducción. c) Capacitación promocional. |
| 2. Capacitación en el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> a) Adiestramiento. b) Capacitación específica y humana. |
| 3. Desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> a) Educación formal para adultos. b) Integración de la personalidad. c) Actividades recreativas y culturales. |

I.- Capacitación para el trabajo.

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su Objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso.

Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción.

Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional.

Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

2.- Capacitación en el trabajo.

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que ellos realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

3.- Desarrollo.

Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que pueden llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo, ya que, por su carácter globalizador, esta última incluye a la capacitación y adiestramiento.

a) Educación formal para adultos.

Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad.

La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia si mismos y su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales.

Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística." (Calderón 1995, p. p. 22-23).

Diferencias entre adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

Conforme a los autores presentados, las diferencias entre los conceptos adiestramiento, entrenamiento y capacitación radican en que el primero es esencialmente referente a habilidades, destrezas psicomotrices, operaciones de tipo mecánica, coordinaciones motoras y de carácter muscular, mientras que el entrenamiento se diferencia de ésta al promover conocimientos y habilidades de índole técnico, así también se diferencia por ser una preparación para un esfuerzo físico y mental, lo que el adiestramiento no propiamente tiene; la capacitación se podría considerar que los aspectos básicos de diferenciación con respecto a las dos primeras están en que facilita la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, también son conocimientos intelectuales para innovar soluciones a problemas concretos.

A simple vista se observa que la capacitación en más de las ocasiones representa la procuración de conocimientos fundamentalmente de tipo intelectual, lo que el adiestramiento y el entrenamiento provocan en menor medida.

Es importante mencionar que lograr un distinción tácita, tajante y clara entre estos tres conceptos es muy difícil ya que ni siquiera los mismo autores han logrado ponerse de acuerdo por lo que en este breve espacio no se pretende hacer semejante tarea, como se pudo notar sólo se pretendió poner de manifiesto algunas consideraciones desde el punto de vista del sustentante apoyado en los conceptos de los distintos autores ya mencionados.

A continuación se explicará la importancia de la inducción como función imprescindible en la capacitación para el trabajo, desde el momento mismo de recibir al nuevo personal y darle todas las facilidades para que se adapte lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo y generar así posibilidades de desarrollo para que se el recién llegado se involucre en las metas y objetivos de la empresa.

"El término inducción proviene del latín inductio, de in, en y ducere, conducir. Acción de inducir.

La inducción se entenderá como el conjunto de actividades que se realizan en el proceso de contratación del personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar a los trabajadores de nuevo ingreso al ambiente de trabajo." (Eslava, 1991, p. 4)

No es conveniente que un nuevo empleado, que acaba de concluir su proceso de contratación, sea puesto de manera inmediata a desempeñar su trabajo, es pues conveniente, que el departamento encargado (Recursos Humanos o Capacitación) asuma la responsabilidad de inducir al recién llegado mediante un programa institucional que cubra de manera integral la preparación de la persona.

En la Tesis titulada, "La inducción, Una Alternativa en la Facultad de Psicología" Eslava (1991) presenta las ideas y objetivos de los cuales emerge su propuesta:

"Toda Organización o Institución debe contar con un programa formal de inducción para sus trabajadores de nuevo ingreso, ya que, a pesar de que dicho proceso se realiza en muchas organizaciones, existen aún otras en las que no se le ha dado la debida importancia."

De igual forma desconoce cuales son sus obligaciones, derechos y prestaciones. En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito presentar un programa de inducción, el cual, por sus características pudiera ser aplicado por el Departamento de Personal de la Facultad de Psicología.

Se pretende que dicho programa sea dirigido a todos y cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso teniendo como meta acelerar la integración del individuo a la institución y al puesto en el menor tiempo posible sin importar su forma de ingreso (sindicalizado o no) o el sector al que pertenezca (académico o administrativo)." (Eslava, 1991, p. 12).

Sería un grave error introducir a su puesto a alguien, simplemente mandándolo con una carta de presentación al jefe que ha solicitado la cobertura del puesto, para que de inmediato empiece a trabajar, y el jefe sólo se limite a mostrarle su lugar de trabajo, dedicando unos cuantos minutos de explicación sobre el puesto y dejar que por sí mismo haga lo necesario para adaptarse mediante el sistema del ensayo y error.

Este hecho dejará una huella indeleble en la persona, provocando dos posibles caminos, uno: irse muy pronto frustrado de la empresa con grandes resentimientos y rencores, o dos: quedarse e irse en la primera oportunidad, o quedarse porque "no le queda de otra".

(Arias, 1988, p. 276) nos dice: "Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar de manera negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, o los que han sido promovidos o reubicados dentro de la misma organización y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general."

A este respecto (Orozco, 1980, p. 305) comenta: "Como todos sabemos, el activo más valioso que posee una empresa es su recurso humano, y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando, es la inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos. Por tanto, el costo verdadero de todas las empresas es el costo de conservar este elemento humano".

Considérese que los primeros días de un nuevo empleado ya sea por ingreso o por promoción en la organización, serán definitivos para tener un trabajador cumplido, responsable, motivado, pero sobre todo, comprometido con las metas y objetivos de la empresa y en consecuencia con los suyos propios. No pueden esperarse grandes resultados de un trabajador que no ha sido correctamente bienvenido, cuando no se le ha invitado a participar en un programa de inducción.

En la gran mayoría de las ocasiones cuando un nuevo empleado ingresa a la empresa o se le reubica este tiene infinidad de preguntas, se siente dudoso de tener éxito, se encuentra entre caras y situaciones desconocidas, que en ocasiones le resultan agresivas e inclusive amenazantes, de tal manera que si no se le introduce de la mejor forma para, en primer término, disminuir su justificada angustia y en segundo lugar, asegurar hasta cierto punto una estancia permanente y exitosa, se puede convertir en la destrucción de sus ambiciones y sus capacidades creativas y motivaciones, por lo tanto se puede pronosticar un fracaso en muy poco tiempo, convirtiéndose en un trabajador mediocre, sin muchas aspiraciones y con un desempeño muy poco productivo.

Es de trascendental importancia tener un programa de inducción-capacitación para poder recibir adecuadamente a todo nuevo empleado que ingresa a una empresa ya que del programa dependerá el futuro de esta y desde luego, el del empleado.

Ojalá algún día con el esfuerzo, dedicación y entrega no solo de administradores de personal sino también de psicólogos en conjunto con éstos y las autoridades de la empresa, se pueda cumplir con el objetivo, de que todos los que aspiren a ingresar a una empresa se les brinde el beneficio de la inducción.

A continuación se presenta un resumen de beneficios:

- Evitar el fenómeno de la rotación de personal.
- Promover la satisfacción en el trabajo.
- Mejorar mediante una buena capacitación vestibular los niveles de productividad.
- Elevar los estándares de calidad.
- Impactar positivamente el clima laboral.
- La obtención del compromiso hacia la empresa por parte del nuevo empleado.
- Evitar el ausentismo.
- Disminución de la posibilidad de accidentes de trabajo.
- Amnora la posibilidad de daño intencionado al equipo, maquinaria y materiales de trabajo.
- Mejoramiento continuo de la imagen de la empresa ante sus propios miembros.
- Incremento continuo de la calidad de los servicios, tanto internos como externamente, sobre todo en el renglón de la atención dirigida a clientes.
- Seguridad del empleado en sí mismo, al conocer los métodos y sistemas productivos de la empresa.
- Confianza del empleado en su institución.
- Confianza de que en un futuro si es ascendido será inducido para ocupar un puesto mas alto.
- Que espera la empresa del empleado en terminos de calidad y cantidad.
- Reducción de tiempos muertos.
- Disminución en gastos de mantenimiento.
- Adecuada operación de maquinaria y equipos.
- Disminución de las costos de operación de la empresa.
- Niveles altos de motivación.
- Espíritu de cooperación y solidaridad entre el grupo de trabajo.
- Impulsar la creatividad y la innovación.
- Estar consciente de formar parte de una empresa triunfadora.
- Invitación a dar lo mejor de sí mismo.
- Mejorar continuamente la imagen de la empresa en su medio.
- Excelente imagen ante las autoridades por el cumplimiento legal de la impartición de la capacitación a los trabajadores tal como lo señala la Ley Federal del Trabajo.
- Contar siempre con el mejor recurso humano en una atmósfera cordial y de desarrollo continuo.

De lo antes dicho se desprende que la responsabilidad social que las empresas tienen en el ámbito de la capacitación es enorme e ineludible, debido en primer termino, a los ordenamientos legales de la capacitación y en segundo lugar a las propias necesidades de crecimiento que tienen por un lado las organizaciones y por otro, el de las personas quienes trabajan para una empresa y están formando parte de la fuerza productiva del país, las cuales tienen sus propios ordenes de necesidades y superación, no solo de carácter económico, sino también de capacitación y entrenamiento, que les permitan poder generar las oportunidades de acceder a mejores puestos y consecuentemente a mejores salarios, lo cual evidentemente redundará en una satisfacción del individuo y por tanto en un mejor desempeño del trabajo que este tenga asignado.

Como se ha podido observar, la capacitación reviste una gran importancia para nuestro país, ya que de ésta depende México para su superación en todos los campos, humano, productivo, económico, social, etc.

"En términos generales la educación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización." (Arias, 1991, p. 311)

"Si entendemos a la etimología latina, del vocablo educación: educere, educere, educare, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: "obtener lo mejor de alguien", "desarrollar la sabiduría interna", "alimentar", "criar", "formar y embellecer", "hacer crecer a otro". (Siliceo, 1995, p. 15)

"A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad". (Siliceo, 1995, p. 15)

"No debemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente de toda función educativa, llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación, o entrenamiento. Más no es este el primero, sino el segundo de sus fines esenciales.

El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual no en sus relaciones con el medio social." (Siliceo, 1995, p. p. 19-20)

De este comentario se deduce que la persona a través de la educación, puede alcanzar objetivos individuales y grupales de magnitud, que le permitan diseñar un mejor porvenir, dentro de una sociedad cada vez más justa y equitativa.

Evidentemente el individuo, si bien es cierto que tiene por derecho constitucional acceso a la educación, también es cierto que la persona tiene que tomar la iniciativa y comprometerse con su educación. De esa iniciativa habrán de surgir mejores formas de vivir y aprovechar la vida de una manera más armónica con la sociedad.

"El tema de la capacitación toma mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debía tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda de personal calificado, que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y este sea más significativo para el trabajador." (Siliceo, 1995, p. 19).

Por otro lado la importancia de la capacitación radica en la misión que tiene encomendada: "La misión de la función de capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa.

Así, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que este se desenvuelve." (Pinto, 1994, p. p. 11-12). A simple vista se trasluce lo siguiente: De la educación depende el destino de México, como el de sus habitantes. De ahí precisamente su importancia.

Como se ha señalado la capacitación es de suma importancia, sin embargo no es suficiente sólo mencionar su importancia sino también cuales son sus objetivos y beneficios.

Objetivos.

Para (Ayala, 1988, citado por Miranda p. 14) la capacitación persigue:

- *"Aumentar la eficiencia del elemento humano.*
- *Disminuir la rotación de personal, esto implica que se identifique de mejor manera la labor del trabajador disminuyendo así considerablemente la rotación de personal.*
- *Prevenir riesgos de trabajo.*
- *Disminuir el tiempo extraordinario, el personal capacitado tendrá un mejor rendimiento lo que repercutiría en una reducción de gastos ocasionados por el pago de trabajo extraordinario que se requeriría para poder cumplir con las metas productivas que establece la organización.*
- *Incrementar la calidad del producto lo cual se logra al contar con trabajadores especializados en el producto mismo.*
- *Mayores posibilidades de ascenso del personal con un mejor ingreso económico.*
- *Reducir costos de producción, (minimizar el desperdicio), contar con personal capacitado, automáticamente es contar con una mejor calidad de producción y menores gastos.*
- *Adquirir e incrementar los conocimientos de técnicas y descubrimientos de habilidades, lo que trae como consecuencia que el trabajador en cualquier momento este listo para desempeñar no sólo su puesto sino que pueda desarrollar otras actividades, cuando se requiera.*
- *Integrar los recursos humanos de la empresa a la ventaja de ajuste a nuevos sistemas, métodos y procedimientos.*
- *Crear conciencia de autodesarrollo y motivación en el personal."*
- *Para la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153-F señala que el objetivo de la capacitación y adiestramiento será: "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.*
- *Proporcionarle la información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad.*
- *Preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.*
- *Prevenir riesgos de trabajo.*
- *Incrementar la productividad*
- *Mejorar las aptitudes del trabajador."*

"La capacitación tiene como objetivo fundamental, lograr que el trabajador alcance un nivel de eficiencia y eficacia, satisfactorio sin tomar en cuenta el nivel jerárquico en donde se encuentre dentro de la organización" (Miranda, 95, p. 14)

- *"Incrementar la productividad en todas las áreas y eso se consigue desarrollando las capacidades y habilidades de trabajador, ya que se traduce en un mejor resultado en los procesos.*
- *Minimizar las necesidades de supervisión.*
- *Minimizar los accidentes de trabajo.*
- *Desarrollar una moral alta.*
- *Mejorar la estabilidad y flexibilidad de la empresa.*
- *Reducción de costos"* (Reynoso, citado por Miranda, 1995, p. 15)

Beneficios.

Se mencionan a continuación algunos beneficios que aporta la capacitación:

- a) *"Calidad.*
- b) *Planeación de los recursos humanos.*
- c) *Moral.*
- d) *Prestaciones indirectas.*
- e) *Desarrollo personal.*
- f) *Salud y seguridad.*
- g) *Cooperación ante el cambio.*
- h) *Prevención de la obsolescencia".*

Calidad.

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también pueden contribuir a elevar la calidad de la producción y los servicios.

Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tiene los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo. Los gerentes que se mantienen al día sobre los últimos avances en administración son más propensos a utilizar tácticas administrativas que aprovechan al máximo las múltiples habilidades del personal. Como resultado, el aumento de la calidad puede evidenciarse en los productos y servicios de la compañía y dentro del medio laboral, reduciendo costos y satisfaciendo mejor las necesidades del cliente consumidor.

Planeación de los recursos humanos.

La capacitación y el desarrollo del empleado puede ayudar a una empresa a satisfacer sus necesidades futuras de personal. Las empresas que tienen un programa de educación interna tendrán cambios y ajustes laborales menos drásticos en el caso de alteraciones repentinas del personal. Cuando es necesario, las vacantes organizacionales podrán ocuparse más fácilmente mediante fuentes internas si una empresa inicia y mantiene programas adecuados de instrucción, tanto para empleados ejecutivos como para los no ejecutivos.

Así mismo el periodo de integración del empleado a su nuevo puesto será más rápido ya que el individuo conoce las actividades generales de la empresa y su ambiente organizacional.

Moral.

El ambiente organizacional general suele mejorar cuando dentro de una compañía existen programas educativos apropiados. Esto obedece a muchas razones. Una cadena infinita de reacciones positivas puede originarse de los programas de instrucción bien planeados de la empresa.

Por ejemplo, la productividad y calidad del producto puede mejorarse entonces los incentivos financieros podrán incrementarse, será posible hacer ascensos internos, se necesitará menos presión de los supervisores y se aumentará la tasa salarial.

Así mismo, el que un grupo participe en un curso de varias horas o días, les permite a sus integrantes conocerse e integrarse dentro de un ambiente no formal y esto sumado a un buen instructor en donde este propicie un ambiente agradable de cooperación, unión y participación serán factores que apoyan a las buenas relaciones humanas.

También algunos programas de capacitación incluyen seminarios de inducción, los cuales apoyan a que el trabajador se identifique con la empresa en donde labora y con los valores y moral que en ella prevalecen

La moral más alta puede deberse a muchos factores, pero sin duda uno de los más importantes es el estado actual de las actividades educativas de una empresa." (Sikula, Mckenma, 1979, p. 270)

Prestaciones indirectas.

"Muchos trabajadores, especialmente los gerentes, consideran que las oportunidades educativas son parte del total de remuneraciones del empleado. Esperan que la empresa pague los programas que aumentan los conocimientos y las habilidades necesarias. Según esto, muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y desarrollo como técnicas de reclutamiento para atraer empleados potenciales altamente calificados.

En suma las prestaciones indirectas en forma de beneficios educativos son un gran incentivo para que una persona ingrese en una empresa y permanezca en ella.

Desarrollo personal.

A nivel personal los trabajadores y empleados se benefician individualmente de esas experiencias educativas. Los programas les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio de habilidades más grande, y mayor seguridad y confianza en su propia personalidad, en general una serie de consideraciones que son indicativas del mayor desarrollo personal.

Salud y seguridad.

La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una empresa.

La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes y enfermedades, muchas veces irreversibles, y que pueden marcar la vida psicológica y física del trabajador y de su familia y para la empresa puede generar costos y pérdidas irreparables.

Así mismo un ambiente laboral seguro puede conducir a actitudes mentales más estables por parte del empleado.

Los estados mentales de los ejecutivos también pueden mejorarse si los supervisores saben que pueden rendir más mediante programas de desarrollo.” (Sikula, Mckenna, 1979, p. 270)

Cooperación ante el cambio.

“Cuando se da un cambio en la empresa, e implica cambio en los recursos materiales y técnicos buscando avances en la productividad. La capacitación ayuda a preparar al individuo para enfrentar ese cambio; ya que le proporciona los conocimientos necesarios para que entienda el porqué de ese cambio, le enseña a utilizar adecuadamente los nuevos recursos, también lo hace sentir participe, además de que lo ayuda a adaptarse ante ese cambio. Ahora, por el contrario, al darse el cambio sin mayores conocimientos por parte del empleado y trabajador, ellos terminarían por oponerse a ese cambio, el resultado es una nula cooperación.” (Yépez, 1987, p. 22)

Prevención de la obsolescencia.

“Los esfuerzos continuos de capacitación y desarrollo del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores acerca de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. Las ideas y habilidades antiguas pueden llevar a una empresa a la banca rota. Los programas de capacitación desarrollan y fomentan la iniciativa y la creatividad de los empleados y ayudan, por tanto a prevenir la obsolescencia de los trabajadores.

Así como la planeación y la inversión adecuadas pueden reducir la obsolescencia de la maquinaria el problema de los empleados obsoletos puede resolverse, al menos en parte mediante un programa de evaluación educativa. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y las exigencias de su trabajo. Muchos empleados carecen del entrenamiento y la experiencia necesarios para realizar sus funciones laborales con eficacia.

Los supervisores pueden ser compatibles con sus trabajos en un momento dado, pero los trabajos cambian y las personalidades humanas evolucionan a ritmos distintos, y por eso a veces las personas dejan atrás sus trabajos o los trabajos dejan atrás a las personas. Las causas más comunes de la obsolescencia de los empleados incluyen la falta de capacitación continua, restricciones de tiempo, presiones ambientales, la motivación, el temperamento y alteraciones culturales y sociales; sin embargo, la principal causa de la obsolescencia es el cambio tecnológico.

El cambio tecnológico puede implicar alteraciones en la técnica, las herramientas o los procesos. Las nuevas herramientas de decisión estadística y el creciente uso de las computadoras son dos cambios tecnológicos que afectan la producción, la comercialización, las finanzas, la administración del personal, la investigación y otras funciones organizacionales.

En suma el ritmo acelerado de las innovaciones científicas y tecnológicas es una amenaza continua para los conocimientos, la destreza, y las capacidades del empleado.” (Sikula, Mckenna, 1979, 271).

Con el propósito de conocer la situación prevaleciente de la capacitación en México el despacho Asesoría y Administración Aplicada desarrollaron: “Tercera Investigación de la Capacitación en un Grupo de Organizaciones e Instituciones Capacitadoras del D. F. Zona Metropolitana y Entidades Federativas”

"Esta Tercera Investigación, explora lo realizado en la materia durante 1983, 1984, 1985, y proyectado para 1986 en una muestra de 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras." (Arias, Heredia, 1986, p. VIII)

Cuestionario.

Un grupo de capacitadores, consultores y responsables del área de capacitación se reunieron por rama de actividad económica, analizaron los cuestionarios aplicados en la investigación previa y presentaron las adiciones y modificaciones pertinentes. En el cuestionario final de organizaciones se manejaron 320 variables, y en el de instituciones capacitadoras 605. En total se emitieron 725 cuestionarios para organizaciones y 75 para instituciones capacitadoras, recibiendo 248 de los primeros y 50 de los segundos, es decir la tasa de respuesta fue de 35% y 66% respectivamente.

Desarrollo del trabajo.

Recolección de datos.

De acuerdo con experiencias anteriores, se programó un lapso de tres meses (que inició en septiembre '85) para la entrega, llenado y recepción de cuestionarios.

Los capturados indicaron la necesidad de ampliar el plazo original en tres meses más, en virtud de que para el fin del período --es decir noviembre de 1985-- se había recibido únicamente el 7%, en diciembre '85 el 40%, para enero '86 el 89% y hasta febrero de este año, el 11% restante.

Procesamiento.

Los programas fueron escritos y corridos por uno de los dos coordinadores generales de la investigación.

Se plantearon hipótesis que, cuando el número de casos lo permitió, se sometieron al tratamiento estadístico apropiado.

Análisis de resultados.

Características de las Organizaciones.

Las 242 respuestas recibidas (6 organizaciones no proporcionaron el dato respecto a su forma de integración o tipo de sociedad) se clasificaron así:

- 77.3% Sociedades Anónimas,
- 8% Sociedades Civiles,
- 9.5% Sociedades Nacionales de Crédito,
- 12.4 % Por el renglón "Otros", que incluye a organismos gubernamentales, y paraestatales, etc.

La clasificación por rama de actividad económica acreditó la siguiente distribución:

- 49.8% Industria,
- 13.6% Comercio o distribución,
- 14.4% Banca Seguros y Finanzas,
- 4.5% Gobierno o Servicios Públicos,
- 17.7% Otras (Incluye transporte, hotelería, diseño y consultoría de proyectos, prestación de servicios portuarios, finanzas, etc.). (Arias, Heredia, 1986)

Conclusiones y recomendaciones:

1. Se han dedicado y se continúa vertiendo recursos importantes a la capacitación (aproximadamente \$3,620 millones de pesos en 1986 en las organizaciones de la muestra).
2. No existe, en la mayoría de los casos, una evaluación de los resultados. Se efectúan evaluaciones de "tipo afectivo" por parte de los capacitandos sobre el contenido del curso, los instructores y los locales, pero no sobre el incremento en la productividad y el mejoramiento en el nivel de vida.
3. Por lo tanto, sigue prevaleciendo la confusión capital: ofrecer muchos eventos de capacitación a cambio de resultados concretos. Se trunca la cantidad por la calidad.
4. Es prácticamente imposible la evaluación cuando la detección de necesidades es defectuosa, no existe una integración con los objetivos de la organización, no se cuenta con sistemas de planeación de Recursos Humanos, no se elaboran objetivos conductuales, no existen políticas definidas respecto a la función, no se efectúa seguimiento de los capacitadores, etc. En esas circunstancias, solicitar un control de los resultados, es "pedir peras al olmo."
5. La carencia de evaluaciones conlleva una actitud de cumplimiento de la Ley, por parte de la gerencia. Menor importancia tiene el crecimiento de personal. Aún cuando la actitud sea la de incrementar la productividad, mal podrá responder el área de capacitación a ésta exigencia cuando carece de los elementos necesarios, tal como se apunta en el inciso anterior.
6. Parece que tanto ejecutivos, como capacitadores y autoridades tienen un concepto equivocado de la legislación. En la Ley (Art. 153-A) se afirma categóricamente a la capacitación como un medio para lograr mayor productividad y mejores niveles de vida. Sin embargo, ha ocurrido un trastocamiento: el medio se convirtió en fin y se olvidaron los objetivos primordiales. Así, se coloca el énfasis en el número de eventos y el registro de comisiones y programas, pasándose por alto si todo ello conduce a elevar la productividad y la calidad de vida del trabajo.
7. Parece que la actitud por parte de la Dirección General, hacia el crecimiento del personal propicia mayores presupuestos globales. Sin embargo, contar con análisis de beneficios/costo parece conducir a un presupuesto per cápita más elevado.
8. Se detectó una tendencia: en las organizaciones donde existen Comisiones Mixtas, el presupuesto dedicado a capacitación es menor. Sin embargo, este dato no puede generalizarse en virtud de los pocos casos de organizaciones que carecen de ella.
9. El registro de Comisiones Mixtas y de Planes y Programas no mostró influencia alguna sobre el presupuesto, contar o no con sistemas de seguimiento o de beneficio/costo, establecer objetivos conductuales, etc. Sólo se encontró una influencia sobre el número de cursos para el nivel obrero: se proporcionan más donde existe Comisión Mixta. Desde luego, este hecho no garantiza ni la productividad ni la elevación del nivel de vida.

10. Uno de los problemas fundamentales del área es el conflicto surgido por dedicar el tiempo hábil de los trabajadores a la capacitación en vez de enfocarlo a la producción. Otro es el poco involucramiento de los jefes (Tal vez porque no se ha podido mostrarles resultados).
11. Se desea cooperación técnica, aún cuando los rubros señalados (análisis de beneficio/costo, evaluación de resultados y seguimiento de los capacitados) no van en concordancia con las prioridades señaladas por las propias organizaciones. Las asociaciones profesionales (por ejemplo, AMIECAP) fueron señaladas más frecuentemente como la fuente primordial de donde debería provenir tal asesoría.
12. La crisis económica ha marcado sus efectos: menos contratos a instructores externos, menor cantidad de cursos "externos" y menos asesoría. Se pide, en cambio, más calidad.

En resumen, el cuadro parece poco halagüeño: cantidad en vez de calidad, poca evaluación y mayores exigencias para el futuro con menos recursos. Los capacitadores enfrentan el reto de continuar transitando por los caminos fáciles y trillados, con el riesgo de ganar deserción, o dar un giro a su función y mostrar objetivamente la valía de sus esfuerzos. Sin embargo, este derrotero requiere más entrega y auto-capacitación. ¿Cual sendero seguirán?." (Arias, Heredia, 1986, p. p. 41-42-43)
 El reporte se presentó a consideración de los sectores interesados en la materia.

II.2 ROTACION DE PERSONAL. (Definición del concepto rotación de personal)

La rotación de personal en muchas empresas públicas o privadas hoy se ha convertido en un auténtico "dolor de cabeza", debido a que este fenómeno, cuando no es manejado y solucionado con efectividad puede originar daños insospechados a una empresa.

Desde hace años a la fecha se ha pensado mucho acerca de la rotación de personal, pero en realidad nadie tiene una especie de "receta mágica" para resolverla y mucho menos contar con la aplicación de "vacunas" o "antídotos" para solucionar el fenómeno.

Hoy tiene plena vigencia la frase "No se trata de conseguir personal, sino de mantenerlo". (Schlüter, 1960, p. 70) Es claro que mantener al personal en la empresa no es cosa fácil ni nada sencilla, intervienen infinidad de factores que hacen la diferencia entre que los empleados se queden o se vayan.

¿Que es rotación?

"Fluctuare o fluctuari es palabra latina que significa fluir, agitarse de un lado para otro. En el sentido que nos interesa, el concepto fluctuación o rotación comprende en principio el conjunto del movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado del trabajo." (Schlüter, 1960, p. 43)

"Rotación = Suma de las salidas." (Schlüter, 1960, p. 46)

¿Que es "labour turnover"?

Una definición interesante es la debida al profesor Pearce de la Universidad de Birmingham. Según ella, el "labour turnover" es el número de productores que abandonan una empresa y ha de ser repuesto. Tal definición excluye a dos grupos: el de los productores despedidos porque no hubiere trabajo para ellos, y el de los que se integran por ampliación de las actividades de la empresa." (Fox, 1960, p. 130)

(Arias, 1991.) define la rotación como "El ingreso y el egreso de personas en la organización, e indica el nivel de moral del trabajo y de esto depende en gran parte la integración y ajuste del factor humano."

"Se ha definido como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; es decir, "el volumen de personas que entran y salen de la organización." (Chiavenato, 1990, p. 154)

"La rotación de personal es el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización en un periodo de tiempo determinado". (Durán, 1993, p. 41)

"La rotación de personal o desgaste de la fuerza de trabajo, como suele llamársele, es una medida de la cantidad de retirados durante un determinado periodo. La formula tradicional en el índice de rotación de la fuerza de trabajo:

*número de retirados en un periodo específico.
(usualmente un año)*

X 100

número promedio de empleados durante el mismo periodo." (Armstrong, 1990, p. 122)

A continuación se verán los factores que influyen en la rotación de personal.

II.2.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.

Con las definiciones que se han presentado, como es natural, no se puede tener una idea más clara del fenómeno de la rotación de personal, es necesario exponer los factores que son los posibles causantes de la rotación de personal, sin embargo, cada uno de ellos, o la combinación de ellos, en una empresa "A" puede actuar de una manera y en otra se manifiestan con un perfil distinto. (Schlüter, 1960, p.58) Señala los siguientes factores:

- "Situaciones insatisfactorias.
- Las dificultades y el tipo de trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- La duración de la jornada de trabajo.
- El horario.
- La distribución de los descansos.
- Comedores industriales.
- Gratificación de Navidad.
- Subsidio de vejez.
- Imagen y reputación de la compañía.
- El trato que les den los jefes o supervisores a sus subordinados.
- El ambiente de la empresa.
- La ubicación de la empresa (distancia y tiempo de traslado).
- Zonas comerciales usuales.
- El estado de los caminos de acceso a la compañía.
- Aparcamiento disponible.
- Condiciones humanas de trabajo.
- Satisfacción en el trabajo."

Como se puede observar, los anteriores factores, son variados y amplios y sólo son unos cuantos en comparación de los que pueden existir; más aún, la combinación de ellos mismos hacen infinito el número de las posibilidades que causan la rotación de personal.

Con el propósito de no perderse o caer en confusiones se presentan los siguientes puntos de vista que permitirán conjuntar en ideas interconectadas los anteriores factores, los cuales pueden ser los posibles causantes de la rotación de personal:

"La disolución del vínculo laboral y con él la rotación, viene determinado en tres sentidos que son:

1. *Circunstancias externas a la empresa.*
2. *Causas debidas a la empresa.*
3. *Motivos personales."* (Schlüter, 1960, p. 54)

Aunque a continuación se tratarán cada uno de los tres por separado, es importante mencionar que muy a menudo están los tres enlazados entre sí que incluso a veces es difícil delimitarlos con claridad. Por lo general, en la salida de los trabajadores suelen darse las cuatro modalidades siguientes:

- a) "Sobre una determinada circunstancia exterior a la empresa, una causa o varias en el interior de la misma, pueden adquirir para un trabajador tal significación negativa, que motive su baja.
- b) Sin circunstancias exteriores a la empresa, pueden actuar sobre el trabajador y de igual manera las causas indicadas en el inciso a.
- c) Influencia directa sobre el trabajador de circunstancias externas a la empresa, sin existencia de causas en la empresa e incluso con puntos a favor de esta.
- d) Y, finalmente, el motivo de la baja puede ser debido a circunstancias de la vida privada, sin influencia ninguna de la empresa ni de su exterior." (Schlüter, 1960, p. 54)

"Motivaciones externas a la empresa.

Es legítima la aspiración a ingresos mayores cada día, pero la moderna tendencia a conseguir este aumento cambiando de puesto de trabajo puede ser funesta.

Las condiciones que han dado lugar en los últimos 6 años a esta situación son: La presión de la coyuntura y la hipertensión del mercado de trabajo, con todas sus secuelas, hartó conocidas." (Schlüter, 1960, p. 54)

"Un factor altamente influyente en la rotación es la mecanización y automatización de los procesos de trabajo, cada vez más perfeccionados, y la tipificación y normación del trabajo.

Por otra parte, se ofrecen al trabajador una serie de ventajas efectivas que pueden designarse casi como favorecedoras de la rotación. Nos referimos a las facilidades de transporte y vivienda. En la actualidad, en la era de la motorización y de las mejoras en el transporte públicas para los trabajadores de las grandes ciudades o de las zonas industriales un cambio de puesto de trabajo no va unido ya a un cambio de vivienda como antiguamente.

En el campo o en las ciudades medianas relativamente aisladas, la rotación es sensiblemente más baja que en las grandes ciudades y en zonas de mucha industria.

Es también importante la fuerza de atracción de una población o de una rama industrial." (Schlüter, 1960, p.55)

"Causas de la empresa.

Dentro de la uniformidad cada día más rígida, de la estructura de las empresas y de sus métodos de trabajo, quedan aún innumerables variantes, amén de las diferencias de salario y del trato humano.

A menudo estas diferencias consisten en detalles aparentemente sin importancia, vestuarios reducidos, vacaciones colectivas incómodas, etc. Lo esencial es conocer en que grado actúa sobre el aumento de la rotación.

Las variantes que podríamos llamar normales son muchas, pero las imaginables son infinitas.

En primer lugar hay que citar aún las situaciones salariales insatisfactorias. Al decir insatisfactorias no nos referimos exclusivamente a la cuantía del salario, sino al sistema de pago empleado, desagradable a veces.

Las dificultades y el tipo de trabajo son también factores preponderantes, entre ellas la duración de la jornada laboral, el horario, la distribución de los descansos, están también entre estos factores.

Tampoco debe subestimarse, por lo que a rotación se refiere, la importancia de la clase y calidad de las instalaciones sociales (cantinas de fábrica, gratificación de Navidad, subsidios de vejez y otras) que ha creado la empresa, así como la tradición y reputación de ésta en general.

Tiene importancia considerable el trato que se da (es decisivo el comportamiento de los encargados y maestros de taller) y el ambiente de la empresa.

También tiene su valor el emplazamiento de la empresa, su distancia de los barrios de viviendas y de las zonas comerciales usuales, el estado de los caminos de acceso y los aparcamientos que proporciona.

Una expansión forzada aumenta fatalmente la rotación.” (Schluter, 1960, p. p. 57-58)

“Motivos personales.

Existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

También en este aspecto es grande la abundancia de posibilidades y forzosamente tendremos que limitarnos a señalar brevemente algunos casos típicos que se presentan con cierta frecuencia.

Un trabajador abandona su puesto de trabajo cuando cambia de vivienda o de lugar de residencia por motivos justificadas y de parecida forma se plantea la situación cuando se trata de un cambio de profesión proyectado o propuesto por alguien.

Los despidos por motivos puramente de la empresa tienen poco o nada que ver con la rotación, así como la salidas naturales (jubilaciones, invalidez y las muertes, es decir, las salidas causadas por disposición legal o por ley biológica.” (Schluter, 1960, p. p. 59-60)

“Un buen marco de referencia para analizar los factores que inciden en la rotación de personal; en el que ofrece Mobley, Griffith, Hand, Meglino, quienes proponen un esquema taxonómico para analizar el fenómeno de la rotación; estos autores proponen la siguiente clasificación:

- a) Características personales.*
- b) Satisfacción en el trabajo.*
- c) Factores de la organización.*
- d) Factores del ambiente de trabajo.*
- e) Factores relacionados con el contenido de trabajo.”*

A continuación se explica cómo está integrado cada uno de los puntos del esquema:

a) Características personales.

En esta categoría entran variables tales como edad, sexo, antigüedad, responsabilidades familiares y personalidad.

b) Satisfacción en el trabajo.

Los autores Brayfield Crockitt en 1995 y Hersberg en 1957 hicieron una revisión de los estudios relacionados con rotación y ausentismo y encontraron evidencia de una fuerte relación entre insatisfacción y rotación.

El papel que juega la satisfacción en la decisión de renunciar es importante, sin embargo, no nos dice nada sobre los orígenes de tal satisfacción; es decir, el saber que un empleado está insatisfecho y próxima a renunciar no nos ayuda a entender el por qué está insatisfecho, ni tampoco nos ayuda a descubrir qué cambios se deben dar en la organización en un esfuerzo por retenerlo.

c) Factores de la organización.

Los siguientes autores (Porter y Steers, 1973, p. 154) definen los factores de la organización como aquellas variables que afectan al individuo y que están determinadas por personas o eventos externos al grupo inmediato de trabajo. Bajo esta clasificación se consideran factores tales como el sueldo, políticas de promoción y tamaño de la organización.

d) Factores del ambiente de trabajo.

Bajo este encabezado se consideran aquellos factores de la situación inmediata de trabajo en la que el empleado se encuentra. Entre estos factores tenemos: estilo de supervisión, tamaño del grupo de trabajo y relación con compañeros.

e) Factores relacionados con el contenido del trabajo.

Desde hace algún tiempo se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo en particular pueden tener un impacto significativo en los empleados, en su decisión de permanecer en la organización. Tales requerimientos de trabajo se suponen representan para el individuo o un medio de desarrollo y satisfacción personal o una continua fuente de frustración, conflicto e insatisfacción. En años recientes, algunas investigaciones han proporcionado una mayor claridad respecto al papel que tienen los factores del trabajo en el proceso de la rotación. Se analizan aquí cuatro de ellos:

- a) Contenido del Trabajo.
- b) Trabajo Repetitivo.
- c) Autonomía y Responsabilidad.
- d) Claridad del rol.

a) Contenido del trabajo.

Dunnette y Col. (1971), en un estudio que realizaron con gerentes jóvenes encontraron que los que renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y las realidades de su trabajo; mientras los que permanecieron, percibieron sus trabajos más próximos a lo que ellos esperaban. Estos hallazgos indican que cuando los individuos no satisfacen sus expectativas, esto puede contribuir en su decisión de renunciar.

Hallazgos similares con respecto al impacto de trabajo en la decisión de renunciar han sido reportados por otros autores: Waters y Roach (1971) con empleadas de oficina, Wild (1970), con empleadas manuales, Saleh y Col (1965) con vendedores y con estudiantes de enfermería. Solamente un estudio de los revisados por Porter L. y R. Steers no se encontró relación.

b) Trabajo repetitivo.

Los datos disponibles proporcionados, tomadas de varios estudios Guest 1965, Wild 1970, Lefkowitz y Kats 1969, Taylor Weiss 1969), indican que la rotación se ve más fuertemente influida por factores tales como presiones de grupo o la oportunidad de ganar incentivos que con trabajos repetitivos.

c) Autonomía y responsabilidad.

Walker y Guest (1952) , Guest (1955), encontraron que existe una relación entre rotación y falta de autonomía en el trabajo.

Ross y Zander (1957), encontraron que tanto las que se quedaron como los que renunciaron, entraron a la organización con niveles similares respecto al grado de autonomía que esperaban encontrar en su trabajo. Sin embargo las que renunciaron reportaron haber encontrado un menor nivel de autonomía de la que esperaban, que los que se quedaron.

Taylor y Weiss (1969).. y Waters y Roach (1971, a través de dos estudios predictivos confirmaron la relación entre el nivel de responsabilidad y autonomía percibida y al deseo de permanecer.

d) Claridad del rol.

Weitz (1965), comprobó la hipótesis de que "Los solicitantes a quienes se les proporciona una clara descripción de su trabajo antes de su contratación es más probable que permanezcan en la organización que aquellos a quienes no se les proporciona dicha información".

Yungberg (1963), e Ilgen y Seely (1974), también encontraron evidencia de que los empleados a quienes se les proporcionó información realista de su trabajo (a través de la muestra del trabajo y un manual) mostraron índices más bajos de rotación.. Más recientemente Graen, Orris y Johnson (1973), y Graen y Gussburg (1977), demostraron que la orientación del Rol, definida como "La percepción de la importancia del trabajo para la carrera del empleado" estuvo significativamente relacionada con la rotación" (Ramirez, 1991, p. p. 4-8-10-14-19).

"Factores del medio externo.

El rol que juega la "disponibilidad de otros empleos" en la rotación de personal, ha sido ampliamente reconocido. Por ejemplo (March y Simon, 1958.) han documentado ampliamente la relación que existe entre porcentajes de vacantes e índices de Rotación. Sin embargo a nivel individual, no se ha determinado la importancia que juega la percepción de oportunidades de empleo en la Rotación.

(Dansereaw, Cashman, y Graen, 1974.) hallaron que las expectativas de encontrar otro empleo moderaban la relación entre actitud y rotación. Por otro lado, Mobley y colaboradores comprobaron que las expectativas de encontrar otro empleo "aceptable estaba relacionado significativamente y positivamente con la intención de renunciar la cual estaba relacionada con la rotación.

Otras variables recientemente exploradas.

Intención de la conducta.

Basados en los modelos de Fishbein, Ajzen (1975) y Locke (1968) han demostrado el rol que juegan las intenciones en la predicción y comprensión de la rotación. Aunque la relación entre intenciones y rotación es más fuerte y consistente que la relación entre satisfacción y rotación, la primera explica menos del 24% de la varianza de la rotación.

En 1974 Newman, también basado en el modelo de Fishbein, encontró que tanto la "actitud hacia el hecho de renunciar" así como las "creencias normativas respecto a renunciar" estuvieron relacionadas en forma significativa con la rotación

Cristopher Orpen (1986), analizó la forma en que afectaba el nivel de desempeño a la relación existente entre satisfacción y Rotación, los resultados indican que el desempeño es una variable que modera la relación existente entre satisfacción en el trabajo y rotación.

Compromiso organizacional y apego al trabajo.

La mayoría de las investigaciones sobre rotación y ausentismo se han enfocado principalmente a estudiar la satisfacción en el trabajo; sin embargo la imposibilidad de explicar márgenes mayores del 15% de la rotación, ha conducido a la utilización de otros enfoques.

Uno de estos enfoques incluye el estudio de otras actitudes relacionadas con el trabajo tales "Apego al trabajo" y "Compromiso organizacional."

La investigación empírica sobre el compromiso organizacional ha demostrado que este es un buen predictor de la rotación ya que ha llegado a explicar desde un 3% hasta un 34% de su varianza.

Con respecto a la variable "apego al trabajo" se han encontrado hallazgos similares: a los de compromiso organizacional; es decir el apego al trabajo parece predecir en forma más consistente la rotación que el ausentismo.

Morrow (1983), señala que el apego al trabajo y el compromiso organizacional son actitudes relacionadas pero diferentes entre sí por sus referentes diferentes.

Rauungo (1982), afirma que para los empleados con un alto apego, el trabajo es importante para su autoimagen. Estos individuos se identifican y se interesan por su trabajo. Por otro lado, los empleados con un alto compromiso organizacional tienen sentimientos favorables hacia su empresa, se identifican y desean permanecer en ella (Porter, Crampton y Smith 1976).

Es de esperarse pues, que los empleados con un alto apego al trabajo y compromiso organizacional, están muy motivados, puesto que se sienten atraídos tanto hacia su trabajo como hacia la organización". (Durán, 1993, p. p. 67-68-69)

"Expectativas satisfechas.

Porter y Steers, definen este concepto como "la discrepancia entre lo que una persona encuentra en su trabajo a través de experiencias positivas o negativas y lo que esperaba encontrar" y predijeron que cuando las expectativas de un individuo -cualesquiera que éstas sean- no se satisfacen substancialmente, su propensión a renunciar aumenta. Sin embargo, el hecho de tener una visión previa más realista de trabajo ha demostrado ser una posibilidad en la reducción de la rotación, aún cuando las bases psicológicas de este fenómeno no han sido del todo comprendidas." (Ramírez, 1991, p. 30)

Hasta aquí hemos visto los factores que influyen en la rotación de personal, sin embargo es necesario revisar y contemplar cuales son los problemas derivados de la rotación de personal, incluyendo sus costos y consecuencias motivo del siguiente tema.

II.2.2 PROBLEMAS DERIVADOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

(Costos y consecuencias)

Sin duda alguna de los renglones que se ven más afectados con el fenómeno de la rotación es el económico y el humano. Estos elementos en una organización empresarial, tienen quizá la mayor importancia sobre cualquier otro componente de un sistema, ya que de la dinámica e interrelación que guarden estos dos factores determinarán el éxito o hundimiento de una compañía. A continuación se aborda el problema de los costos y consecuencias de la rotación de personal:

"La rotación produce una serie de costos que podemos clasificar como: "Primarios" y "secundarios." Entre los costos primarios de rotación de personal están:

a) Costo de reclutamiento y selección.

- Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección.
- (salarios del personal de reclutamiento y selección, encargados sociales, horas extras material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, etc.
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos (salario del personal de enfermería, encargados sociales, horas extras) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b) Costos de registro y documentación.

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación del personal (salarios, encargados sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.), gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

c) Gastos de la sección de entrenamiento.

(Si ésta es la responsable de la integración del personal de recién ingreso; si la integración es descentralizada por los varios órganos del sistema de recursos humanos de la organización - reclutamiento y selección, - capacitación, servicio social, higiene y seguridad, etc., se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración) divididos por el número de empleados sometidos al programa.

- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados.

d) Costo de la desvinculación.

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación (anotaciones, comparecimientos, registros para homologación ante la S.T.P.S., en el sindicato, etc.) dividido por el número de desvinculaciones.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador, costo de los formularios utilizados, costo de los formularios sobre informes consecuentes).
- Costo de las indemnizaciones y finiquitos (vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo, etc.)

El costo de la admisión "per cápita" se calcula sumando los datos del punto "d," dentro de cierto periodo, y dividiendo los resultados por el número de desvinculaciones.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal están:

a) Reflejos en la producción.

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

b) Reflejos en la actitud del personal.

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que se retira, transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia en los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y actitud del supervisor y el jefe.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y proveedores.

c) Costo extralaboral.

- Gastos del personal extra y horas extras.
- El tiempo adicional de producción causado por la deficiencia del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y el entrenamiento del nuevo empleado.

d) Costo extraoperacional.

- Relacionado al costo de insumos técnicos y materiales.

e) Costo extrainversión.

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en función de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en el periodo de ambientación y entrenamiento.
- Aumento de volumen de salarios pagados a nuevos empleados y consecuentemente, de reajuste de todos los demás empleados.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la institución.

El método más antiguo empleado hace más de 50 años es el llamado: "Método de costos unitarios", en el que se calculan los costos de la adaptación al trabajo y formación de un empleado "medio". La suma de los costos unitarios se multiplica luego por el número de trabajadores despedidos.

Otro de los métodos calcula los gastos más individualmente y subdividiéndolos en ciertas grupos, pero también se emplea un porcentaje fijo.

Un tercer método toma el valor de un día de trabajo y lo utiliza como base del cálculo de los costes.

Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales datos, lo que realmente interesa, es la concientización de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la Rotación elevada puede tener no sólo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

De modo general la rotación trae varios efectos negativos:

- La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de los bienes y reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto hay lugar a ciertas restricciones en las pequeñas y medianas empresas que dependen de la capacidad de absorción del mercado interno.
- De este modo las pequeñas y medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos.

Más importante aún, son los efectos que la rotación de personal produce sobre los aspectos sociales, reflejados principalmente, en la caída del salario real, por debajo del poder adquisitivo, comprometiendo la justa distribución de la renta nacional, y en los mecanismos de ahorro y seguros sociales." (Durán, 1993, p. p. 42-43-44-45-46)

Como se ha podido observar las consecuencias y los costos de la rotación de personal son además de altos son muy perniciosos, empero no basta con conocer estos elementos, sino que también, es muy importante vislumbrar cuales pueden ser los posibles caminos para prevenir la rotación de personal.

II.2.3 MEDIDAS PREVENTIVAS PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PESONAL.

Como ya se ha dicho, los orígenes de la rotación son muy diversificados y de distintas formas de manifestación; en el campo de la toma de decisiones para atacar de manera frontal el fenómeno, también las acciones pueden ser muy distintas, se puede decir que cada caso es un situación especial, debido a que no existen recetas y/o reglas uniformes y mucho menos fórmulas universales que resuelvan el problema de manera "rápida", es necesario por lo tanto conocer a fondo el problema y el psicólogo en este ámbito es el individuo facultado para aportar soluciones a la rotación de personal dentro de un sistema productivo.

Para emprender el camino de las posibles soluciones y sugerencias se presentan algunos conceptos que a base de venir siendo probados, parece ser que coinciden en efectividad; para empezar es importante señalar aunque parezca obvio, conocer a fondo el problema.

A partir de este hecho se deriva lo siguiente: "La rotación no es más que un síntoma de descontento" (Fox, 1965, p. 142) Tomando como base este hecho es que de aquí parten las soluciones para resolver la situación específica de la que se trate, y en consecuencia: "hay que proceder a una valoración de los motivos auténticos de la rotación, no los aparentes." (Knapp, 1965, p. 14)

Una posible forma de conocer que está pasando y tomar las medidas necesarias para evitar la rotación es:

" 1o Organización de una buena estadística de la rotación (con sus formularios).

Organización de entrevistas de salida (con sus formularios)

Formación del entrevistador.

Modelos de conversación y entrevista.

Modelos de otras empresas para comparación.

2o Recopilación y valoración de todos los datos obtenidos.

Informe final sobre rotación en la empresa, sus causas y relaciones.

3o Propuestas de solución con el correspondiente asesoramiento.

Todas las medidas citadas se adoptan de una sola vez, y establecido el dispositivo adaptado a la empresa, se hallará en situación de hacer frente a las circunstancias que puedan presentarse en el futuro.

Comparado con lo que se halla en juego, el gasto requerido para combatir la rotación puede calificarse de mínimo." (Schlüter, 1965, p. 70)

Varios autores han coincidido en que la entrevista de salida puede ser una herramienta valiosa para conocer a fondo las causas que determinan la rotación del personal: "Lo que hace que la renuncia voluntaria sea tan dañina, es que sus causas son vagas, difíciles de precisar. Sin embargo, necesita precisarse a toda costa, para evitar que la empresa, inadvertidamente, se ponga en un camino que le lleve cuesta abajo.

Dichos instrumentos son: la entrevista de salida y el cuestionario postsalida. El elemento verdaderamente crítico en la utilización de ambos instrumentos, es que las razones descubiertas en la entrevista de salida, a menudo no son las que se dan después de transcurrido un tiempo." ("Como Evitar la Rotación de Personal", 1977, p. 27)

"Dos son los principales métodos existentes: Entrevista de salida y estadística de rotación. Ambos sistemas pueden complementarse con conversaciones en la propia empresa y con estadísticas comparativas." (Schlüter, 1965, p. 63)

"Las entrevistas de salida, pretenden arrojar luz sobre las causas de las renunciaciones de manera que puedan evitarse más separaciones.

a) Es importante dedicar a la entrevista el tiempo necesario. Hablar con una persona durante veinte minutos, no conseguirá nada.

b) La entrevista de salida no debe combinarse con los deberes personales de rutina o trámite.

c) El entrevistador debe obrar con tacto y paciencia. Esto es de vital importancia." ("Como Evitar la Rotación de Personal", 1977, p. 37)

"Con esta investigación pudimos darnos cuenta, de que la entrevista postsalida es una herramienta muy valiosa que utilizada en forma adicional a la entrevista de salida puede proporcionar información más amplia y confiable." (Ramírez, 1991, p. 135)

"Las razones del retiro, que deben obtenerse mediante entrevistas, y registrarse, se analizan para determinar dónde pueden tomarse medidas para reducir el desgaste." (Armstrong, 1990, p. 123)

Como se observará la fuente más importante para la solución de la rotación lo representa las entrevistas tanto la de salida como la de postsalida. Sin embargo existen otras medidas que sugiere un autor antes citado:

"Es perfectamente posible reducir al mínimo la rotación de personal, si se toma en cuenta lo siguiente:

1. Interesarse de manera activa en los trabajadores y las tareas que realizan.

2. Emplear el elogio y la crítica para demostrar que se aprecia el buen trabajo y las normas elevadas de ejecución.

3. Escuchar la quejas legítimas de los trabajadores y poner remedio a los problemas.

4. Motivar a los trabajadores que ejecutan trabajos de rutina, para que se sientan orgullosos de lo que hacen.

5. Buscar el verdadero motivo de que el trabajador quiera separarse de la empresa: tal vez pueda corregirse la causa.

6. Alentar a los trabajadores a producir al máximo de su capacidad y conocimientos, y proporcionar oportunidades de progreso cuando lo "merezcan." ("Como Evitar la Rotación de Personal", 1977, p. 88)

El desarrollo del supervisor a través de la capacitación es un ingrediente de suma importancia para la solución del fenómeno de la rotación; "en la mayoría de los casos son precisamente los supervisores los causantes de pérdida de personal por renuncia espontánea al empleo. Ello se debe a que el supervisor es el vínculo entre el empleado y la empresa, por lo que es importante su papel como determinante de éxito o fracaso. Si el supervisor es bueno, el trabajador está contento con su empleo y con la compañía a la que presta sus servicios. Si el supervisor es deficiente, el trabajador buscará otra parte a dónde irse. Así de sencillo" (Friedrich, 1965, p. 98)

Retomando a Ramírez: (1991) con su trabajo titulado "Estudio Sobre Rotación de Personal en una Industria Maquiladora." al final de este hace una serie de recomendaciones específicas, producto de su investigación; éstas recomendaciones que realmente son aportaciones a la solución de la rotación, quizá podrían generalizarse (con las reservas de cada caso) a otras situaciones:

"Recomendaciones.

Para prevenir renunciadas debidas a:
Selección inadecuada.

Cambio de domicilio y problemas de transporte.

Problemas en cuidado de los mismos hijos.

Por estudios y/o aburrimiento.

Mal desempeño.

No le gustó el trabajo

Sueldo o mejor empleo.

Conflictos supervisor.

Acciones recomendadas

Modificar el criterio de selección en el que se tome en cuenta el siguiente perfil de bajo riesgo de rotación.

Que viva cerca de la empresa y que por lo menos lleve un año radicando en la ciudad.

Si tiene hijos, que sean mayores de 1 año y que los cuide la madre de la trabajadora y/o alguien mayor de edad que viva en el mismo domicilio.

Con estudios mínimos de primaria pero no más de secundaria.

Mayores de 18 años.

Que trabajen por necesidad preferentemente.

Evitar reclutamientos masivos y/o en periodos de vacaciones escolares.

Cambiar o validar pruebas de habilidades.

Plantear expectativas más realistas del trabajo durante la entrevista de selección y/o curso de inducción.

Elaborar un video en el que se muestre el tipo de trabajo que se va a realizar.

Durante la entrevista de selección, realizar una visita a el área de trabajo.

Realizar una encuesta de salarios en empresas similares.

Diseñar una estructura de salarios más agresiva que el que existe actualmente en la que se refuerce la permanencia del empleado a más corto plazo.

Continuar apoyando el programa de desarrollo de habilidades interpersonales para supervisores." (Ramirez, 1991, p. 135-136-137)

"Proporcionar oportunidades de progreso y evitar que los trabajadores no se sientan inseguros, son los dos medios más eficaces con que cuenta la administración para conservar personal en el que se han hecho inversiones para contratarlo y adiestrarlo." ("Como Evitar la Rotación de Personal", 1977, p. 76)

Para concluir la presentación de ésta sección es conveniente e importante expresar lo siguiente:

"No es posible dar una medida uniforme para fijar la "norma" de rotación en una empresa, puesto que depende de factores muy diversos y diferentemente situados; podremos decir con la precedente reserva que en los últimos años, es decir desde 1955, pero especialmente desde 1958, en las ciudades industriales y en grandes empresas se registraba normalmente de 15-20%.

En la mayoría de los casos, puede considerarse favorables los índices que quedaban por debajo de éstas cifras." (Schlüter, 1965, p. 67.)

"No existen parámetros fijos sobre qué niveles de desgaste son buenos o malos. Todo depende de las circunstancias, especialmente del tipo de personas empleadas. No obstante, como norma muy general, suele considerarse normal un desgaste de entre el 10% y el 15% al año, para una fuerza de trabajo bien balanceada en términos de capacidades y de la proporción de hombres y mujeres. Lo más importante es mantener los ojos puestos en la tendencia del desgaste, no en el nivel absoluto." (Armstrong, 1990, p. 123)

A continuación se muestran algunos ejemplos de rotación.

II.2.4 INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE ROTACION.

En nuestro país las investigaciones son pocas y aisladas, no se le ha dado la seriedad y el tratamiento que el fenómeno de la rotación tiene en nuestro medio: "El concepto rotación de personal ha sido abandonado por los investigadores, y peor aún ha sido ignorado por los propios empresarios lo que impide abordar el problema con mayor seriedad para darle una solución adecuada. Los diversos autores no han podido ponerse de acuerdo en un concepto general y único, y tampoco se han establecido parámetros adecuados para dar solución al problema, ya que cada uno de ellos aborda el fenómeno desde una perspectiva distinta de acuerdo a su propio punto de vista o tendencia científica" (Durán, 1993, p. 88)

Las investigaciones de Hawthorne son de los primeros experimentos que se enfocan a conocer el fenómeno de la rotación, y abriría nuevos caminos hacia el estudio del problema.

"En determinada fábrica, existían muy buenas condiciones de trabajo y excelente relación entre los obreros y sus superiores. Sin embargo, se registraba una rotación sorprendentemente elevada. Un estudio detallado demostró que los productores se dividían en dos grupos: El de las personas que ya llevaban mucho tiempo trabajando en la empresa, y el de los demás. El primero se mantenía muy unido y se consideraban con cierta superioridad o derecho sobre los recién llegados estos considerados como una categoría inferior, se sentían por ellos aislados y no tardaban en abandonar el trabajo. El cálculo de costos demostró que, aunque el número constante de productores que se marchaba era muy reducido, el perjuicio era muy grande.

Con la ayuda de los maestros de taller y de los jefes de equipo, la empresa consiguió modificar su atmósfera. A partir de un momento determinado, los recién ingresados fueron bien acogidos por sus colegas. Como consecuencia de las medidas adoptadas, la rotación disminuyó sensiblemente.

El experimento (Hawthorne 1927-1932), demostró que para los productores es de significación decisiva el interés real, esto puede aplicarse también a la rotación." (Citado por Fox, 1965, p. 133)

En 1983 Scherrer desarrolló una investigación para estudiar algunas de las causas de rotación a nivel ejecutivo. Para ello aplicó un cuestionario de quince reactivos para conocer el efecto de las siguientes variables sobre la rotación:

- a) La participación en la formulación de las metas generales de la organización
- b) La aplicación de la creatividad en el trabajo.
- c) El desarrollo del ejecutivo hacia la empresa.

El análisis de resultados obtenidos indica que las diferencias entre los ejecutivos de alta y baja rotación en las variables antes mencionadas son casi nulas. Solamente se encontró que los ejecutivos de alta rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuesto a cambiar de empresa por una mejor remuneración.

En 1988 Peña, Elaboró un estudio comparativo sobre la rotación de empleados en la industria maquiladora de Chihuahua, donde reunió información cualitativa y cuantitativa de doce plantas maquiladoras a través de mesas panel, entrevistas y cuestionarios de muestras de empleados y empleados de las doce plantas estudiadas.

Algunos de los resultados preliminares fueron:

- a) *Las diferencias en cuanto a características demográficas entre empleados estables y desertores es mínima.*
- b) *Un 88% de los que renunciaron manifestó que estaban satisfechos contra un 71% de los empleados actuales.*
- c) *Las principales razones por las que habían renunciado fueron:*
 - *Problemas familiares y personales 61% (problemas en el cuidado de los niños, embarazo, matrimonio, cambio de domicilio, por estudios, enfermedad).*
 - *Problemas en el trabajo 31% (ausentismo, terminación de contrato, falta de transporte, distancia al lugar de trabajo, cansancio, trabajo pesado).*
 - *Mejor trabajo.*
- d) *Lo que más les gustó a los empleados:*
 - *El servicio de cafetería y transporte, así como el ambiente de trabajo.*
- e) *Lo que más les disgustaba o causaba insatisfacción fue:*
 - *Salarios.*
 - *Roles poco claros de los supervisores.*
 - *Falta de conocimiento.*

En base a estos resultados la planta implementó entre otras las siguientes acciones:

- a) *Se modificó el proceso de selección para la cual se elaboró un perfil del empleado estable y del desertor, tomando en cuenta las razones de la renuncia ya identificadas.*
- b) *Se implementó una estructura de salarios con incrementos más competitivos y un programa de bonos semanal por asistencia.*
- c) *Se estableció un programa de educación continua para estudiar la secundaria.*
- d) *Se implementó un programa de ayuda y asesoría para auxiliar a los empleados con problemas familiares.*
- e) *Se desarrolló un programa de fomento al deporte.*
- f) *Se implementó un programa continuo de entrenamiento a los supervisores.*
- g) *Se amplió el servicio médico y el de relaciones laborales.*
- h) *Se redujeron los grupos de trabajo de 25, a grupos de 8-12 operadores.*

"En los almacenes García en el año de 1992 se realizó una investigación y los resultados encontrados son los siguientes:

1. *Los empleados se sentían mal pagados en comparación a empleados de otras empresas similares.*
2. *No existía una adecuada inducción del personal de nuevo ingreso.*
3. *Los empleados no percibían la seguridad de conservar sus empleos.*
4. *No había buenas relaciones interpersonales.*
5. *No existían posibilidades de progreso.*
6. *Los jefes no aceptaban las sugerencias de sus subordinados.*
7. *Los empleados tenían una mala imagen de sus jefes.*
8. *No existían canales de comunicación adecuados.*
9. *Los procesos de selección y capacitación no eran los más adecuados.*

Como consecuencia de esta situación existía un índice de rotación elevado, se presentaban constantes conflictos entre el personal, no se trabajaba con calidad y entusiasmo, existían frecuentes quejas de los clientes acerca del comportamiento de los empleados y la calidad del servicio, los empleados no se sentían comprometidos ni identificados con su empresa. Para resolver estos problemas y con ayuda de los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- a) Se estableció un sistema de Evaluación del Desempeño, y un programa de Sueldos y Salarios más adecuado y justo
- b) Se estableció un curso de inducción y se propuso un nuevo manual de procedimientos.
- c) Se creó un programa de desarrollo profesional (plan de vida y carrera).
- d) Se mejoró el sistema de capacitación.
- e) Se inauguró una "caja de sugerencias" y se iniciaron los "círculos de calidad."
- f) Se capacitó a los supervisores en técnicas administrativas y manejo de personal.

Como resultado de estas actividades a mediano plazo se obtuvo:

1. Un cambio de actitud en los empleados, manifestado en el hecho de que hubo menos quejas, conflictos, y mejoró la comunicación.
2. En algunos departamentos, la producción y el servicio mejoraron notablemente, de acuerdo a la opinión de los clientes.
3. El índice de rotación disminuyó durante un periodo razonablemente largo.

No se tienen datos acerca de cuánto duró este afecto positivo, sin embargo, aunque los problemas continuaron en cierto grado, sus efectos y consecuencias no fueron tan graves como en ocasiones anteriores. Sería conveniente hacer un seguimiento, para confirmar los efectos a largo plazo de estas acciones sobre el clima laboral y sobre la rotación de personal." (Citado por Durán, 1993, p. p. 71-72-73)

"En un estudio realizado en empresas maquiladoras, donde la mayoría de los empleados son del sexo femenino, tiene escolaridad de primaria y son solteras, se obtuvo la siguiente información:

Los resultados indican que existía mayor rotación en el personal temporal que en el permanente; que la mayor rotación se da antes de que el personal cumpla de dos a seis meses y vuelve a incrementarse después de un año (posiblemente porque las personas se aburren y no encuentran retos en su trabajo o porque están insatisfechas con su salario); que las razones de los empleados que renunciaron después de un año o más son diferentes que los que renunciaron antes de dos meses; y que a nivel operativo las causas más frecuentes de renuncia son:

- Sueldo.
- Trato inadecuado del supervisor.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Trabajo difícil inadecuada capacitación.
- Problemas personales (estudios, no tienen quién les cuide a sus hijos, cambio de domicilio, problemas de salud, problemas de transporte).

Las actividades que se sugirieron para mejorar los aspectos anteriores y disminuir la rotación fueron los siguientes:

- a) Modificar los criterios de selección.*
- b) Elegir personal que viva cerca del lugar de trabajo.*
- c) Si el candidato tiene hijos, cuidar que sean mayores de un año y que tengan quién se los cuide en su ausencia.*
- d) Que las expectativas de trabajo se expliquen de manera más realista durante la entrevista de selección." (Citado en Durán, 1993, p. p. 74-75)*

En una investigación, Ramírez (1991.) también realizada en la industria maquiladora se encontraron los siguientes resultados: Al analizar los registros de rotación y las entrevistas de salida del personal se encontró un promedio mensual de 31% de rotación en personal operativo y 4.8% en el caso de personal permanente (se considera permanente aquel con más de dos meses de antigüedad y temporal a las que tenían antigüedad menor a este periodo), de lo que resulta que el promedio mensual de rotación es de 17.9%. De los mismos registros se observó que el menor porcentaje de renunciaciones se da entre los seis meses y un año, y el más alto de 0 a 2 meses.

Características personales y rotación de personal.

A partir de los resultados de ésta investigación, es posible concluir que ciertas características personales están relacionadas con la rotación de personal, y que a partir de ellas se puede diseñar un perfil de empleado con "alto" y "bajo" riesgo de rotación el cual puede ser utilizado como criterio de selección, de manera que sólo se contrate a aquellos solicitantes que cumplan dicho perfil.

Satisfacción y rotación de personal.

En el presente estudio se encontró que la insatisfacción con el sueldo y contenido de trabajo están relacionados con la rotación. Estos hallazgos son congruentes con los reportados por Porter L. y Steers R. 1973 quienes encontraron una relación negativa entre sueldo y rotación.

Naturaleza de la rotación de personal en la empresa investigada.

A partir del análisis de los índices de rotación observados durante 1989, se llegó a las siguientes conclusiones:

Causas de rotación.

Los principales factores relacionados con la rotación detectados a través de las entrevistas de salida se expresan a continuación:

Causas de renuncia personal temporal.

Estudios 21,3%
 Mal desempeño 13,1%
 Ausentismo 12,8%
 No le gusto el trabajo 10,7%
 Cambio de domicilio 10,3%
 Otro trabajo 9,6%
 Otras 7,5%
 Problemas familiares 5,3%
 Problemas de salud 4,3%
 Cuidado de niños 3,9%
 Problemas con supervisor 1%.

Causas de renuncia personal permanente.

Otro trabajo 17,4%
 Ausentismo 15,1%
 Cuidado de niños 13,2%
 Cambio de domicilio 12,7%
 Problemas familiares 11,8%
 Otras 10,8%
 Estudios 9,4%
 No le gusto el trabajo 5,2%
 Problemas de salud 2,3%
 Mal desempeño 1,9%.

Las razones por las que un empleado renuncia pueden variar a medida que aumente su antigüedad en la empresa; es decir, un empleado con menos de dos meses de antigüedad renunciará por razones diferentes a las de un empleado con un año o más de antigüedad en la empresa.

La afirmación anterior tiene importantes implicaciones prácticas, en el sentido de que deberán adoptarse diferentes acciones correctivas para reducir la rotación según el tipo de empleados en los cuales se presenten mayores índices de rotación.

Las razones de renuncia descubiertas en la entrevista de salida suelen ser diferentes a las razones que el empleado comunica en una entrevista posterior. Estos hallazgos son consistentes con los publicados en "Como Evitar la Rotación de Personal", en donde se reportan diferencias de hasta un 40%.

La teoría de la equidad y rotación de personal.

La teoría de la equidad de Shermerhorn (1987) establece que los individuos comparan el esfuerzo que realizan y los resultados que obtienen con los que consiguen "otros" (sueldo, incrementos, reconocimiento y otros factores); si se advierte un equilibrio en la razón de esfuerzos y resultados al hacer la comparación, se presenta un sentimiento de equidad que constituye un "estado motivacional".

Los individuos tienden a restaurar el equilibrio adoptado cualesquiera de los siguientes comportamientos:

1. Reducir esfuerzos.
2. Modificar las recompensas recibidas (pedir un incremento salarial).
3. Renunciar.
4. Cambiar los puntos de comparación.
5. Racionalizar que la situación de inequidad es temporal y que será resuelto en el futuro.

Los resultados de la presente investigación apoyan las enunciadas anteriores, ya que se encontró una relación entre los sentimientos de inequidad experimentados por las operadoras y su decisión de renunciar (en el caso de aquellas que renunciaron por sueldo).

Causas de renuncia.

En este estudio se encontró que la principal causa de renuncia fue la insatisfacción con el sueldo, tanto en las empleadas temporales como las permanentes.

La autora Oettinger también encontró diferencias significativas en las actitudes respecto al sueldo entre ejecutivos de alta y baja rotación.

A lo largo de las investigaciones y estudios presentados en esta sección podemos percibir que la información que proporcionan los distintos autores es muy diversificada, estos estudios también manifiestan que las acciones que se inician, se observen de manera puntual para obtener un efecto real; esto es, siempre y cuando se implante de una manera sistemática, adecuada y oportunamente.

También es importante notar que los factores que provocan la rotación son muy diferentes y cada caso es una individualidad o una especialidad por lo que según sean los hechos, las circunstancias, los espacios y los tiempos, habrá de dárseles el tratamiento que requieran en particular.

II.3 UTILIDAD DEL COMPUTADOR. Antecedentes históricos

Los avances tecnológicos en los países llamados desarrollados, se ha venido reflejando de manera importante en nuestro país, máxime cuando nuestra vecindad con los Estados Unidos es tan cercana, de tal manera, que por ejemplo en el campo de la computación (informática) hoy en día las influencias e impacto del uso del computador prácticamente se han generalizado en casi todos los campos de la vida productiva en México.

En muchas empresas ha llegado a tanto la necesidad y dependencia de los sistemas informáticos, que sería casi imposible desarrollar su actividad operativa en su ámbito de trabajo, sin el invaluable apoyo de la máquina computadora. Para acercarse al tema de la máquina computadora y su importancia, en breve síntesis histórica se darán los antecedentes de los inicios de los mecanismos cibernéticos hasta llegar a nuestros días.

Autores como Burch John G. y Strater F. R. (1991), Contreras Ch. (1985), I.B.M. (1987), Laris, C. (1983) y Radlow, J. (1988) han descrito el surgimiento de la computadora; de lo cual se resume lo siguiente:

El primer instrumento de cálculo fue el ábaco, introducido en China hacia el año 1000 A.C. formado por una serie de bolitas, dispuestas en columnas, que por su colocación correspondían a las unidades, decenas, centenas, de los números. John Napier (1614) publicó sus tablas de logaritmos y después William Oughtred construyó la primera regla de cálculo basada en logaritmos.

Pascal, en 1642, (con sólo 19 años de edad) construyó el primer calculador mecánico denominado "Pascalina".

Leibnitz, basándose en la máquina de Pascal, en 1671, construyó un aparato de multiplicar, que más tarde, en 1694, perfeccionó para que pudiera dividir y extraer raíces.

Charles Babbage (1835) diseñó una máquina que en sí misma era ya un computador por eso se le considera como el primero que estableció los principios de los computadores.

Herman Hollerith (1879) diseñó un sistema de censo identificado por tarjetas perforadas.

En 1911 las compañías de máquinas tabuladoras organizadas por el doctor Hollerith, se fusionaron con la International Time Recording Company y la Dayton Scale Company y formaron la Computing - Tabulating - Recording Company.

Para 1924 se lleva a cabo la fusión de varias empresas que fabricaban estas máquinas Hollerith, dando lugar al nacimiento de I.B.M. (International Business Machines).

Howard H. Aiken (1944) de la Universidad de Harvard, en colaboración con IBM desarrolla el primer computador de uso general, el MARKY con unas dimensiones de 16 metros de longitud por 2 metros de altura.

El computador denominado ENIAC aparece en 1948, desarrollado por J. P. Eckert y J. W. Mauchly de la Universidad de Pennsylvania, el cual ocupaba 170 Mts. cuadrados y que contenía 18000 válvulas de vacío, mejor conocidos como bulbos, en lugar de relés como el MARKY; 10000 condensadores y 70000 resistencias, éstos consumían 200 Kilovatios.

En 1951, Remington Rand fabrica el UNIVAC1 que es el primer computador fabricado en serie. IBM fabrica en 1953 su primer computador para aplicaciones científicas.

A partir de este momento el desarrollo de los computadores fue más rápido.

James R. y Cabrera M. (1989), Levine G. (1989), Sánchez Dávalos C. (1990), y Vogel Horstey J. (1991) explican el desarrollo que ha tenido la computadora, haciendo referencia a cuatro generaciones:

Los computadores de la 1a. Generación (1951-1958) utilizaban bulbos, de volumen muy grande y consumo de energía bastante elevado. (ejemplo UNIVAC)

Los computadores de la 2a. Generación (1959-1964) empleaban transistores y simultáneamente se empezaron a utilizar las lenguajes de alto nivel tales como COBOL, FORTRAN, ALGOL, PL/I. En esta generación las computadoras eran ya del tamaño de un escritorio ordinario. (ejemplo la IBM 1401).

En la 3a. Generación (1965-1973) se utilizaron circuitos integrados, de menor consumo de energía, mayor capacidad y más confiables que los transistores. (ejemplo IBM 360).

La 4a. Generación (1974 a la fecha) se caracteriza por el surgimiento de los microprocesadores. Así, en esta generación, los avances permitieron generar las primeras computadoras de tipo personal (PC), siendo la primera la ALTAIR 8800 de la compañía Atari.

Como se puede observar los pasos dados desde la aparición del primer computador ENIAC hasta los actuales, han sido asombrosos por su avance tan vertiginoso, ya que:

El precio se ha reducido 10,000 veces.

La velocidad ha aumentado 20 veces más.

La peso se ha reducido 10,000 veces.

Sánchez Dávalos C. (1990.) reporta que los primeros modelos de la computadora PC fueron diseñados por la IBM, en vez de patentarlos los consideró del dominio público. Esto permitió que otros fabricantes de computadoras se ahorraran costos de diseño y pudieran estar dentro del estándar. Existen distintos modelos de las PC. Las PC comunes, que resultan ser modelos austeros. Las ST, Superturbo, que significa alta velocidad. Modelo XT: Extended Technology. Las AT Advanced Technology de más velocidad, tienen integrado un reloj y son capaces de soportar dispositivos de más capacidad, como discos de alta densidad. Luego han surgido los modelos 286 y 386, cuyos microprocesadores manejan 32 bits a la vez y constantemente se lanzan nuevos productos. La revista BYTE en su publicación de mayo 1993 reporta los diferentes modelos que han surgido a partir de la 4a. Generación:

"8086 en Junio de 1978

286 en Febrero de 1982

382 en Octubre de 1985

486 en Agosto de 1993

PENTIUM en Marzo de 1993" (citado en Munive, Herrera, 1994, p. p. 7-8-9-10)

De lo antes dicho se desprende que el avance tecnológico de los mecanismos cibernéticos están penetrando un mercado muy grande, con gran variedad de marcas que a través de productos de alta tecnología más eficaces y baratos pretenden facilitar el trabajo en distintos campos productivos. Con la finalidad de comprender y ubicarnos en el ámbito de las computadoras se darán a continuación algunas definiciones al respecto:

"Belavoine (1985.) La computadora es una máquina que procesa automáticamente información de acuerdo con un programa almacenado. La computadora es en primer lugar, una máquina, como puede serlo una fresadora o un avión. No es más que una herramienta que ejecuta un trabajo por medio de la energía eléctrica que recibe.

La computadora es una máquina que funciona con energía eléctrica diseñada para aceptar, almacenar, utilizar, procesar, y producir información, en forma rápida y confiable de acuerdo a la dirección de un programa almacenado. Martínez N. (1986.)

Long Larr. (1987) Desde un punto de vista técnico, la computadora es cualquier aparato que sirve para contar. Pero dentro del contexto de la tecnología moderna, se define como un aparato electrónico capaz de interpretar y ejecutar comandos de entrada, salida, computación y operaciones lógicas. La computadora, llamada también procesador, es la inteligencia de un sistema de cómputo."

"Un computador es una herramienta que se utiliza para representar y manejar información. Koffman, Elliot B. y Friedman, Frank. (1987)

Tamayo y Tamayo, M. (1988) Un sistema de computación tiene cuatro componentes fundamentales: Entrada, procesamiento, salida y memoria. Nótese que el sistema de computación (no la computadora) tiene cuatro componentes. La computadora real es el componente procesador y se combina con los otros tres para formar un sistema de computación."

Para resolver un problema, una computadora debe seguir un conjunto específico de instrucciones. El proceso de definición de esas instrucciones se denomina programación, y programa es el conjunto de instrucciones que se le dan a una computadora para resolver un problema o tarea determinada. Las computadoras no pueden aceptar instrucciones en un lenguaje hablado, en su lugar ellas 'hablan' lenguajes de computadoras." (Jovanes Aguilar (1990.)

(MIS-1992) Es un rápido y exacto sistema de manipulación de símbolos electrónicos o datos, diseñados y organizados para aceptar y almacenar datos automáticamente, procesarlos y producir resultados de salida, bajo la dirección de un programa almacenado de instrucciones detalladas paso a paso

Bibriesca Martínez (1992.) La computadora es una herramienta poderosa tanto para la investigación como para la educación y la recuperación de información. Su uso provocará el surgimiento de nuevas generaciones con capacidades cognitivas, creativas y afectivas diferentes.

Por estas razones, el uso de la computadora se ha incrementado." (citado en Mumme, Herrera, 1994, p. p. 13-14-15) Por tal motivo es necesario el uso de la computadora en el ámbito de la Psicología del Trabajo, como se abordará en el siguiente punto.

II.3.1 IMPORTANCIA DEL COMPUTADOR.

Hoy en día la empresa o persona que se desempeñe profesionalmente prestando sus servicios para una institución, y no opere su trabajo mediante un computador, esa persona y/o empresa están condenadas a desaparecer.

Hoy prácticamente se está dominado por cada vez más modernas, poderosas y sofisticadas computadoras que son capaces de procesar millones de datos a una velocidad asombrosa, desde padrones electorales y su administración, la seguridad y operación del Sistema de Transporte Colectivo (Metro); registros de millones de individuos, en diversas instituciones bancarias o asistenciales, como el Instituto Mexicano del Seguro Social; sólo por citar algunos ejemplos que son de todos conocidos.

Por otro lado en el ámbito de la investigación científica la computadora ha resultado ser un fantástico apoyo, inclusive, hoy en el campo de la astronomía ya se pueden hacer simulaciones de como serán en el futuro, y qué formas tendrán las constelaciones que hoy tenemos conocimiento de ellas.

Hoy pareciera ser que el ser humano en su afanosa búsqueda de la superación; el conocimiento constante y continuo del medio que le rodea, le ha llevado a desarrollar la necesidad de contar con grandes volúmenes de información sin que le sean un estorbo, y que además él los pueda trasladar a donde sea, inclusive a lejanos lugares del universo; en base a estos datos le permite tomar las decisiones o direcciones que mejor convengan al avance de la ciencia, la tecnología, la economía, etc. Los mecanismos cibernéticos se presentan hoy al ser humano como cruciales para su supervivencia y desarrollo futuro en todos los campos de la vida.

En México el uso de las computadoras se ha generalizado bastante, aunque todavía falta un largo trecho por recorrer, desgraciadamente los costos son todavía elevados, las pocas posibilidades que el público tiene de acceso a la computación, los centros de aprendizaje que hoy existen en nuestro país, no todos son realmente profesionales en la enseñanza-aprendizaje en la operación y funcionamiento de un computador, etc.

En la esfera de la administración de los recursos humanos, es una herramienta imprescindible, sin la cual se haría más difícil, desgastante y costosa la operación y mantenimiento del sistema de información de Recursos Humanos de una institución.

"Peniche Lara C. (citado por Urbina 1989) "El empleo de la computadora es vital, dada su rapidez para adaptar y modificar el sistema de producción de una empresa." (citado en Munive, Herrera, 1994, p. 46)

A la luz de este planteamiento muchas empresas se han visto obligadas a modernizar y simplificar sus procesos administrativos no sólo los referentes a los de producción, finanzas, ventas, compras, etc., sino también de manera importante en la administración de sus recursos humanos. Para ello han encontrado un recurso ideal en el computador ya que gracias a este valioso instrumento se ejecutan infinidad de operaciones como la nómina del personal, altas, bajas, incapacidades, sueldos y salarios, cálculo de impuestos, pagos de cuotas y observancia de la Ley del Seguro Social, etc.

"Los computadores permiten tener la información de recursos humanos en forma compacta y accesible, y esa sola razón puede justificarlos. Pueden generar información para la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos, en forma más flexible, rápida y más comprensiva que cualquier sistema manual." (Armstrong, 1991, p. p. 123-124)

La importancia del uso del computador está dado en razón de economía de tiempo, menos desgaste para los responsables del mantenimiento de la función de recursos humanos, información inmediata y actualizada de los movimientos del personal al mes, bimestre, al año, etc., información oportuna para la toma de decisiones, desarrollo inmediato de cálculos en prestaciones y salarios al momento de estar haciendo una revisión contractual o salarial con el sindicato que se tenga establecido en la empresa. Otro importante uso que tiene el computador: "En la planeación de recursos humanos, el sistema computarizado puede generar proyecciones sobre la oferta y la demanda futuras de personal. También es posible producir estadísticas de la rotación de personal, como por ejemplo, índices de desgaste y supervivencia de la compañía como un todo, o por ocupación o departamento. Los demás usos a los cuales puede destinarse una base de datos computarizada son:

1. Mantenimiento de registros
2. Listados
3. Escritura automática de cartas.
4. Desarrollo de carrera.
5. Reclutamiento
6. Entrenamiento
7. Pagos.
8. Administración salarial.
9. Evaluación del trabajo.
10. Ausencia y enfermedad.
11. Salud y seguridad." (Armstrong, 1991 p. p. 126-127-128)

Se podría afirmar que el computador es de vital importancia para la función de recursos humanos, hoy es casi impensable que una empresa este operando como hace 15 o 20 años se hacía: de manera manual. Sin embargo los usos de la máquina computadora no han llegado de manera plena a la función de capacitación, como una herramienta de soporte para la administración de la capacitación, más que como un control de la función misma.

Para el psicólogo del trabajo es un soporte indispensable para el desarrollo de su función la computadora, tan importante que de este instrumento podría depender el éxito o fracaso de su gestión al frente de tan importante operación. En el estudio realizado por "Asesoría y Administración Aplicadas S.A." citado en el Capítulo II se consigna lo siguiente: "No se encontraron diferencias notables entre los distintos profesionales que ocupan la función de capacitación y el registro de seguimientos de los capacitados, que en la mayoría de los casos se lleva, (62.4%) según declaración de los respondientes." Con la última afirmación de este estudio se destaca que la importancia de los registros de la actividad de la capacitación en una institución son de suma utilidad en el conocimiento de sus acciones, de sus planes, inversiones de tiempo y dinero, planeación y calendarización de su actividad, planeación y desarrollo de recursos humanos, administración de los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso, etc. Por otro lado, la computadora no sólo auxilia al psicólogo, como un artefacto administrador de acciones y planes de trabajo; de igual forma la máquina es una importante ayuda en el apoyo de la capacitación directa del individuo a través de ella: "La capacitación que recibe un piloto aviador es a base de modernos simuladores soportados con lo último en máquinas computadoras para el adiestramiento de nuestros pilotos, y consecuentemente la eficiente operación de nuestros aparatos en vuelo." ("Revista Caminos del Aire" 1990 No. 5 p. 9)

La importancia que el computador tiene en la selección de personal también es de sumo provecho, ya que ha demostrado ser una ayuda importante en la descripción de puestos: "Se utiliza el procesador de palabras, realizando escritos para presentar descripciones de puestos, los cuales auxilian al psicólogo de selección para elegir la batería de pruebas que se deben aplicar al aspirante de acuerdo a los requisitos que debe cubrir y a las actividades que debe realizar en el puesto." y continúa, "Cleaver, Técnica para la medición de la personalidad, en donde el candidato tiene acceso directo a la computadora, la cual, le presenta preguntas y le guía para la ejecución de sus respuestas; el programa las califica, grafica e interpreta los resultados. Con los datos procesados por este programa, el profesionista toma decisiones a través de la entrevista; Accuvision, instrumento que acaba de llegar a México, mide habilidades diversas (agilidad, velocidad, etc.) para el perfil de cajero; el candidato tiene acceso directo a la computadora correlacionando sus respuestas, con previa presentación de video. Se realiza la aplicación, calificación e interpretación con un tiempo de 40 minutos en lugar de 3 horas." (Munive, Manrique, 1994, p. 65)

"La elaboración de la gran mayoría de los materiales que se usan para la capacitación, actualmente ya se pueden realizar gracias a la computadora, ejemplo: manuales, cuestionarios de evaluación, programación de horarios para los cursos, datos estadísticos obtenidos de los cuestionarios, diagnóstico de evaluación, gráficas representativas de avance, como las propias constancias, etc. (Acosta, 1993, p. 2)

"Los programas para presentaciones, permiten utilizar a la computadora como auxiliar visual, o sea, sustituye al pizarrón, al rotafolio, al proyector de diapositivas y al retroproyector. Permite generar pantallas con texto y figuras y luego proyectarlas en múltiples formas, ya sea completas o en partes, programarlas a que duren sólo cierto tiempo en pantalla o se intercambie oprimiendo teclas de la computadora, etc. (Munive, Manrique, 1994, p. 66)

No puede dejar de mencionarse la suma importancia que los modernos computadores ofrecen en el campo de la tecnología de la educación y entrenamiento: "(Apter M. J. y Westby G. (1973) "el papel de la computadora puede ser el de un instructor en escuelas, universidades y departamentos de capacitación para la enseñanza y el aprendizaje. A este campo se le llama Instrucción Asistida por Computadora (CAI) o como Enseñanza Asistida por Computadora (CAL)" (citado por Munive, Herrera, 1994, 1994 p.39-40)

Gómez, F. (1989) Señala que las aplicaciones de la informática en la educación son múltiples y abarcan desde aspectos curriculares y pedagógicos hasta los administrativos y los relacionados con la formación de docentes.

"Autores como Apter y Westby (1973), Gómez, (1989), Hamann, (1986) y Prieto (1990) concuerdan en que las principales aplicaciones educativas de la informática pueden dividirse en dos grupos: el Aprendizaje Administrado por Computadora (CL Computer Managed Learning) y la Instrucción Asistida por Computadora (CAI Computer Aided Instruction). (citado por Munive, Herrera, 1994, 1994 p. 40)

Como habrá podido notarse a lo largo de este segmento, la importancia que tiene el computador en el ámbito de la psicología es insoslayable, además de que el psicólogo puede revolucionar de manera substancial su campo de acción a través de imaginar y crear soluciones innovadoras apoyado en el computador como una herramienta aplicada a la Psicología.

Esto lleva a que los beneficios que puede ofrecer la máquina computadora son múltiples, favoreciendo a los cambios tecnológicos, como se tratará en el siguiente segmento.

11.3.2 BENEFICIOS DEL COMPUTADOR.

Las ventajas que ofrecen los computadores hoy en día prácticamente no tienen límites, y no tienen límites porque día a día se dan innovaciones tecnológicas en todas partes del mundo, que superan lo que sin exagerar, sería lo que se hizo hace apenas 24 horas en algún lugar del planeta, a esa velocidad es que hoy se desarrollan los cambios tecnológicos que operan "Toshiba" "Hewlett Packard" "IBM" y muchas otras más en el mercado de la computación.

Extraordinaria rapidez en el procesamiento de millones de datos en un tiempo sorprendente.

Almacenar y recuperar inmensos bancos de información los cuales están perfectamente clasificados y guardados, dejando de lado para siempre los "anticuados" archiveros.

Flexibilidad, contando con distintos programas previamente alimentados a la máquina se pueden operar unas y otras en combinación.

Capacidad de controlar errores, una computadora puede trabajar procesando millones de datos por mucho tiempo sin cometer ningún error, el computador en cada paso del proceso verifica los datos que va obteniendo.

Nunca olvida, un computador almacena grandes cantidades de información por tiempo indefinido y recuperarla en cualquier momento que se desee.

Las máquinas computadoras jamás tienen problemas "sentimentales" "personales" o de "ausentismo".

Costos, conforme se va incrementando el número de unidades producidas, en esa misma medida las computadoras van bajando de precio, haciéndose más accesibles y por lo tanto al alcance de la mayoría. (Munive, Manrique, 1994 p. p. 26-27)

Si se parte del hecho de que el recurso más valioso con el que cuenta el ser humano es su propia vida, el mayor beneficio que puede ofrecer la máquina computadora al hombre es el de absorber muchas tareas rutinarias, tediosas, mecánicas o aburridas, que distraen mucho tiempo, liberando así, un tiempo precioso que puede ser invertido en actividades en donde se requiera de innovar, crear o imaginar posibles soluciones a problemas complejos o específicos.

A continuación se presentan una serie de artículos marcados con los números 4027, 4028, 4029, 4039, 4040, 4041, 4045, 4046, 4047, 4048 y 4085 de la Sección Cultural del Periódico La Jornada, los cuales son de sumo interés dada la actualidad de ellos, siendo algunos de éstos escritos en inglés y traducidos por los editores del mencionado periódico.

El futuro ya está aquí, mas no ha sido justamente distribuido: William Gibson. (Internet, médula de la cultura electrónica, dice adiós, Galaxia Gutenberg). (23/XI/95)

"El futuro ya está aquí. Inasible y desafiante rompe las barreras del tiempo y el espacio. Basta un click en la computadora para que aparezca. Tiene muchos rostros: Internet, realidad virtual, correo electrónico, medios interactivos, hipertexto, multimedia o robótica. Los militares estadounidenses lo atraparon primero, pero escurridizo el futuro llegó a las universidades más avanzadas, a centros médicos con tecnología de punta, a medios de comunicación y a manos de los artistas. Hace unos años se filtró a las casas, con rostro de juego y se acercó a los niños para entrenarlos como "generación nintendo".

Era sólo el principio. El futuro alcanza a la sociedad y, a fines de milenio, anuncia un cambio radical para la cultura humana.

Internet, la red de redes que está intercomunicando al planeta vía las computadoras, tiene ya entre 40 y 60 millones de usuarios en más de 150 países. Para 1999, las estimaciones más conservadoras, de los consultores O'Reilly and Associates Inc. prevén 200 millones. Hace seis años tenía 200 mil. La cifra, aseguran, se triplicará cada cinco años.

El impacto de estas tecnologías es político, económico, social y cultural, de ahí la creciente tendencia a la fusión entre compañías de telecomunicaciones (Cablevisión y Telmex, por ejemplo) y de éstas con empresas de cómputo que se preparan para ese futuro: en Estados Unidos el 60 por ciento de los nuevos puestos de trabajo que se crearon en 1994 están relacionados con la Informática y, para el segundo milenio, programan desde ahora la integración de todas sus bibliotecas, centros educativos y hospitales, en Internet.

Según datos de Expansion si el ritmo actual de crecimiento de Internet se mantiene, en la próxima década todos los habitantes del planeta estarían conectados en red. Los especialistas prevén que en unos años las computadoras no sólo serán capaces de acceder la memoria de centros de instituciones sino la de computadoras personales accesibles. El ciberespacio, tema fascinante de la ciencia ficción, es ya una realidad. Aquello que sólo cabía dentro de la imaginación y la fantasía humanas cobra vida con un click. Y así como la llegada del hombre a la luna fue descrita por Julio Verne mucho antes de que sucediera, hoy, los mundos de Wells, Aldous Huxley, Ray Bradbury, Lewis Carroll, y más recientemente William Gibson, tocan a la puerta.

El eterno deseo de volar, la antigua obsesión de atravesar un cuadro que Akira Kurosawa recreó en sus Sueños cuando su protagonista penetra un óleo de Van Gogh; la inmersión dentro del sueño que vivió Alicia, el paseo en una alfombra mágica que leímos en Aladino, hasta la novela Neuroamancer del canadiense William Gibson en la que un grupo de niños queda atrapado en un espacio imaginario detrás de la pantalla de los video juegos, tiene lugar ya en la realidad virtual.

Según algunos, el saber ha iniciado una mudanza de casa y se acerca el adiós a la "Galaxia Gutenberg" para dar lugar a una cultura electrónica cuya espina dorsal es Internet.

Pero, como diría Gibson, creador de término "ciberespacio", el futuro llega mal repartido. Solamente el 5 por ciento de la población mundial vive en el hemisferio norte, donde se hacen prácticamente todos los progresos en el campo de las telecomunicaciones. Ejemplos: la proporción en número de usuarios de teléfono es de 100 a 6 entre Norte y Sur; de radios es de 100 a 17; de televisiones de 100 a 12; en tecnología de información de 100 a 12; y en editores de CD-ROM de 100 a 0.5. Además, un tercio de la población en los países en desarrollo no tiene acceso a la lectura.

Las nuevas herramientas son hoy demasiado caras para todo el mundo y no permearán en la sociedad hasta que sean accesibles, pero esto tiende a suceder más rápido de lo esperado.

Así ahora, en México, se calcula que hay ya cerca de 30 mil usuarios de Internet y que la demanda crece de 20 a 30 por ciento cada mes lo que se considera "explosivo". Cabe mencionar que en Estados Unidos hay 5.6 millones de usuarios con acceso directo. En 1993, el 70 por ciento de los usuarios de la red estaba en Estados Unidos, el 27 por ciento en Europa Occidental, y el 2 por ciento en Japón. Si la literatura se adelantó a la realidad virtual, Internet tomó por sorpresa a teóricos, filósofos, políticos y estudiosos de la comunicación y la cultura.

Y hay más preguntas que respuestas. ¿Quién controla Internet? ¿La libertad de expresión que tiene lugar el día de hoy impondrá una nueva democracia? o, por el contrario, ¿se convertirá en espacio de control?; la realidad virtual que tiene lugar en las redes ¿pondrá el conocimiento en manos de todo el mundo? o la división entre países ricos y pobres ¿se acrecentará?; los conceptos "arte", "autor" y "museo" ¿sobrevivirán?; las enciclopedias y bibliotecas virtuales (en red) ¿suplirán al libro?; ¿conocerá el ser humano un sentido de la percepción inédito? o ¿se atrofia una parte de nuestro cerebro?; la ubicuidad electrónica ¿acrecentará nuestras posibilidades de comunicación? o la computadora ¿nos llevará al aislamiento?.

El debate apenas inicia y es global.

Mientras el entendimiento lucha por alcanzar la rapidez de los avances tecnológicos, ya tiene lugar la primera boda en realidad virtual (una mujer y un hombre espacialmente separados se abrazan y se besan en algún reino virtual); los médicos en North Carolina diseñan un programa de simulación molecular para curar el cáncer; dentro de poco un niño desde México podrá jugar Mario Brax con otro niño que está en Alemania; Roma inaugura un café de Internet para poner en contacto "virtual" a miles de personas de todo el mundo y, al mismo tiempo, la libertad de expresión toma por asalto a las autoridades censoras.

Para tener una idea encendemos una computadora conectada a Internet y navegamos sus espacios virtuales.

Click. La página del Ejército Zapatista de Liberación Nacional circula por todo el mundo con fotografías, textos y todos los comunicados completos del subcomandante Marcos incluidos. Información directa desde las montañas de Chiapas.

Click. Estamos en el Museo de Louvre y podemos elegir cualquiera de sus salas para visitarla. Click. Penetramos la sesión del Senado en Estados Unidos. Click. Nos da la bienvenida el Museo Georges Pompidou de Arte Moderno en París con la información completa de las exposiciones de hoy. Optamos por Breznevici, accedemos su obra y su historia.

Click. Llegamos a Inglaterra y buscamos a Peter Gabriel. En la pantalla aparece su biografía; luego escuchamos y vemos partes de su último concierto así como versiones en vivo de "Red Ram".

Click. Tiene lugar un foro de discusión y análisis sobre el cómic erótico. Podemos intervenir, preguntar y recibir una respuesta en tiempo real.

Click. Entramos a una tienda virtual de Apple en tercera dimensión.

Click. Los textos completos de las piezas teatrales de William Shakespeare a nuestra disposición en la pantalla desde la Biblioteca de la Universidad de Dartmouth.

Click. Llegamos a la NASA para ver, en vivo, las imágenes de nuestro planeta captadas desde los satélites.

Click. Humberto Eco imparte una conferencia

Click. El museo virtual del WEB. Buscamos a "Los jugadores de cartas" de Cezanne; amplificamos la imagen, nos acercamos a uno de los rostros de los personajes y lo imprimimos en papel.

Click. Un cuento iniciado por los Rolling Stones, abierto a la participación colectiva, me invita a añadirle un párrafo a su historia.

Click. Los desaparecidos de Argentina. ¿Dónde están las miles de víctimas de la represión militar entre 1976 y 1983? se intenta responder.

Click. Estamos en la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos y podemos consultar casi cualquier libro publicado en aquel país.

Click. Ciberpornografía en línea

Click. La voz de los tibetanos denunciando 30 años de crímenes y dominación china.

Click. El brazo político del Ejército Republicano Irlandés toma la palabra.

Click. Entramos a otro programa para leer el Correo Electrónico que ha llegado ese día.

Click. Una librería virtual anuncia sus novedades. Doy el número de mi tarjeta y el libro estará en mi casa en ocho días autografiado por el autor.

Pero también con un click aparece el lado más oscuro del mundo: la voz del Ku-Klux-Klan o la del movimiento neonazi.

El futuro ya llegó a través de la revolución tecnológica. Fernando Savater ha escrito al respecto: "Me siento a punto de abordar una alfombra mágica".

Internet, la red de redes.

"Internet es la red de computadoras más grande del mundo. Su antecedente fue Arpanet (Agencia de Investigación en proyectos avanzados), proyecto de la Defensa de EU que arrancó en 1969; su objetivo era enlazar con los centros que hacían investigaciones militares en una red a prueba de un ataque nuclear terrestre. Así conectó al Instituto de Investigación de Stanford, a la Universidad de California en Los Angeles, a la Universidad de Santa Barbara y la de Utah. En 1973, los científicos en cómputo, Vinton Cerf y Robert Kahn, diseñaron los orígenes de lo que hoy es Internet y su predominante uso civil. Ese año se hicieron las primeras conexiones internacionales con Inglaterra y Noruega. Para 1982 se define Internet como un conjunto de redes interconectadas que usan el protocolo TCP/IP (Protocolo de Control de Transmisión y el Protocolo Internet recién creado). Surge la Red Europea. En 1986 se crea la Fundación Nacional de Ciencia (NSF) en EU que favorece las conexiones entre instituciones académicas y crea el concepto de redes regionales.

A principios de los 90's se desarrollan los servidores que proveen enlace a la red (Gopher, Wais...) y para 1993 se multiplican las computadoras de todo el mundo que se conectan a diversas servidoras locales para entrar a Internet.

En 1993 la Casa Blanca, la ONU y el Banco Mundial entran a Internet. Las empresas comerciales y los medios de comunicación muestran su interés. Surge, rebasando todo el resto de servicios de la red, el World Wide Web (WWW), una de las interfaces más atractivas dentro de la red de redes ya que brinda multimedia: hipertexto, color, sonido y movimiento (video). Se prevé que en 1996 absorberá la mitad del tráfico en el ciberespacio. El WWW es una especie de colección de miles de computadoras independientes que trabajan como una sola dentro de Internet.

Entre 1994 y 1995: el Senado y la Casa Blanca de EU proporcionan servidores de información. Nace el Internet Shopping Center (que conecta a 400 clientes por día desde abril de 1995, año en que se abrió) y el correo electrónico cobra uso masivo.

¿Quién controla Internet? ¿quién se beneficia con su uso? Si bien cada país tiene proveedores de acceso a la red, en Internet no existe la figura de dueño o autoridad máxima; no pertenece a nadie, su control está en manos de los usuarios.

En 1992 se creó la Sociedad Internet (ISOC), organización de membresía voluntaria, no lucrativa, cuyo propósito es promover intercambio de información a nivel global mediante el uso de la tecnología Internet, es decir, permitiendo que computadoras de diferentes marcas puedan comunicarse sin problema. Hay un grupo de consejeros cuya responsabilidad es la administración técnica y el rumbo Internet. La Sociedad reposa sobre comisiones, grupos de trabajo, técnicos universitarios y prestadores de servicios.

No existe una empresa Internet a la que los usuarios deban pagarle, éstos pagan el tiempo de teléfono que tiene la línea abierta. Un usuario, por ejemplo, pagaría unos 90 pesos por 16 horas de uso. Hasta hoy Internet ha significado para el mundo la creación del más grande foro público en la historia. El peligro que se vislumbra es que las multinacionales la tomen por asalto."

La nueva tecnología transforma a la sociedad imponiendo una nueva cultura (Todo había sido previsto desde los tiempos de Marshall McLuhan. En México hay 30 mil usuarios de Internet y crece la demanda de 20 a 30 por ciento mensual.) (24/XI/95)

"Una de las aplicaciones más importantes de Internet es la académica. Investigaciones, bibliotecas, revistas especializadas, medicina, biología, ecología, literatura y nuevos descubrimientos científicos ocupan el ciberespacio para enlazar laboratorios, maestros, alumnos, médicos, astrónomos y también autodidactas. Se calcula que la información que circula en la red mensualmente, equivale a 3 mil ejemplares de la Enciclopedia Británica. Los primeros que se interesaron en México por abordar la red fueron los astrónomos de la UNAM. Cuando vieron los resultados, otros centros universitarios se convirtieron en lo que hoy se denomina "cibernautas". El espacio sin fronteras, alojó a la UNAM que es hoy -25 mil computadoras en el campus, 7 mil con acceso directo a Internet- La red más grande del país. El correo electrónico de la UNAM alberga ya a 6 mil usuarios. Otras universidades se conectan a pasos agigantados de manera que el sector académico ocupa el 90 por ciento del uso de la red en el país.

Estamos en el principio de una revolución cultural completa e inevitable que derivará en el uso cotidiano de la red de redes.

Ahora las universidades ya están integradas al uso diario, cuando esto suceda dentro de los hogares, estaremos en una nueva cultura que está a la vuelta de la esquina porque tanto las telecomunicaciones como las computadoras serán cada vez más baratas. El resto es que las universidades impregnen de cultura a la red "si cae en manos del comercio estamos perdidos".

Se calcula que el uso intensivo de Internet se ubica entre los 18 y los 35 años, y si bien la edad promedio es de 23, ésta baja cada año según consultores de O'Really and Associates Internet. La proporción de mujeres que usan Internet en el mundo no pasa del 20 por ciento.

Las opiniones se dividen: si para algunos especialistas como Carlos Chávez, de Apple, el uso de la red se generalizará en cinco años dentro de escuelas y casas y los niños harán su tarea con la información en pantalla, para otros, como New Scientist de Londres el destino de la red es "para los ricos".

Joel Swerdlow (national Geographic, octubre) lo advierte. La era del cómputo ofrecerá más juegos, clases en casa, biblioteca, demandas de video desde casa que nos desconectarán del contacto físico. Esto ya sucede: los cafés de Medio Oriente donde la gente se contaba historias mientras tomaba el té están desapareciendo y los "bistros" parisinos están quebrando.

¿Dónde está la gente? Frente a la pantalla; y pronto, navegando en Internet por todo el mundo sin dejar su casa, haciendo nuevos amigos en línea, comunicándose con astronautas mientras circulan alrededor del planeta, intercambiando resultados de laboratorio con colegas al otro lado del océano, comprando ropa, leyendo citas de otros archivos o dirigiendo su negocio desde la computadora. Swerdlow reconoce: "Algunos atravesaremos hacia un nuevo mundo, otros se quedarán atrás".

Sectores como el de la salud demandan mayores recursos de cómputo. Las aplicaciones de la red en medicina son riquísimas: los residentes de cualquier poblado podrían consultar las bases de datos médicos y leer los journals que son carísimos.

Podrían, desde cualquier rincón, conectarse con el experto para pedirle opinión; el centro médico de Sonora que atiende la Sierra Tarahumara podría asesorarse con centros especializados, la telemedicina permitiría a un doctor asistir a una operación a distancia. Es como tener como asesores a todos los médicos posibles.

Saca de su bolsillo una computadora del tamaño de una agenda, se conecta a la red. Instantáneamente se sube a la alfombra mágica y llega a Washington donde tiene posibilidad de participar en una conferencia sobre cómputo. Es el futuro entre nosotros."

Ciberkeley o Ciberbia.

"Entre todos los temas de reflexión y debate que ha provocado Internet está el de la libertad de expresión. ¿Todo lo que se puede decir en un teléfono o en una plaza pública cabe en Internet?"

Primero se necesita infraestructura.

Antes de la fibra óptica (cable del grueso de un cabello que puede reemplazar a 50 mil cables de cobre), las redes nacionales se conectaban por satélite o microondas. Dos factores agilizaron el crecimiento de las redes de computadoras: el surgimiento de los sistemas operativos UNIX que no sólo abarataron abismalmente los costos sino que traen integradas las palabras mágicas TCP/IP que permiten la fácil conexión a Internet desde cualquier computadora y la instalación de una extensa red terrestre de fibra óptica que interconecta a 56 principales ciudades del país con el resto del mundo.

Mientras eso sucede en México, muchas publicaciones en el mundo comienzan un debate sobre la red de redes. Andrew Shapiro de The Nation (Nueva York) habla en su último artículo sobre el marco global de privatización del ciberespacio y el papel que el Estado debe asumir para defender la libertad de expresión frente a la amenaza de una privatización del ciberespacio que convertiría el gran foro público en un centro comercial gigantesco.

Shapiro imagina dos modelos posibles del ciberespacio. A uno lo llama Ciberkeley y al otro Ciberbia. En el primero se encuentran bibliotecas, museos, campus universitarios, jardines, parques y esquinas de calles virtuales donde tienen lugar los foros públicos y se discute ya sea de problemas sociales, pornografía, alza de precios, la libertad... Ciberbia es como Ciberkeley pero sin lugar para debates públicos y con la seductora oferta de olvidar los problemas cotidianos. El autor advierte que Ciberbia puede apoderarse del ciberespacio si este cae en manos de grandes capitales. El autor analiza la importancia de los foros públicos en el Ciberespacio, en línea ante la desaparición progresiva de estos foros en el espacio real. Pero también reflexiona sobre las diferencias socioeconómicas para hacer una división entre "privilegiados" y "desfavorecidos" de la información. De ahí, advierte, la obligación del Estado para favorecer foros formalmente reservados a libres discusiones. Para que las esquinas de la calle en el ciberespacio sean una puerta pública a todo el mundo. Y para que Internet no se vuelva como los otros medios electrónicos: espectáculo, juego y palabras "de buen gusto".

El mayor impacto de nuevas tecnologías, en la educación (Se integrarán computadoras a Internet y TV. La red abarca UNAM, UAM, IPN, entre otras instituciones). (25/XI/95)

"La alfombra mágica navega por el mundo de las universidades donde el impacto de las nuevas tecnologías de comunicación está revolucionando el proceso de enseñanza-aprendizaje. Aterriza en la dirección de Cómputo para la Investigación de la UNAM donde se ven ya simulaciones estelares, invidentes penetrando nuevos libros en la Biblioteca, ciudades prehispánicas reconstruidas digitalmente o un volcán virtual en erupción.

Para el doctor Alberto Alonso, director de Computo para la Investigación de la UNAM, el impacto más importante de las nuevas tecnologías se está dando en la educación, en la cantidad de información que el alumno tendrá a su disposición cada vez con mayores facilidades. Y más rápido de lo que imaginamos, la computadoras en casa podrán, vía la red, trasladarse a kilómetros de distancia para realizar ciertos procesos, además de conectarse a la memoria o archivo de cualquier otra computadora personal en red. Más aún, se prevé la integración de computadoras, con potencial para conectarse a Internet, a la televisión.

Cada día, más facultades de la UNAM abren sus páginas electrónicas en el WEB para difundir ciencia y cultura vía Internet. Ya se puede encontrar información sobre sismos, el estado del clima, eventos astronómicos y físicos entre otros proporcionados por la Universidad.

Uno de los proyectos más importantes dentro de la UNAM es la exploración del uso de la red en educación a distancia. No sólo se trata ya de imágenes transmitidas por vía satélite, sino de telecomunicación por fibra óptica vía la red, lo cual es mucho menos costoso y permite una imagen de ida y vuelta con gráficos, textos y gran interactividad. "Queremos que el recinto se deshorda hacia fuera, rompa las barreras físicas y llegue a muchos lugares, escuelas, universidades", dice Alonso.

El mismo día de la entrevista, un grupo de niños en la UNAM entabló comunicación con una serie de pequeños en San Antonio, Texas. Los niños se vieron a través de la pantalla, se disfrazaron e intercambiaron opiniones entre lo que para unos es el Día de Muertos y lo que para otros es Halloween. Dos antes el Centro de Estudios Mayas se enlazó al campus de la UNAM en San Antonio, para realizar una serie de videoconferencias con especialistas de primera línea quienes hablaron de la escritura, la arqueología, la pintura mural y los movimientos sociales indígenas, entre otros temas, con sesión de preguntas y respuestas a distancia.

Entre los elementos más azorosos de Internet está que funciona con base a un programa que convierte automáticamente su contenido a un lenguaje universal, es decir, que puede leerse desde un sistema Apple, PC o IBM. Sin embargo, la mayor parte de la información está en inglés y eso se convierte, para países en desarrollo en una barrera. Para Alonso, en materia cultural esto es un problema grave porque "Internet está dominado por países de Primer Mundo y gran parte de la influencia la ejercen Estados Unidos y Europa mientras que el volumen de información proporcionada por Latinoamérica es, en relación con aquella mínima". En ese sentido, uno de los proyectos que se desarrolla en la Dirección General de Servicios de Computo Académico (DGSCA) es el de Traducción Automática. La dirección de Computo para la Investigación, cuenta con un equipo de especialistas en diferentes áreas de computo intensivo. Sus trabajos tienen que ver no sólo con el uso de la red sino con diferentes aplicaciones de realidad virtual o simulación electrónica que permiten al alumno sensibilizarse ante un fenómeno determinado.

En el área de antropología uno de los proyectos consiste en la digitalización de Cuicacitlan. La simulación tridimensional de la ciudad prehispánica dentro de la computadora permite observar diferentes criterios de reconstrucción del sitio sin tocarlo ni ponerlo en riesgo.

La lava de un volcán, su comportamiento y cambio de volumen al hacer erupción, son tema de otro trabajo de simulación vía la computadora así como las simulaciones estelares que están realizando para estudiar la estabilidad de los discos galácticos. Otro proyecto se refiere a la búsqueda de algoritmos eficientes para obtener información de textos completos en la forma más rápida. Uno más, estudia un sistema de "seguridad en computo" para evitar que en el uso de la red se dé la intervención de mensajes.

Las nuevas tecnologías son hoy excelentes herramientas para la investigación en Ingeniería Genética, Astronomía, Física, Fisiología Celular, Ingeniería Civil, Psicología y Geofísica. En apoyo a investigaciones en el campo de Medicina, la UNAM está realizando la construcción tridimensional de una cabeza humana, así mismo se trabaja la simulación de un aneurisma para estudiar el flujo de la sangre. Se trata de conocer el fenómeno de la manera más fiel posible para prevenirlo. La vieja película de ciencia ficción Viaje Fantástico viene a la mente como una realidad.

También hay programas para discapacitados. Uno de ellos consiste en el uso de la computadora personal para ayudar a niños hiperactivos (que no pueden oír). La idea, en la que trabajan cuatro pedagogos es convertir a la máquina en un vehículo de expresión lo que, al parecer, está dando resultados insólitos. La Biblioteca del Centro de Cómputo tiene un servicio especial para invidentes. El usuario elige un libro o trae consigo el que le interesa y por medio de una cita, puede utilizar una especie de scanner que, al contacto con el libro, hará posible que el invidente escuche una voz leyéndole el contenido del volumen.

Entre los cientos de aplicaciones para discapacitados que se están dando en todo el mundo, en México está como ejemplo el de la escritora Gabriela Brimer quien dispone ya de una computadora con el "Sistema de Comunicación con Difonos para Discapacitados del Habla", desarrollado por el ingeniero biomédico Marco Riel Ostos.

En otra área de Cómputo de la UNAM se encuentra el laboratorio Multimedia que se creó hace cuatro años con el propósito de crear el Universitas del Centro Cultural Universitario, pero ahora la gama de investigación y desarrollo en medios interactivos se multiplica cada día. Uno de los proyectos que se llevan a cabo en este laboratorio es el que se realiza en colaboración con Difusión Cultural de la UNAM. Se trata de la producción multidisciplinaria de una serie de CD-ROMs dedicados a escritores latinoamericanos. Los primeros: Juan Rulfo y Carlos Pellicer. Cuando el usuario introduzca el CD en la computadora podrá no sólo leer la obra literaria sino profundizar en ella vía el hipertexto; conocer y visualizar el contexto en el que escribieron sus libros, ver fotografías, escuchar al poeta de viva voz recitando sus poemas, situar diferentes versiones de la obra, oír la música de la época, ver la pintura de su tiempo y las reacciones a su trabajo. Su destino natural: Internet. Otras ejemplos abundan: Se dice que el laboratorio de supercómputo en paralelo y visualización "más importante de América Latina" está en la UNAM Iztapalapa por sus aplicaciones en física de líquidos, plasma, hidrodinámica, dinámica molecular y química cuántica. Esa misma universidad fungirá como coordinadora de "Proyecto de Red de Información Ejudal" en el que participan otras instituciones educativas del país. Con el apoyo de la Fundación Kellogg, el proyecto establecerá un sistema mediante el cual la tecnología digital, vía el correo electrónico, será puesta al servicio de pequeños productores agrícolas y de organizaciones campesinas.

Si navegamos hacia el Instituto Politécnico Nacional encontramos el Programa Institucional de Cómputo y Telecomunicaciones que arrancó en mayo de este año con la idea de incorporar el desarrollo científico y tecnológico al quehacer educativo nacional poniéndola al alcance de la comunidad académica y de los sectores productivo, educativo y social del país. Cuenta con 12 redes, entre ellas una de bibliotecas y una red interjetiva de videoconferencias. Asimismo, abrió su propio laboratorio de Multimedia este año.

La red se extiende. En otros centros educativos del país como el Centro Multimedia del Centro Nacional de la Cultura y las Artes, el Tecnológico de Monterrey o la UAM Azcapotzalco, las nuevas herramientas tecnológicas, aplicadas a la producción artística, proponen una nueva cultura."

Universidad de Colima: centro regional de información.

"El CD-ROM (Compact Disk-Read Only Memory) fue inventado por un equipo de la empresa IBM encabezado por el físico Hal Rosen. En uno de estos compacts "sólo" caben 330 mil hojas de papel escritas a renglón seguido, 660 disquetes ó 32 tomos enciclopedicos.

En 1987 sólo existían en el mercado internacional 48 títulos de CD-ROM; para 1993 se registraron tres mil 597 y en 1994 ya eran más de seis mil.

En México, se considera pionera en la producción de CD-ROM a la Universidad de Colima, Centro Nacional Editor de Discos Compactos (Censched).

Primero fue el Sistema Integral Automatizado de Bibliotecas, que si bien se creó como herramienta interna, actualmente es utilizado en 350 bibliotecas de México y América Latina.

En 1989, con apoyo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), surgió el "Proyecto Colima" con el objetivo de estimular el desarrollo de bases de datos en el país, proporcionando su distribución y su uso a través de la tecnología de CD-ROM. Fue así como fueron llevados al nuevo soporte catálogos importantes de colecciones bibliográficas cuya distribución busca ampliarse a través, ahora, de Internet.

El catálogo del Censched llega ya al centenar de CD-ROMs clasificados con el nombre genérico de "Bibliotecas". Las hay en Leyes, Economía, Artes, Salud, Ciencias Naturales, Agropecuarias, enciclopedias, catálogos y directorios. Entre otros están: el Diccionario Biográfico del Gobierno Mexicano, el Diccionario Bibliográfico de Escritores, el Catálogo del Fondo de Cultura Económica (FCE), los registros de los fondos del Archivo General de la Nación (AGN), el Centro de Información Bibliográfica Mexicana, Los museos del Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA) en la ciudad de México, José María Velasco, Arte Popular Mexicano, las revistas Este País, y Nexos, 24 publicaciones médicas, La Economía Mexicana en cifras, los Museos del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). En junio de este año se inauguró la Biblioteca de la Ciencia: la primera biblioteca electrónica de América Latina que tiene como objetivo proporcionar acceso "en línea" a la información referencial y documental; es decir, a través del uso de las computadoras es posible obtener la información disponible en esta biblioteca y en otras instituciones de México o el extranjero. A partir de mayo, la Unesco otorgó los auspicios a esta universidad para fungir en América Latina como Centro Regional para la Producción de Discos Compactos y Nuevas Tecnologías de Información.

Uno de los proyectos, en este sentido es, en colaboración con los países de la región, producir los discos de sus bibliografías nacionales, los discos de las ciudades reconocidas como Patrimonio de la Humanidad y participar del proyecto denominado "La memoria del mundo".

Realidad virtual, tecnología para simular lo que imaginan los artistas: Di Castro. *(Habla el director del Centro Multimedia, primero en su género en el país. "El avance tecnológico no sólo debe quedar en manos del comercio y el entretenimiento", dice). (4/XII/95)*

"Los ojos de los artistas ven el futuro: vislumbran que el patrimonio cultural de la humanidad será la información y el conocimiento; que una nueva Biblioteca de Alejandría con todos los libros del mundo se esta formando en Internet; que ya no habrá obras originales ni copias sino obras en permanente transformación en manos de un espectador que será extensión del artista, que la interacción hará del arte una experiencia colectiva; que estamos pasando, como dice Andrea Di Castro, de la era de la disimulación -ocultar lo que existe-, a la era de la simulación para hacer presente lo que no existe: como los sueños y las fantasías.

Cuando Myron Krueger dio a conocer un ambiente virtual dentro de un cuarto lleno de sensores que ofrecía para el visitante la experiencia de volar sobre montañas y valles; cuando la empresa Fujitsu de Japón se dio cuenta que la primera ciudad virtual que creó, inspirada en George Lucas, ya tiene 10 mil habitantes que conviven, compran, se relacionan y trabajan en aquel espacio; cuando Derrick de Kerchove experimento Terra Vision y desde una computadora vio la forma de la Tierra, la sobrevoló, visitó las Islas Fidji y descendió en Berlín donde se introdujo a una oficina virtual y vio la calle desde la ventana, en tiempo real, se dieron cuenta que los cambios veloces de la relación del hombre con su realidad están configurando un nuevo y extraño planeta.

La realidad virtual (RV) explicada por el físico español José Luis Becerril Gasco: La persona que utiliza el sistema está frente a la pantalla. Observa la representación de imágenes, en general tridimensionales, recibe un sonido estereofónico e interacciona de manera elemental. El paso importante se produce cuando el usuario pasa de estar dentro del mundo representado en el monitor. Ya no hay dos mundos sino uno y en él interaccionan la representación de la realidad y la persona que utiliza el sistema.

Algunas leyes físicas se mantienen: la luz se propaga en línea recta, las sombras se generan de la forma habitual, existe la gravedad... pero otras leyes se modifican: un caminante puede atravesar paredes y penetrar dentro de elementos cerrados, puede moverse a velocidades tan rápidas como quiera. Además de ver el entorno lo siente: siente la temperatura de los materiales, su textura, el peso de los objetos, el sonido, puede mover las cosas con sus manos.

En la RV el usuario puede involucrarse electrónicamente con símbolos mediante ropa electrónica: sistemas de representación visual instalados en la cabeza que tapan los ojos con pequeños monitores de cristal líquido, guantes de datos con sensores que, atentos al movimiento del usuario, ordenan a la computadora el movimiento del sujeto dentro del ambiente. Esto da lugar a la ilusión de habitar el mundo virtual dentro de la pantalla. Pronto, dicen los expertos, guantes y cascos serán innecesarios porque los usuarios experimentarán la RV en ambientes llenos de sensores.

El sector militar de Estados Unidos implementó los simuladores de vuelo para el entrenamiento de pilotos aviadores, sin imaginar que no sólo la industria del entretenimiento explotaría su uso, sino que la simulación electrónica diseñada en computadora sería retomada por artistas para abordar una nueva experiencia estética.

Quizá como dice Margaret Morse, el bombardeo de precisión "inteligente" durante la guerra del Golfo Pérsico dirigido por control remoto, guiado por una representación virtual basada en la pantalla y representado visualmente como simulación en la TV, hizo conscientes a artistas y activistas del horror de las tecnologías avanzadas dirigidas por una visión de la máquina incapaz de registrar y menos de comprender el sufrimiento humano. En los últimos años surgieron en universidades y centros artísticos de EU, Londres, Alemania, Italia, Francia, Canadá y Japón los Laboratorios Multimedia. El primero en México es el Centro Multimedia (CMM) del Centro Nacional de las Artes inaugurado hace un año. Lo dirige Andrea Di Castro (fotógrafo, videoasta, creador de animación, explorador de tecnologías) quien preside un Consejo Consultivo, integrado por Javier Covarrubias y Manuel Gándara.

Dentro del CMM se respira futuro. Sus talleres de Sonido e Imágenes en Movimiento, Gráfica Digital, Sistemas Interactivos y Realidad Virtual buscan poner las nuevas herramientas tecnológicas en manos de los artistas.

La cultura, dice Di Castro, siempre se liga a una tecnología: "La imprenta y los tipos móviles cambiaron el mundo, democratizaron el conocimiento y son tecnología como la rueda, como la pala, como el pincel, como la pintura molida con el hueso en las cuevas de Lascaux, como el alfabeto, como ahora lo es la computadora. Cuando las tecnologías caen en manos de artistas, la computadora deja de ser una máquina de escribir evolucionada o el sistema para llevar memoria de direcciones; el lápiz deja de ser instrumento para escribir recados y con él se hace dibujo; lo mismo sucede con las nuevas tecnologías, lo importante es transformarlas en un medio de expresión para decir como nos sentimos en este mundo, que esperamos. Esa es la obra de arte: un reflejo del tiempo.

Los artistas son los que mejor pueden describir el presente, al óleo, con un lápiz o con una computadora, lo importante es quién está detrás de ese instrumento".

A la tecnología, agrega, no hay que darle tanta importancia, hay que desmitificarla, borrar los miedos y concentrarse en como la podemos aprovechar para que no sólo quede en manos del comercio y del entretenimiento.

"Andrea se refiere a los avances que ocurren a nivel experimental dentro de la RV como la programación para que la experiencia de inmersión incluya no sólo a la vista, sino al tacto y al olfato. Nos asombra, dice, pero así nos sorprendieron el bulbo de luz o la televisión y ahora los prendemos y apagamos automáticamente. Pero toma tiempo.

Actualmente las posibilidades expresivas están cada vez más cercanas a los espacios de la fantasía, cada vez podemos representar lo que imaginamos de manera más fiel. Podríamos crear mundos con nuestras propias leyes de gravedad o de iluminación, pero implica toda una reinterpretación del concepto de realidad. Por ahí va el trabajo. Lo interesante es que todo esto viene de la literatura. Está en Borges y está en La invención de Morel de Bioy Casares".

Los nuevos lenguajes no excluyen a los otros. Cuando surgió la TV se dijo que moriría el teatro, con las videocaseteras se dijo acto de defunción al cine; cuando se inventó la fotografía se pensó que la pintura no tenía futuro, y lejos de desaparecer, los lenguajes se han ido integrando.

Luego vino el video, tecnología que rescata con inmediata el espacio y el tiempo. Se decía elitista y ahora está masificado y grupos indígenas -como los zapotecos en Oaxaca- le dan un uso propio y original.

Las cosas no desaparecen, se transforman. Y con las nuevas tecnologías se remueven los paradigmas del arte y de la comunicación. El modelo emisor -canal- receptor no existe en Internet, ahí ya no hay un locutor que te imponga su ideología frente a la noticia porque ésta llega directa de la fuente. La noción tradicional de "autor" cambia cuando un artista pone su trabajo en la red y cualquier usuario puede manipularlo desde su pantalla, y darle nueva forma o la imagen. La idea del "maestro" como transmisor de información se cuestiona frente a Internet donde tiene lugar la globalización cultural. Así, la interacción asume nuevas características.

"Cuando tú entras al cine o ves la TV, compartes un tiempo escénico, visual y auditivo con todos los demás. Con la multimedia y la interacción esto ya no es así, sino que el proceso es más personalizado porque tú le preguntas a la máquina lo que te interesa saber. La pregunta es algo esencial. Hay un lugar en Internet de un grupo anarquico italiano. La Ciudad Invisible, que toma la idea de Italo Calvino de que una ciudad no son las 77 maravillas que ofrece, sino la posibilidad de contestar a una pregunta que te hagas".

¿Se trata de "la obra abierta" que proponía Humberto Eco? En la historia del arte, comenta Andrea, la última clasificación que se hizo fue la de arte abyectual y arte conceptual, pero ahora hay un elemento nuevo que es la inmersión multisensorial en la E1, donde se puede hacer, preguntar y construir, ahí está su potencial educativo y expresivo. Cuando se habla de realidad virtual, la palabra "sueño" es una constante. Y es que, dice Andrea "estamos aplicando esa tecnología para simular esos espacios imaginarios que inviten los artistas", para "darle forma a los sueños". La Alicia de Lewis Carroll diría: "Espero que sea mi sueño... no me gustaría pertenecer al sueño de otro".

Las computadoras guardan la imaginación de los artistas. (Hablan desde el Centro Multimedia del CNA. Constituyen las herramientas de la nueva cultura electrónica). (5/XII/95)

"Dentro del Centro Multimedia del Centro Nacional de las Artes (CNA), las computadoras están vivas. Su interacción con los artistas las ha humanizado. Han penetrado el mundo imaginario de ingenieros, pintores, grabadores, autores de video y audio. Han capacitado a maestros de las escuelas y a miembros de los centros de investigación del CNA, han integrado diversas disciplinas, han entablado relación con la comunidad artística que las visita: gente de teatro las utiliza para hacer escenografía o diseño de iluminación; profesionales de la danza buscan en ellas ambientes virtuales donde no exista la gravedad, los arquitectos construyen edificios virtuales. Son herramientas de la nueva cultura electrónica. Y toman la palabra. En el taller de Realidad Virtual, está la Oryx para navegar por un bosque; el visor y los cascos que empiezan a echarse a andar; la Fake Space; el Cyberware scanner... la Silicon Graphics, computadora de Tania Aedo".

Nuevas tecnologías, nuevos términos.

"Las nuevas tecnologías que dan pie a la nueva cultura electrónica están generando decenas de nuevos términos que pondrán a trabajar a los autores de diccionarios. Entre ellos:

Ciberspacio: Término creado por William Gibson -escritor de ciencia ficción-, para describir espacios tridimensionales sintetizados por computadora. Los investigadores distinguen a la "realidad virtual" que incluye experiencias multisensoriales y al ciberspacio que se utiliza más para visualizar información y acceder a ella.

Autor de la realidad virtual: Diseñador o programador de entornos virtuales.

Cyborg: Humano robótico modelado directamente a partir de lecturas digitales de una persona real y transformado en un "gemelo" animado y fotorrealista (como los incluidos en las películas Terminator 2 o Robocop).

Cyberholc: adicto al ciberspacio.

Digital Convertido o traducido electrónicamente a dígitos (los ceros y unos binarios) que pueden ser procesados y visualizados por computadora.

Casco: Aparato montado sobre la cabeza con dispositivos ópticos y visuales.

Gráficas inmersivas: Reproducciones multidimensionales (dibujos, sonidos y efectos táctiles) que, al ser combinados todos los sentidos, quedan inmersos y la línea entre los mundos real e ilusorio desaparece.

Guantes de entrada: Movimientos programados de la mano y las articulaciones supervisados a través de un guante que lleva sensores de fibra óptica a lo largo de los dedos y que traduce estos movimientos a rutinas de computación que son reflejadas en un entorno visual.

Holograma: imagen realizada en película de alta resolución que toma muestras de las ondas luminosas de un objeto cuando es iluminado por un láser. Cuando la luz brilla a través de esta película especial, las muestras son reproducidas en tercera dimensión.

Interfase: Cualquier cosa (opción del menú o equipo) que conecta al usuario con un programa.

Metamorfosis: Ilusión de metamorfosis generada por computadora creada mediante gráficos 3D hiperrealistas y efectos animatronics.

Realidad artificial: Término creado por Myron Krueger para aludir a espacios simulados generados por computadora: una combinación de sistemas computacionales y videossistemas.

Realidad virtual: Modelo digital de un entorno, término creado por Jaron Lanier. La convergencia de la simulación por computadora y la visualización que intenta eliminar la separación entre el usuario y la máquina.

Sutherland Ivan: Precursor de la RV en 1965 cuando mencionó la pantalla como "una ventana a través de la cual se puede ver un mundo virtual" que "parecería real, sonaría real y se percibiría como real".

Telepresencia: Término creado por Marvin Minsky; presencia "remota": medio que proporciona a la persona la sensación de estar físicamente en una escena remota.

Visualización Háptica: Visualización por computadora, diseñada para apelar a los sentidos Hápticos, es decir, cuando las cosas parecen moverse en diferentes direcciones con grados variables de fuerza; objetos del mundo virtual que tienen asignados campos de fuerza, torsión, fricción calor y presión, que son percibidos por la persona que entra en interacción con ellos".

Covarrubias: fascinada con su impasse, la sociedad no piensa. (¿Internet, nuevo distribuidor del conocimiento?. La Red reinventa vínculos entre las personas, dice el investigador). (5/XII/95)

"El uso de las nuevas tecnologías electrónicas y su aplicación en el desarrollo científico, la distribución del conocimiento, la creación artística y la intercomunicación planetaria conducen a una transformación radical de la cultura. En la era que comienza se crean nuevos conceptos de espacio y tiempo, nuevos mitos y metáforas para comprender el entorno, nuevas relaciones con los objetos que cobran ya vida digital y una nueva visión de nuestro universo cada vez más parecido a El Alphi de Jorge Luis Borges.

Derrick de Kerchove en el Programa McLuhan de Toronto; Juan Ramon Alcalá en España; Simmon Penry en el Carnegie Mellon de Pittsburgh o Pierre Lévy en París, son algunos de los generadores de las nuevas teorías en respuesta a los interrogantes que plantean las nuevas tecnologías y su impacto en la cultura.

En México, encontramos al doctor Javier Covarrubias, director de un espacio llamado "Centro del Placer", en la UAM Azcapotzalco.

Covarrubias cierra los ojos y recorre la historia de la tecnología. Los abre y advierte: "Frente a la transformación cultural que vive la humanidad hoy, la Revolución Industrial o el Renacimiento se quedarían cortos".

Las nuevas tecnologías, dice, "no son más que ecos remotas de aquellos hombres del Paleolítico que transformaron a la piedra en una herramienta; desde entonces somos una especie en simbiosis con la tecnología, a la que recurrimos para percibir una realidad que siempre es más grande de lo que nuestros sentidos captan. Así, por ejemplo, para ver el cielo ante el cual nuestros ojos son ciegos, inventamos el telescopio".

Y es que "hemos creado una sociedad tan engolosinada con su impasse, que le enseñaron a no pensar, a no reflexionar, a no inquietarse; que no quiere voltear los ojos al cielo, no vaya a ser que caiga una nueva idea y que tal si nos pone nerviosos y nos desordena este mundo tan cómodo que tenemos. Como la nueva tecnología, como la nueva ciencia, la nueva sociedad entra por la puerta de atrás y simplemente la toleramos pero no la buscamos, yo creo que no hay que esperar a que la tecnología no llegue hecha y con manual de uso si queremos sobrevivir en esta aldea global que se está formando". Covarrubias mira los cambios que vienen con el futuro. Las nuevas tecnologías, dice, surgen como un indicador de que la cultura está cambiando y está inventando sus nuevas metáforas, mitos y herramientas. Y así como el reloj mecánico, que tanto trabajo le costó a la gente asimilar, fue la metáfora del tiempo más consistente desde el siglo XIII, para la nueva cultura que nace, la herramienta más significativa será la computadora. Otro concepto creado en aquella época fue el de Universidad, generosa idea para la distribución del conocimiento. Ahora, se pregunta: "¿no será la Red (Internet) el nuevo espacio que distribuirá el conocimiento del mundo?"

Un indicador del cambio que vivimos es el EZLN: "Iba bien con sus comunicados a través de medios tradicionales. Un día saca un comunicado en la Red con texto y gráfica y el resultado es: impacto global, inmediato, sin censura y sin costo. ¿Cuántos carreles hubieran tenido que producir para tener ese impacto, cómo lo iban a distribuir, cuánto hubieran gastado en papel, tinta, impresión? Esto desmitifica la idea de que sólo una élite con altísima tecnología puede tener buenas ideas con repercusión social".

"Generalmente, surge la herramienta con un propósito y luego se le encuentran caminos más cretinos. Una cosa es la tecnología y otra el uso que se le da. "La primera computadora se diseñó en 1945 como prima de la bomba atómica para calcular la trayectoria de los misiles y matar más eficazmente, y en menos de 50 años ya la estamos obligando a hacer poemas. Internet surgió por impulsos militares y ahora es una alternativa para el conocimiento".

Y a veces, la nueva tecnología hace involuntarios homenajes a la poesía. Covarrubias se refiere a El Aleph de Jorge Luis Borges, ese punto que contenía todos los puntos de universo. Y hace su analogía: "Estoy sentado en mi escritorio frente a mi computadora que está conectada a todas las terminales, es decir, es el punto que contiene todos los puntos del universo electrónico, todos los conocimientos que están contenidos en todas las terminales conectadas a la red. Y me doy cuenta que estoy frente a ese Aleph que ya no es metáfora literaria sino una realidad que estamos construyendo, una nueva cultura".

Dentro de esta nueva cultura también asistimos a una reinvención de la relación entre los hombres por medio de la Red y a un nuevo diálogo con los objetos "vivos y los edificios "inteligentes" que detectan nuestra presencia con sensores.

"Se trata de un cambio dramático al que debemos estar atentos porque la tecnología va más rápido que nuestra capacidad para asimilarla socialmente".

Con la nueva era también nace un nuevo concepto de Espacio. "En la Edad Media se hacían pinturas que representaban el tamaño de los personajes de acuerdo a su jerarquía eclesiástica (los ángeles siempre serían más grandes que el hombre). Luego, en el Renacimiento, se descubre el punto de fuga determinado por la posición del espectador, una proyección del yo con un par de ojos, el mundo a la escala del hombre, la perspectiva.

Pero ahora no sólo tenemos dos ojos, con el nacimiento del cine y el video, tus ojos están en todo lugar donde hay una cámara y esto empieza a invalidar la idea de un hombre quieto mirando fijamente al horizonte”.

Así como el concepto espacio-tiempo es cultural, lo mismo la idea de realidad que cada civilización o cada persona, construyen. “Ahora surge como concepto la Realidad Virtual (RV), que de hecho ya existía: en la imagen de uno mismo reflejada en el espejo, en las novelas, en los sueños. Pero siempre habíamos privilegiado a lo visual para percibir a la realidad y el arte tuvo que fraccionarse en pintura, psicología, música, escultura...”

Con la RV y la multimedia, asistimos a la posibilidad de reconciliar fragmentos de la sensibilidad que fueron canalizándose en diferentes manifestaciones del arte para hacer una propuesta artística donde confluyan todos los canales sensoriales.

Para ello tenemos que salirnos de la cárcel de nuestra especialidad y trabajar en equipos multidisciplinarios”.

Cambia también el papel del espectador: “Con la RV, a diferencia del cine o el video, donde el videoasta o cineasta hacían el recorrido por mi dentro de esa realidad simulada, ahora yo tengo la decisión, puedo cambiar las cosas y crear dentro del espacio virtual, ya no soy aquel ente pasivo que recibe la obra terminada sino un invitado a construir esta obra de arte, la posibilidad de ser coautor”.

El arte, define Covarrubias, es una expresión de esa cultura que cambia, un intérprete sensible y participativo de esa nueva realidad.

Cambia el concepto de Tiempo: “En Occidente se dice que el tiempo transcurre linealmente, idea que nunca estuvo basada en la ciencia sino en la mitología, la religión y la filosofía. Uno de los frutos de la idea de linealidad fue la paginación, nos enseñaron a leer una página tras otra y no de otra manera. Con Rayuela de Julio Cortázar se cuestionó esa idea, ya no es la lectura lineal sino un pastaje de acontecimientos que se pueden leer en el orden que uno quiera dentro de una estructura donde cualquier encadenamiento es válido”.

“Entre las nuevas tecnologías está el hipertexto donde ya no hay linealidad.

Lees algo en pantalla, llegas a un término subrayado en negritas. Click, y puedes tener una definición de ese término con imágenes, animación o voz. En ese término viene otro subrayado y click, te mete y hay otro texto. Es como una matryoshka.

En el camino eliges lo importante y significativo para ti, un fragmento del texto de todos los textos que se han escrito sobre el tema.

Es la posibilidad de rescatar la libertad de decisión en un discurso cualquiera, ya sea artístico o científico, la posibilidad de múltiples lecturas.

Para la Universidad es algo fabuloso porque cada estudiante encontrará lo que busca y tiene sentido en su proyecto de vida en lugar de que todos aprendamos mal exactamente lo mismo”.

Termina Covarrubias con una advertencia: “Si sabemos navegar ese universo dentro de las visceras del Aleph será muy positivo para la humanidad. Pero también podemos perdernos”.

Inmersión virtual en el Centro del Placer.

“Imaginemos que portamos un casco y un par de guantes para lograr una inmersión virtual en el Centro del Placer, porque con los puros ojos sólo veremos computadoras en un lugar donde la atmósfera está cargada de provocación, duda, ironía, posmodernidad, donde se advierte que el conocimiento no tiene por qué ser aburrido, donde los rituales de la universidad, los planes de estudio y los discursos unidireccionales son cuestionados.

Donde, en síntesis, se propone toda una nueva visión del acceso al conocimiento y a la producción creativa.

Lo encabeza Javier Covarrubias, arquitecto y doctor en Psicología, coordinador del posgrado de Diseño, fundador de la maestría de Psicología Ambiental, Premio Plural 1992 (por su ensayo "La Tecnología del Sacrificio"), autor de "El delito de la contaminación visual" (Cuadernos de la UAM, 1989) y miembro del Consejo Consultivo del Centro Multimedia del Centro de las Artes.

A mediados de los ochentas, cuando Covarrubias era jefe del Departamento de Investigación y Conocimiento, tuvo la idea de desmitificar a las máquinas para demostrar que no solo expertos en computo podrían utilizarlas sino que podría convertirse en un nuevo instrumento para arquitectos y diseñadores. La primera computadora bautizada como "Justine" sustituyó a restiradores, reglas T, lapices y escuadras para buscar nuevas formas estéticas. Así se creó el Taller del Caos que luego se transformaría en Centro del Placer (como una metáfora del acceso al conocimiento por caminos creativos).

Con la idea de humanizar la tecnología y antropomorfizar a las máquinas, se realizaron muestras como Computarte (1989), revistas como Gutenberg 2 y las computadoras recibieron nombres. Una de ellas es "Borges", aparato para registrar movimientos oculares que se diseñó dentro del ámbito de la medicina (para explorar la dislexia y hoy en día para el diagnóstico de la esquizofrenia) y que este taller convirtió en otra cosa. Se trata de una cámara con sensores que lee los reflejos de la córnea, un cable le indica a la computadora dónde está el ojo, lo lleva a una graficadora que tiene la imagen gemela de lo que estás viendo (en este caso una obra de arte).

una plumilla sigue el mismo recorrido de los ojos y lo reconstruye. Es, dice Covarrubias, "el registro fotográfico de las caricias que los ojos le hacen a las obras de arte". "Borges" fue llevado a San Carlos y luego a la exposición Otras Gráficas en el Museo Carrillo Gil para que la gente dibujara con los ojos y para plantear la idea de que las máquinas no sólo sirven para hacer nóminas sino para crear emociones.

El anterior es sólo un ejemplo. Covarrubias ocupó recientemente su año sabático instalando en el Instituto de Investigaciones Estéticas de la UNAM un laboratorio Multimedia. Ahí realizó un CD-ROM sobre los murales de la SEP en colaboración con el seminario de muralismo del IIE. En el Centro del Placer coordina la realización de 7 libros digitalizados sobre "Las vanguardias del diseño". Prepara otro disco interactivo sobre la "Percepción arquitectónica" y uno más sobre "Palenque". Su proyecto "Herramientas para el Diseño y las Artes" está becado por el Donca y consiste en realizar material didáctico sobre tópicos como Realidad Virtual, Texto, Hipertexto, Red, Internet, Vida Artificial, Fractales e Imagen en Movimiento".

Visitar el Templo Mayor sin necesidad de desplazarse, posible en realidad virtual. (Charla con el chicano-mexicano Gregorio Rivera, pionero del ciberespacio.)

Con el cambio de siglo, cuando la realidad virtual esté ampliamente difundida, ya no se le considerará como un medio de aprehender la realidad física, sino más bien como una realidad suplementaria. La realidad virtual abre para nosotros un continente nuevo. Jaron Lanier. (11/XII/95)

"Andrea Di Castro accede a su directorio donde generosamente comparte las direcciones electrónicas solicitadas. Rocío Piñero en el departamento de Sistemas de La Jornada enciende la computadora, se conecta a Internet y nos lleva al ciberespacio para realizar, por correo electrónico, entrevistas en diferentes rincones del mundo donde hay artistas creando un nuevo arte con las nuevas tecnologías.

Click.

Estamos dentro del Laboratorio de Aprendizaje Avanzado en el Centro del Conocimiento del Instituto Tecnológico de Monterrey, y en la pantalla Gregorio Rivera, su coordinador, un pionero en Realidad Virtual (RV), quien responde a cada pregunta con una familiaridad inesperada.

Uno de los proyectos en los que Gregorio Rivera trabaja actualmente en el Laboratorio de Aprendizaje Avanzado, fue solicitado por el Comité Olímpico de Grecia. Consiste en el diseño de un mundo en realidad virtual que permitirá a dos atletas (uno de Atlanta y otro griego) competir en un maratón que tendrá lugar en ese espacio virtual, aunque en realidad se encuentren en dos ciudades diferentes. Tras ellos irán otros corredores generados dentro de la computadora.

Otra de sus obras fue realizada con Jim Damiano y fue presentada en una conferencia de medicina y luego en el Congreso de Estados Unidos en Washington. Se trata de un corazón latiendo, junto con pulmones, columna vertebral y cerebro virtuales, que se exhibieron como ejemplo de las aplicaciones posibles de la RV para contrastar este tipo de proyectos con las aplicaciones que se hacen en pornografía.

En 1993 participó en un Simposio Internacional de Sistemas Computacionales en el ITESM y al año siguiente el presidente de la universidad y el director del Centro para el Conocimiento lo invitaron a desarrollar un laboratorio de ambientes virtuales para el aprendizaje.

Sus proyectos en proceso son: el establecimiento de la Universidad Abierta de América en Red, un programa educativo de Internet que permite a estudiantes del continente (y del globo) recibir cursos con acreditamiento del ITESM y de otras universidades miembros. El laboratorio de Aprendizaje Avanzado forma parte ya de la Universidad Abierta Europea en Red.

También estamos creando el Museo Virtual de Niños en Monterrey, en colaboración con el Centro Cultural Infantil, proyecto que consiste en educación vía Internet, y un museo físico con exhibiciones y actividades que tendrá lugar en la antigua Fundidora de Monterrey, recién restaurada".

"Nuestro equipo mundial" trabaja como una organización virtual con consultores en todo el globo, es multicultural y multilingüístico. Nuestro esfuerzo se encamina hacia el aprendizaje global sin prejuicio alguno hacia las diferentes nacionalidades, culturas o lenguas".

El Centro del Conocimiento, afirma Rivera, "es una puerta para toda Latinoamérica". Menciona que la alianza del laboratorio a su cargo, con el Centro Multimedia (del CNA) y el equipo de cómputo que comparten para RV ha reunido a técnicos de medios con artistas y diseñadores, para iniciar proyectos "audaces" que representen a México en su salto hacia el nuevo milenio".

Para este pionero de la RV "ya sea en Internet, disquete o CD-ROM, las nuevas tecnologías de comunicación tendrán un gran impacto en la experimentación artística, aprendizaje, el proceso y la producción de artes visuales y escénicas.

Agrega: "la infraestructura del mercado artístico, incluyendo presentación y distribución, se verán fuertemente impactadas por los nuevos medios y sus tecnologías. El proceso artístico y su producto no serán ya tratados como "mercancía", sino como un recurso compartido y accesible para el público, que podrá no sólo ver sino interactuar y crear dentro de museos y galerías virtuales como las que ofrecen ya los espacios del WEB o el VRML en internet".

En ese sentido, Gregorio Rivera anuncia que está formando ya las "Galerías y Museos Virtuales de México", que pronto podrán ser vistas por todo el mundo en la Red.

Gregorio Rivera se despidió con una frase en inglés: To the beginning of learning there is no end (Al principio del aprendizaje no hay fin)".

Sexo Cibernético.

La videoconferencia es una forma de Realidad Virtual (RV) que en algunos años formará parte de la vida social: ver a la persona con la que hablamos por teléfono a través del monitor de la computadora, o incluso de la televisión.

Via teleconferencia y en diferentes universidades y centros educativos del país, cientos de miles de personas entablaron una conversación con Graham Smith, investigador de la Universidad de Toronto, coordinador del Programa de Acceso a la Red de esa institución, inventor, con varias patentes en el campo de RV y considerado pionero en esta nueva tecnología de comunicación. En su paso por México y desde el Centro Multimedia (CMM) del CNA habló "Del sexo cibernético al Vêrugo Virtual".

A principios de los ochenta, Smith inventó el Videosphere, programa que permite tomar fotografías panorámicas y convertirlas en RV con el propósito de investigar las montañas del mundo, y entre sus obras más conocidas se encuentra el Robot Wilme, cuya última experiencia fue su traslado hasta la Fuente de Trevi para ser controlado desde Los Angeles por un periodista.

Hace un año Smith se reunió con expertos en sexo cibernético para explorar este nuevo medio. El resultado lo presentó en el CMM. Dos camaras a miles de kilómetros de distancia son enlazadas por videoconferencia y lo que vemos en la pantalla es a una pareja que en la realidad está en diferentes sitios- acariciándose amorosamente en ese espacio virtual creado por la computadora. No hay contacto sexual, es solo una metáfora del toque.

El teléfono como dispositivo erótico tiene una larga historia, dice Graham. Y la tecnología de hoy tiene varias aplicaciones en torno a las relaciones sexuales. Javier Covarrubias había hecho referencia a su aplicación en terapias de pareja o en enfermos de sida, donde la televisión hace las funciones de un condón. Smith, por su parte, advierte la aplicación que el comercio porno puede aprovechar: "pensar que la RV no será parte de este juego es ingenuo".

Ya en Los Angeles, dice, hay un servicio de prostitución via videoconferencia, "donde ya no se vende el cuerpo, sino la imagen". El sexo cibernético, define, se entiende como la fusión de la tecnología de computación interjectiva en un contexto sexual. Sexo cibernético es también un CD-ROM que permite interactivamente entrar con alguien a un mundo virtual. Uno de los riesgos, advierte, "es llevar a la gente al aislamiento para crear fantasías sexuales. Un hombre, por ejemplo, puede tomar fotografías de mujeres, llevarlas al terreno de la simulación en RV y tener relaciones sexuales con ellas. Es una violación de la imagen de una mujer que da pie a cosas imposibles en la vida real. Porque en la realidad hay control, en la RV no existe".

Margaret Morse agregaría que "el irreal estatuto de virtualidad podría servir como un refugio para producir mundos que goteen sangre virtual y en el que existan crueldad, misoginia, racismo y colonialismo atacadas en la realidad social".

Antes conocíamos al otro al estar cerca. Ahora podemos estar cerca a distancia. "Somos testigos de que el tiempo es cada vez más corto y el espacio cada vez más pequeño".

Estas novedades, afirma Smith, imponen un cambio radical al paradigma de la comunicación. En la película de Win Winters (Hasta el fin del mundo) un científico experimenta con el subconsciente humano. La RV lo está haciendo posible. El subconsciente de la especie se está proyectando y la RV es como una metáfora para el mundo de los sueños.

¿En dónde se originó el sexo cibernético? Smith responde: "en la psique humana. Pero si habría que situarlo geográficamente, diría que en Silicon Valley, en California".

El "arte virtual" deviene en octavo arte: Lozano-Hemmer. (Indudable, el impacto de la informática en la cultura. Nuevas tecnologías, más alas para mi imaginación: Pedro Meyer. (12/XII/95)

"Urnalmente, vía el correo electrónico de Internet, llegamos a España y las preguntas aparecen en la pantalla de la computadora de Rafael Lozano-Hemmer, un pionero en nuevas tecnologías, premio Cyberstar de la televisión Alemana WDR y mención honorífica en el Festival de Artes Electrónicas de Austria, quien propone al "Arte Virtual" como "el octavo arte".

En el monitor de La Jornada aparecen sus palabras: "Mi trabajo artístico es primordialmente conceptual, es decir, no está ligado a ninguna disciplina técnica o plástica. Desde hace 10 años ha realizado piezas de teatro, performance, animación e instalaciones utilizando a la informática, en ocasiones desarrollando y programando las herramientas necesarias para ejecutarlas. Me interesa hacer que la tecnología se critique a sí misma y que el público sea parte integral de la obra de arte". Para Lozano-Hemmer el impacto de las nuevas tecnologías en las artes y la cultura es indudable en: creación, aprendizaje, exhibición, percepción. "De particular interés para mí es el desarrollo de una nueva disciplina artística (el octavo arte), el Arte Virtual, que tiene su vocabulario técnico y estético".

"En pocos minutos, el click en Internet nos lleva a Guanajuato directo a "Kalman", el monitor del compositor Roberto Morales Manzanares. Morales tiene la idea de que "la realidad de la información contemporánea rebasa cualquier expectativa tanto social como estética" y que "el principio de compartir información sin restricciones en Internet tendrá consecuencias que aún no es posible contemplar". Click "

Electrografía y realidad virtual, apenas viven su infancia: Morse. (La desmaterialización, nueva vereda del arte. Cervantes fue el primer artista en concebir mundos virtuales. (13/XII/95)

"Dicen que el primer artista que concibió mundo virtuales fue Cervantes con Don Quijote, donde lo real y lo imaginario se debaten en la mente del caballero de La Mancha.

Con las nuevas tecnologías, que permiten darle forma, color, textura, sabor, olfato y sonido al mundo imaginario, el debate en la mente de Don Quijote, se extiende a la mente de toda una sociedad expuesta a ilusiones que aparentan ser tan reales como lo que vemos, tocamos, olemos y probamos.

La realidad virtual (RV) también hace inmersiones en el mundo real. Y quizá sin darse cuenta, la sociedad ha estado en contacto con mundos virtuales que se toman como reales.

La teórica de la Universidad de California, Margaret Morse, lo advierte así: "Lo mismo que la realidad virtual, el arte electrográfico está en su infancia y los planteamientos críticos y estéticos en torno a la producción artística (...) acaban de empezar a desarrollarse".

El reto de los críticos se extiende también a los museos cuyo fundamento es la experiencia del original. John Hanhardt, conservador del Museo Whitney de Nueva York, se ha preguntado: "¿Podrá reemplazarse en un ambiente virtual la experiencia directa de la obra de arte o el espacio arquitectónico? ¿Cómo influirán en propietarios y expertos las nuevas tecnologías que conducen al simulacro de la fotografía, el cine y el video? ¿Habrá una redefinición de coleccionista privado?".

En México, durante esta década han surgido museos cuya esencia es la interactividad como El Papatote y el Unversum en la ciudad de México, o el Museo Amparo en Puebla y proyectos en camino como el Museo Virtual de Monterrey. Destaca también el interés del Museo Carrillo Gil que recientemente se convirtió en terminal de "Puente Abierto", un proyecto de Internet que consiste en la exposición virtual de obra gráfica de usuarios en diferentes países, organizado por el Museo Internacional de Electrografía en Cuenca, España.

Y quedará documentado que, a fines del siglo XX, el arte encontró una nueva vereda: la desmaterialización".

Reconfigurar el imaginario estético.

"Anulio Sánchez García es un estudioso de los efectos socioculturales que se desprenden de los mundos virtuales, tema sobre el cual está escribiendo un libro en México.

Via correo electrónico, nos envía sus ideas:

"Las figuraciones que producen los mundos virtuales, no sólo son de tipo inmersivo (que demandan guante de datos, visor o casco de visualización) sino que a través de la red local e incluso la macro-red planetaria (Internet) se viven experiencias virtuales, me refiero a todos los que viajan por las bibliotecas virtuales en la Red, o los que intercalan con amistades virtuales.

"La RI" no es nueva, la experiencia de la inmersión, sí. Hay mundos virtuales naturales que han acompañado a la humanidad como la literatura, el cine, el video, la pintura, el teatro o la danza, campos propios para la figuración o la fantasía, para la representación de situaciones imaginarias que en cada mente se viven de distintas maneras dependiendo de las configuraciones culturales y de las competencias de los individuos".

Desde hace tiempo ya, agrega, "asistimos a una reconfiguración en el campo artístico donde la electrografía, el copy art, el computer art... han modificado el imaginario estético. El problema que se presentará (y muy a tono con el estatuto posmoderno) es la coexistencia de todos los estilos y tendencias. La música electrónica, primero con el mellotrón y luego con el sintetizador, lleva tiempo ya dándonos bellos ejemplos de la virtualidad sonora".

Sánchez García menciona la profunda revolución estética que provocarán: la llegada de libros electrónicos, la interactividad y la interacción que alcanzarán las galerías virtuales, la interacción o inmersión en los campos simulados.

"Ya en estos momentos, los mundos virtuales tipo Internet, están reconfigurando los imaginarios, particularmente el de los jóvenes: se crean nuevos tipos de asociatividades, se rompen jerarquías, nuevas formas de consumo y de identidad empiezan a gestarse. La identidad ya no está dada por la pertenencia a una determinada porción geográfica, o por la compartición de íconos patrios, sino por los gustos que se comparten con los individuos de otros continentes.

La cultura inmaterial, particularmente la de la red, trae consigo nuevas formas de lucha y nuevas mecánicas de control también".

Hoy, advierte, no podemos dar la espalda a las nuevas herramientas no sólo por la desventaja laboral que ello significaría, sino porque el saber se está mudando de los libros a los soportes lógicos y porque la vida pública puede encontrar en este cauce un buen ejemplo de participación.

Por último, Sánchez García advierte que las autoridades en materia cultural deben impulsar una política acorde a los nuevos tiempos y donde la tecnología sea un elemento de orden público porque "lo que se haga o deje de hacer será fundamental en un país en franca dependencia icónica".

Ruiz: no hay choque entre las nuevas tecnologías y el libro. (El hipertexto, nueva herramienta de lectura. La digitalización altera las técnicas de expresión: Francis Pisaní. "El futuro dejaría de serlo si pudiéramos predecirlo". José Emilio Pacheco. (14/XII/95)

"Bernardo Ruiz navega por Internet hasta que encuentra Axxon-70. Click: la pantalla de su computadora se llena de ilustración céntrica, gráfica digital de múltiples colores y música de fondo con la que abre esta revista virtual de ciencia ficción en bits que en los últimos dos años, en la línea, ha superado los tirajes de todas las publicaciones del género que se editaron y distribuyeron en Red.

Su editor desde Buenos Aires, Eduardo Carletti, escribe: "Con Internet tenemos el mundo ahí, esperando ver qué es lo que tenemos que decir y lo que somos capaces de hacer". Y es que cada día, por lo menos 50 usuarios de todo el mundo incluyendo Suecia, Japón, Estados Unidos y Latinoamérica "bajan" a su pantalla el material que Axxon-70 pone a disposición gratuitamente: cuentos íntegros de los máximos representantes de la CF, reseñas de películas, libros, revistas y videos del género; noticias alrededor de la cibercultura; historietas, gráfica y la sección Revista Virtual de Informática. La tendencia hacia el ciberespacio crece. La revista OMNI, también de ciencia ficción, que tiraba en Estados Unidos 750 mil ejemplares anunció este año que dejará de aparecer mensualmente en los puestos, para dedicarse a su versión "en línea".

Mientras tiene acceso a El cuento más hermoso del mundo, de Rudyard Kipling, el escritor mexicano Bernardo Ruiz comenta: "Es el nacimiento de una nueva cultura que apenas comienza, donde la idea es que el pensamiento es para compartirse, donde tenemos la opción de estar en contacto con grupo afines a tus intereses fuera de tu ciudad o de tu país, donde se abre todo un nuevo panorama para las relaciones humanas y el aprendizaje".

Desde hace 4 mil años, cuando se escribieron los primeros papiros, el libro ha sido el principal proveedor de memoria y el mejor espejo para que las sociedades se perciban a sí mismas. Con la irrupción de la TV primero, y luego de las computadoras, los hábitos de lectura comienzan a cambiar. Surgen los libros interactivos (con texto, sonido e imagen simultáneos), las enciclopedias electrónicas (que en EU ya exceden en ventas a las impresas), las revistas en Red y con ellas, una nueva herramienta de lectura: el hipertexto, donde las historias no tienen ni principio ni fin sino que los lectores van escogiendo los caminos dentro de un paisaje de múltiples opciones.

Un dato publicado por National Geographic revela que las ventas de novelas escritas en hipertexto, se han incrementado en 40 por ciento desde 1993.

La humanidad comienza a leer de otra manera con el hipertexto lo que, según los especialistas, corresponde más al esquema de nuestro pensamiento que no es lineal.

El término y el concepto de hipertexto fueron creados en 1969 por Ted Nelson, visionario de la computación quien se ha dedicado a la relación computadora-literatura desde hace 25 años.

Francis Pisaní, quien imparte el curso de "Hipertexto" para la carrera de Comunicación en la Universidad Iberoamericana, explica: "La digitalización permite una alteración sustancial de las técnicas de expresión. De la escritura a la computación pasando por la imprenta enfrentamos técnicas de expresión que tienen un peso sobre cómo pensamos y percibimos las cosas. En la literatura vemos enormes cambios: pasamos de una concepción lineal -que viene de la forma de escritura letra por letra y de lado a lado- a la no linealidad; podemos mezclar todas las formas de expresión: música, literatura, fotografía y animación y la maleabilidad del texto permite la interactividad que cambia la relación con la obra de arte".

La computadora, afirma Pisaní, es la expresión de la crítica posmoderna al texto que encontramos en James Joyce y su Finnegans Wake, la Rayuela de Cortázar, la obra de Barthes o la de Foucault, es decir, el hipertexto estaba planteado por los artistas antes de que naciera la computadora. Con las nuevas tecnologías también comienza otra manera de consulta y almacenamiento de la información. En Internet hay cientos de libros y bibliotecas con catálogos accesibles en línea. Es, según el investigador Javier Covarrubias, "el surrimiento de una nueva Biblioteca de Alejandría con la diferencia de que ésta ya no tiene ubicación geográfica, sino que se encuentra en todo lugar del planeta donde esté encendida una terminal conectada a la Red y su número de volúmenes está creciendo siempre".

Director de Difusión Cultural de la Universidad Autónoma Metropolitana y articulista de Nexos (con una columna permanente sobre computación), Bernardo Ruiz advierte que para los profesionales de la literatura este es un momento importante para aprender porque nacen "nuevas áreas en las que necesitamos educarnos" como el guionismo de realidad virtual o el multimedia. Para los escritores "se enriquecen los niveles de comunicación, la alianza entre poetas y artistas plásticos se extiende hasta los místicos".

Actualmente, Ruiz escribe un cuento en hipertexto con Gerardo de la Cruz, coordina la edición de 15 años de la revista Casa del Tiempo en CD-ROM como lo hizo con el Diccionario de Escritores cuando era director de Literatura del INBA. Advierga: "No hay choque cultural entre las nuevas tecnologías y el libro, ver esto como un problema es puritanismo, la idea es conservar la cultura con las facilidades de documentación, consulta y almacenamiento que nos da la máquina, es un apoyo a tu trabajo creativo".

El CD-ROM desplazará a la Sección Amarilla, a enciclopedias, o diccionarios impresos pero nunca al libro, será su compañero, dice el poeta y filósofo Julio Hubbard y da un ejemplo: "Yo quiero a mi Sor Juana Inés de la Cruz en papel, pero quiero saber cuantas veces usa la palabra "funesta" y la respuesta esta en las nuevas tecnologías". No hay una verdadera cultura que no tenga como origen un libro, sostiene.

Julio fundó Editorial Tale donde actualmente digitaliza la revista Artes de México para darle formato en CD-ROM.

Al momento de la entrevista su equipo trabaja en el número dedicado a Luis Barragán. En la pantalla aparece la casa del arquitecto, con el mouse nos dirigimos a su biblioteca y llevamos el cursor a uno de sus libros, lo abrimos y podemos leerlo. "La gente cree que hacer un CD-ROM o contenidos para la Red, es aplicar alta tecnología y eso es un error, lo importante es el contenido". Entre otros proyectos, Ruiz realiza catálogos de pintores y la digitalización de bibliotecas (índice y ficha bibliográfica de cada tomo).

La última que se hizo fue la del poeta Luis Rius. Su idea es hacer visitas guiadas virtuales a las bibliotecas de diferentes escritores donde el usuario no sólo se encuentre con información bibliográfica sino con comentarios en video del creador de esa biblioteca.

Una de las salidas viables para este tipo de proyecto es la Red. Y un sueño de Hubbard es la realización de una enciclopedia viva: "que los niños hagan la tarea ahí, en lugar de comprar una monografía, que puedan conectarse con comentaristas vivos, con distintas universidades y libros y establezcan así una relación distinta, mucho más rica, con la Historia".

En estos momentos el público de Internet, que crece vertiginosamente, rebasó al que asiste a las librerías. En ese sentido, Hubbard piensa en las consecuencias: "Si la Red ofrece rica información sobre un libro, comentarios del autor y contexto alrededor de la obra, quizá el lector vaya directamente de la computadora hacia la librería para comprarse el libro. Otra posibilidad es que la oferta de papel sea mayor que la demanda y el precio de los libros baje. Lo contrario me preocupa y es la posibilidad de que todos aquellos libros que no son de consulta, como las novelas o la poesía se conviertan en artículos de lujo".

El mundo editorial tendrá cambios: condiciones via la Red -ahorro de fletes, aduanas, costos de papel y de almacenaje-, autores responsables de la comercialización de su obra y posiblemente, contempla el escritor, la posibilidad de que el oficio de escritor del cual muy pocos pueden vivir, se profesionalice si a través de una oferta tan grande como es la Red, se dan las condiciones donde el mayor beneficiado sea el autor y "eso es por lo que tenemos que luchar". Con todos los cambios, lo que sobrevive es la palabra. Como dijo alguna vez José Emilio Pacheco: "Después de todo la poesía, la narrativa y el drama son anteriores en muchos siglos a la invención de la imprenta.

El libro que durante breve tiempo fue su vehículo puede desaparecer y la literatura seguirá prosperando porque es parte de la humanidad y "Es el nacimiento de una nueva cultura. La idea es que el pensamiento es para compartirse... fuera de tu ciudad o de tu país": Bernardo Ruiz".

Virtualia. (cibercultura y nuevas tecnologías, la computación en México, pérdida de oportunidades de desarrollo). (22/1/96)

"Para un especialista en computación, como quizás sea mi caso, y desde una óptica global, la historia de la computación o de la informática en México es bastante triste y frustrante, aunque también un reflejo natural de los modelos de desarrollo nacional, que nos han sido impuestos y que en este caso de la informática, han producido efectos especialmente negativos, al obligarnos a renunciar a casi cualquier capacidad creativa.

Aunque el fenómeno podría ser un ejemplo de los resultados desastrosos de la política económica actual, creo que se trata de algo más profundo que tiene que ver con la pérdida de nuestra cultura y con la ausencia de un verdadero proyecto de nación.

Es cierto que en esta historia no todo ha sido equivocado ni irrelevante; de hecho varios desarrollos innovadores y brillantes han sido realizados en estos años, en el gobierno, en el sector privado y en los centros académicos. Lo triste del caso es que en su inmensa mayoría, todos esos proyectos se encuentran olvidados o funcionando a escuelas muy locales y desconocidos para la gran masa de usuarios, profesionales y organizaciones que conforman hoy el mercado informático nacional. Por otra parte los errores que se cometieron en estos 37 años a partir de 1958, en que la primera computadora entró en operación, y que tuvieron consecuencias negativas importantes en el desarrollo nacional, fueron en realidad muy pocos, y estuvieron ubicados en instituciones específicas. Me queda bastante claro que la mayor parte de esos errores, sino es que la totalidad fue debido a la ignorancia, la falta de cultura tecnológica y la utilización de modelos con prioridades equivocadas, mas que a la existencia intereses contrarios al desarrollo nacional. Buscando ser más específico, haré referencia a tres errores centrales, analizando sus causas posibles, sus efectos y los resultados esperables, si se diera un cambio de rumbo en materia política tecnológica.

La eliminación del mercado como factor estratégico.

El primer error y el más importante ha sido el desconocimiento del mercado interno, como el principal recurso estratégico con que cuenta la nación, para el desarrollo de su plataforma tecnológica. México ha contado y cuenta con uno de los mercados informáticos más importantes del mundo, sin embargo lejos de cultivarlo, inhibió su desarrollo y luego lo entregó a empresas extranjeras, prácticamente sin obtener nada a cambio.

Para 1970, los japoneses eran los principales consumidores de bienes y servicios informáticos fuera de Estados Unidos. Sus bancos y sus industrias en proceso de crecimiento adquirían grandes computadoras y contrataban sus desarrollos de software a instituciones académicas, centros de investigación y empresas consultoras norteamericanas. Al mismo tiempo, y considerando que sus demandas futuras seguirían creciendo en forma acelerada, iniciaron un ambicioso proyecto nacional con la participación del gobierno, las universidades y las principales empresas telefónicas. Para ello los japoneses analizaron sus fortalezas y sus debilidades, realizaron grandes inversiones, y se asesoraron de especialistas norteamericanos y europeos de muy alto nivel, estableciendo un gran proyecto nacional (Computadoras de la Quinta Generación) que hizo posible el desarrollo de decenas de empresas que unos años después, en la década de los 90 se convertirían en líderes en un buen número de nichos tecnológicos (memorias, discos compactos, impresoras, etc.).

Japón es un país capitalista, sin embargo no dejó que su desarrollo se normara por las leyes del mercado, sino que uso este como catapulta por sus avances tecnológicos. Sus resultados fueron malos, y en lugar de reducir al Japón a ser un usuario dependiente de la tecnología, lo convirtió en un productor nato de innovaciones tecnológicas.

La historia reciente de los países europeos, especialmente de Francia, Inglaterra, Alemania y Holanda es bastante similar, no obstante que sus primeras generaciones de computadoras fracasaron rotundamente ante el empuje norteamericano. El punto de quiebre estuvo en el reconocimiento del mercado como su principal recurso.

En México en cambio, el enorme peso del sector público en el mercado informático, aunado a estrategias institucionales sectarias para desarrollar sus sistemas internamente y adquirir sus equipos de cómputo sin ninguna visión de que ellos conformaban un gran mercado común, tuvo como efectos directos, la inhibición del desarrollo de la industria nacional de software, y la imposibilidad de inducir a las empresas de cómputo a establecer proyectos serios de fabricación de equipos en México (que incluyeran aspectos de análisis y diseño, así como de otras actividades de carácter intelectual), distintos a los del mero ensamblaje de unidades.

Un ejemplo claro de este tipo de estrategias y de sus funestas consecuencias, es el de la informática educativa, cuyo objetivo es el desarrollo de tecnología software, (programas educativos) que permite utilizar las computadoras como instrumentos de aprendizaje. En 1984 existían en México varios proyectos serios de esta naturaleza, realizados por instituciones académicas y organismos independientes. (yo participé en uno de estos al que llamamos Proyecto Galileo por lo que pude vivir de cerca este proceso). En ese año, la Secretaría de Educación Pública anunció el lanzamiento de un programa que incluía el equipamiento del sistema educativo con 100,000 computadoras y el software correspondiente.

Por sus dimensiones y su tiempo, el programa podría haber facilitado la creación de una planta de fabricación de computadoras razonable, así como una industria completa de software y accesorios. Lejos de hacer esto, los funcionarios de la SEP con una falta de visión total, optaron por producir las computadoras y el software ¡Adentro de la misma SEP! El programa constituyó un gran fracaso, se perdieron grandes cantidades de recursos económicos y sobre todo la oportunidad de desarrollo industrial. Los beneficios fueron marginales y nuestro país perdió cuando menos diez años en el uso y desarrollo de esas tecnologías.

En términos generales, la estrategia tecnológica gubernamental, desde la administración de Díaz Ordaz hasta la de la Madrid, consistió en restringir el gasto público destinado a la adquisición de bienes y servicios informáticos "para evitar dispendios", en lugar de promover la información de cuadros técnicos que facilitarían el aprovechamiento de la tecnología. La concentración de la capacidad de decisión y el establecimiento de normativas, destinadas a dificultar la adquisición de bienes y la contratación de servicios, retardó el desarrollo e impidió la formación de empresas tecnológicas mexicanas, ya que el sector público representaba más de la mitad del mercado nacional, mientras que en el sector privado, menos del 10% de las empresas emprendió programas de informatización serios y siempre bajo contrato con firmas extranjeras.

Posteriormente, las estrategias de apertura económica y modernización impulsadas durante el gobierno de Carlos Salinas, hicieron posible la eliminación de restricciones para el desarrollo informático gubernamental, mientras que los esquemas de globalización y competitividad, movieron a muchas empresas a utilizar la tecnología informática; sin embargo los esquemas de desarrollo utilizados, sólo sirvieron para promover la llegada de nuevas empresas tecnológicas norteamericanas, canadienses y europeas, frenando cualquier iniciativa mexicana de creación de empresas informáticas nacionales.

Las únicas posibilidades abiertas y permitidas para las empresas mexicanas fue unirse, o convertirse en representantes de firmas extranjeras, para tener posibilidades de competir en igualdad de circunstancias, en los concursos convocados por las instituciones públicas y por las grandes corporaciones, surgidas con el nuevo modelo económico.

México seguirá requiriendo de la tecnología informática en el futuro, el gran mercado que tiene puede ser todavía usado para fomentar la formación de una industria propia con un alto contenido intelectual. ¿Existe ya la voluntad política para hacerlo? Todo lo demás lo tenemos.

El desconocimiento del software

Uno de los factores distintivos de la industria informática es el software, cuyo desarrollo y comercialización no tiene paralelo en ningún otro campo industrial. Para que las computadoras funcionen y cumplan los objetivos específicos de solución de los problemas para las que son adquiridas, necesitan contar con software específico cuyo costo no es marginal.

A partir de 1972 (más o menos) comenzó a definirse una tendencia tecnológica, que apuntaba a un futuro cercano en el que los gastos de adquisición de software (y con ello el mercado de software) fuese mayor que el de los equipos. Para 1980 la tendencia era muy clara y bien conocida; adicionalmente, se sabía que el desarrollo de software era una actividad de alto contenido intelectual y bajos requerimientos de inversión, por lo que resultaba previsible que los desarrollos informáticos más importantes se dieran en este ámbito.

Para el gobierno mexicano y sus organismos de fomento industrial y promoción tecnológica, este hecho ha pasado inadvertido durante 15 años, no obstante las múltiples recomendaciones y propuestas realizadas por diversos especialistas. En el programa de fomento a la industria de cómputo establecido en 1980 el software fue tratado sólo tangencialmente. Posteriormente las prioridades de CONACYT le hicieron reducir paulatinamente sus apoyos al desarrollo de software y en 1991 su director declaró que México había "perdido el tren de la computación", justificando así que se eliminarán todos los apoyos a esta actividad, justo en los años en que las empresas y los centros de investigación y desarrollo de otros países logran sus mayores éxitos, gracias a la introducción y el cultivo de nuevas metodologías.

La falta de un mecanismo real de planeación nacional

El tercer gran error de nuestro país en materia tecnológica en general y de la computación y el software en particular, se refiere a la ausencia de mecanismos de planeación que favorezcan el desarrollo interno. Así no obstante que en los diferentes sectores de la economía se sepa que van a emprender determinados proyectos de gran dimensión, en lugar de incentivar y apoyar el desarrollo tecnológico requerido, fortaleciendo y desarrollando la capacidad de posibles proveedores tecnológicos, a través de encargar a instituciones de investigación y empresas mexicanas algunos proyectos de preparación, se esperan hasta el último momento, y entonces los encargan a empresas extranjeras que ya habían resuelto esos problemas en sus propios países, gracias a los apoyos que ellos disfrutaban, pero que aquí no existen.

Si a todo esto agregamos el conservadurismo del sistema financiero mexicano (al cual dedicaremos un artículo aparte en el futuro), nos encontramos ante los principales factores causantes del desastroso panorama actual, en el que los únicos roles tecnológicos que tenemos permitidos jugar, son el de la comercialización-servicio de productos y el de operadores- usuarios de la tecnología.

Los resultados

Todos los hechos narrados serían de carácter anecdóticos si los resultados producidos no fueran tan graves. Así no obstante que el gasto anual en bienes y servicios informáticos se mide en miles de millones de dólares, las empresas que tienen presencia en las ferias, congresos y revistas informáticas," (Calderón Alzati)

Lo antes mencionado, tiene el propósito de presentar un visión auténticamente panorámica que pretende interesar al lector especializado en la disciplina de la psicología a partir de las posibilidades que hoy ofrece la computadora en todos los órdenes de la vida del ser humano.

***ANTECEDENTES DE LA
EMPRESA.***

III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. (Planteamiento del problema)

La compañía de la que se trata, es una organización dedicada a la fabricación, distribución y venta de productos de consumo popular, en toda la República Mexicana. (ver anexo 1) tales como botanas saladas, dulces y refrescos de diversas clases.

Las características generales de la organización fueron las siguientes:

Cinco fábricas ubicadas en Guadaluajara, Saltillo, Tijuana, Cd. Obregón, y en el D. F.; 180 sucursales localizadas a lo largo y ancho de la República Mexicana, desde ciudades grandes, hasta pequeñas y alejadas localidades, más de 12000 empleados, de los cuales, más de la mitad fueron Gerentes divisionales, Gerentes de sucursal, Supervisores de ventas, cajeros, administradores, almacenistas, auxiliares y agentes vendedores.

Las ventas promedio anual han rebasado más de 120 millones de dólares.

Cabe mencionar que la compañía es actualmente líder en el mercado nacional de botanas y dulces.

El presente Reporte Laboral se desarrolló en cinco estados de la República Mexicana; Michoacán, Guerrero, San Luis Potosí, Hidalgo y Guerrero.

El conjunto de estados en mención para efectos de la empresa le denominó "Zona Centro". (ver anexo 2)

La venta de los productos fue desarrollada por una fuerza de ventas superior a los mil vendedores en promedio por año, 60 supervisores, 27 gerentes de sucursal y 5 gerentes divisionales, apoyados por un grupo operativo de más de 120 auxiliares (administrativos, cajeros, almacenistas y estibadores) aparte un grupo de soporte ubicado en las oficinas centrales localizado en la ciudad de México compuesto por el administrador de la zona y 3 auxiliares; un Gerente de Recursos Humanos, un Gerente de Capacitación, (yo) y tres Jefes de Capacitación y 5 Secretarías, todos dirigidos por un vicepresidente de ventas. (V.P. de ventas) el cual fue el responsable de la operación de ventas.

La comercialización de los productos se dirigió a todas las clases sociales a través de tiendas, abarrotes, misceláneas, estantillos, tendajones, y autoservicios; más una gran variedad de pequeños y medianos puntos de venta.

Los productos que se vendían estaban al alcance de cualquier persona. (niños, adolescentes, jóvenes y adultos)

Los terrenos por donde transitaban los productos para su distribución, hasta el consumidor final, fueron desde las zonas urbanas, rurales, costeras, montañosas, etc.

Como apoyo a la promoción y venta de los productos se hacían campañas publicitarias permanentes, valiéndose de la televisión, el radio, anuncios espectaculares en la calle, etc.

También, es importante mencionar como parte de los antecedentes de la empresa los deficientes procesos de selección y capacitación, la hasta cantidad de personal, la enorme dispersión geográfica y como se explicará más adelante una fuerte rotación de personal.

La intervención en la Empresa S. A. de C. V. comenzó en el año de 1992, año en que la rotación estaba elevada y no se había encontrado forma de controlarla o disminuirla, sólo en este año abandonaron la empresa 248 vendedores con menos de doce meses de antigüedad de los 468 totales que rotaron en este periodo, o sea que fue el 52.99% de la rotación total, se puede decir que fue más de la mitad de la fuerza de ventas la que abandonó la organización. (ver tabla 1).

Evidentemente algunos de estos casos, en este año, como en el de los dos siguientes, de la rotación total fue necesario dar de baja a cierto número de vendedores por distintas faltas que así lo ameritaron, tales como, faltas de probidad, alcoholismo, indisciplina, bajo rendimiento, etc.

También debe considerarse algunas bajas por ruta peligrosa, (por ruta peligrosa se entiende, altos índices de asaltos, robos y en ocasiones pérdida de la vida) inicio de negocio propio, problemas familiares, etc.

En la tabla 2 se presentan estadísticas que comienzan desde el año de 1987 hasta el año de 1991, en ésta se segmenta por categorías los niveles de antigüedad (de 0 a 3 meses, de 4 a 6 meses y de 7 a 12 meses de antigüedad) esto se hizo con la finalidad de tener una idea más completa del panorama de la tendencia de la rotación en la Zona y detectar a tiempo en cual categoría se estaba presentando el problema de manera más acentuada, esto permitió enfocar eficazmente los esfuerzos a través de pláticas motivacionales orientadas a los vendedores de 0 a 3 meses de antigüedad, con el propósito de ayudar al vendedor nuevo a superar esta fase crítica de su asimilación a la empresa, lo cual en muchas ocasiones dio buen resultado. (ver tabla 2)

Dichas pláticas en la mayoría de las ocasiones fueron dirigidas por el sustentante, en éstas fueron abordados temas como: la superación dentro de la empresa, los beneficios de trabajar en una empresa líder en su ramo, resaltamiento de los buenos salarios que podían ganar (los vendedores eran comisionistas) si se tenían el esfuerzo y la dedicación al trabajo, las prestaciones con las que contaban, y que muy difícilmente en otras empresas podían obtener, etc.

Por razones de tiempo distancia y escasez de personal en la Gerencia de Capacitación no fue mucho lo que se pudo hacer con el personal ubicado en la categoría de 7 a 12 meses de antigüedad, por lo que no se conoció a fondo por qué la rotación se volvía a incrementar en este segmento.

Ahora bien, es importante señalar, para poder seguir explicando y comprender este paso, y los que están por venir, que el número total de vendedores existentes autorizados en ese año del 92 ascendió a 1151 vendedores.

Por otro lado, cabe observar que el número total de vendedores existentes ha sido variable todos años desde 1987.

En su momento sólo se expresarán los de los años 93 y 94 porque de lo contrario no se podrá explicar y entender la disminución de la rotación de personal.

Sin embargo la preocupación y objetivo principal, estuvo en los vendedores de nuevo ingreso, o sea los de menos de 12 meses de antigüedad.

Por lo tanto, el objetivo de trabajo que se desprende de los hechos antes mencionados fue el de disminuir la rotación de personal a niveles aceptables (20%) a través de implementar un Plan de Trabajo sistemático y estructurado y que entre otros aspectos contemplara investigar las posibles causas del fenómeno de la rotación.

Lo antes explicado fue el motivo que dio origen a la intervención, objeto del presente Reporte Laboral.

El método que se siguió se explica a continuación en el tema Procedimiento.

PROCEDIMIENTO.

IV PROCEDIMIENTO.

Como ya se ha expresado en el punto anterior, el propósito fundamental de la intervención fue el de disminuir la rotación de vendedores de nuevo ingreso a niveles considerados (20%) por el departamento de Recursos Humanos como aceptables, (para un buen clima de trabajo, generación de la existencia de un sentido de pertenencia, adecuada satisfacción en el trabajo, apropiada imagen de la empresa en el medio laboral, etc.) a través de un Plan de Trabajo sistemático y estructurado. Con el fin de presentar de una manera esquematizada como fue el desarrollo de la intervención, a continuación se presenta un diagrama de flujo que de manera sencilla presenta cuales fueron los pasos que se siguieron:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INTERVENCIÓN
EN LA ZONA CENTRO.

1	EL OBJETIVO FUE LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACION DE VENDEDORES DE NUEVO INGRESO E INVESTIGAR LAS CAUSAS DE LA ROTACION.	9	CAPACITACION IMPARTIO EL CURSO F. I. A ADMINISTRATIVOS Y SUPERVISORES PARA QUE ESTOS DIERAN LA CAPACITACION EN TIEMPO.
2	EL VICEPRESIDENTE (V.P.) DE VENTAS ACORDO CON LAS GERENCIAS DE R.H. Y CAPACITACION DESARROLLAR UN PLAN PARA DISMINUIR LA ROTACION.	10	POSTERIORMENTE CAPACITACION ASESORO EN CADA C.D. EL INICIO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA EL VENDEADOR DE NUEVO INGRESO.
3	UNA VEZ DESARROLLADO EL PLAN FUE PRESENTADO AL V.P. DE VENTAS Y A LOS GERENTES DIVISIONALES PARA SU APROBACION E INICIO.	11	CAPACITACION IMPLANTO EL REGISTRO DEL PARTICIPANTE DE NUEVO INGRESO EN INDUCCION - CAPACITACION.
4	CAPACITACION Y R.H. INVESTIGARON A TRAVES DE ENTREVISTAS LAS CAUSAS DE RENUNCIA DE LOS VENDEDORES DE NUEVO INGRESO.	12	LOS REGISTROS DE PARTICIPANTES FUERON ENVIADOS A LA GERENCIA DE CAPACITACION PARA SU CONTROL Y CAPTURA EN LA COMPUTADORA.
5	R.H. Y CAPACITACION IMPARTIERON COMO PRIMER ACCION, EL CURSO DE SELECCION ACERTADA A GERENTES, SUPERVISORES Y ADMINISTRATIVOS.	13	AL MES DE LA CAPACITACION - INDUCCION, SE ENTREVISTO A VENDEDORES PARA CONOCER IMPACTO DE LA CAPACITACION E INTEGRACION AL TRABAJO.
6	CAPACITACION DISEÑO UN PLAN DE ENTRENAMIENTO, EL CUAL INCLUIA UN CURSO DE CAPACITACION PARA EL VENDEADOR DE NUEVO INGRESO.	14	CAPACITACION CORRIGIO LAS DESVIACIONES DETECTADAS EN EL PROCESO MEDIANTE APOYOS DIRECTOS A SUPERVISORES Y ADMINISTRATIVOS.
7	CAPACITACION DISEÑO UN CURSO DE FORMACION DE INSTRUCTORES (F.I.) PARA ADMINISTRATIVOS Y SUPERVISORES.	15	CAPACITACION EVALUO LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE LAS ALTAS Y BAJAS DE VENDEDORES MENSUALMENTE.
8	CAPACITACION SELECCIONO UN SUPERVISOR POR C.D. Y CAPACITARIO CON UN CURSO DE F.I. PARA LUEGO CAPACITAR AL VENDEADOR NUEVO.	16	HACIA FINES DE 1993 LAS ACCIONES EMPRENIDAS AL INICIO DEL AÑO DE 1992 EMPEZARON A MOSTRAR SIGNOS DE CONTROL DE LA ROTACION.

17

LA GERENCIA DE CAPACITACION
 INFORMO PERIODICAMENTE DE LOS
 AVANCES AL V.P. DE VENTAS Y A LOS
 GERENTES DIVISIONALES

18

EN DICIEMBRE DE 1994 LA ROTACION DE
 LOS VENDEDORES DE NUEVO INGRESO
 FUE CONTROLADA TOTALMENTE.

*Significado de las abreviaturas
 utilizadas en el diagrama:*

V.P. Vicepresidente.
F.I. Formación de instructores.
C.D. Centro de distribución.
R.H. Recursos Humanos

Una vez que se ha expresado el diagrama de flujo se procede a enunciar los objetivos que se trazaron para la intervención.

1. *Elaboración, diseño y presentación de un Plan de Trabajo a la Vicepresidencia de Ventas y Gerentes.*
2. *Investigación de las causas de renuncia de los vendedores de nuevo ingreso.*
3. *Impartición de un curso de Selección de Personal.*
4. *Diseño de un Plan de Entrenamiento para los vendedores de nuevo ingreso.*
5. *Diseño e impartición de un curso de Formación de Instructores para supervisores y administrativos.*
6. *Selección de un supervisor por Centro de Distribución para que impartiera la capacitación al vendedor de nuevo ingreso.*
7. *Asesoría y orientación en cada Centro de Distribución para el inicio de la capacitación a los vendedores de nuevo ingreso.*
8. *Implantación de Registros de Control por curso de capacitación recibido por el vendedor nuevo.*
9. *Captura en la máquina computadora de toda la información generada, producto de la capacitación impartida al vendedor nuevo.*
10. *Realización de entrevistas al vendedor nuevo en su lugar de trabajo al mes de haberse recibido la capacitación para el trabajo.*
11. *Corrección de las posibles fallas del proceso.*
12. *Evaluación de resultados a través de las altas y bajas.*
13. *Información Periódica a Vicepresidente de Ventas y Gerentes de los avances en el control de la rotación*
14. *Control de la Rotación de Vendedores de nuevo ingreso.*

Los objetivos antes expresados fueron los que le dieron al proceso de la intervención la claridad en la dirección a seguir hasta lograr la meta que se persiguió, controlar la rotación del vendedor de nuevo ingreso.

En seguida se explica detalladamente los pasos que se siguieron.

La Empresa por conducto del Vicepresidente de ventas de la Zona Centro acordó, que la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Capacitación en conjunto tomaran acciones directas y delinearán un Plan de Trabajo específico para disminuir la rotación de personal en todos lo centros de distribución de la Zona, además de identificar las posibles causas de la rotación de personal. Esta junta se efectuó en la segunda semana de Enero de 1992.

El plan de acción que se acordó con la Gerencia de Recursos Humanos fue como a continuación se describe:

Recursos Humanos fue el responsable de mantener informada a la Gerencia de Capacitación de todos los movimientos de personal de nuevo ingreso en la Zona los Lunes de cada semana, (siendo permanente hasta la fecha) con la finalidad de supervisar el cumplimiento puntual de la administración de los programas de entrenamiento para los vendedores de nuevo ingreso.

Recursos Humanos y Capacitación fueron los responsables de reforzar y afinar las habilidades de Selección de Personal, de los Administrativos, Supervisores de Ventas y Gerentes de Ventas de cada Centro de Distribución, a través de un Programa de Capacitación de Reclutamiento y Selección de Personal (ver anexo 3) de tipo Institucional con el que contó la empresa en su momento; este programa fue puesto en marcha en el mes de Febrero de 1992 y duro diez semanas hasta cubrir a todos los involucrados. Dicho programa, desde el punto de vista técnico para su diseño, se compuso de una Ficha Técnica una Carta Descriptiva y una Guía del Instructor.

Los documentos en mención tuvieron la finalidad de servir como una identificación específica del programa del que se trataba como un apoyo para la coordinación y organización en todos sus detalles para la impartición del curso de capacitación, como guía de instrucción, como un ordenador de los requerimientos en cuanto a materiales didácticos, de apoyo en general de los materiales didácticos que se necesitaban para la adecuada enseñanza-aprendizaje de los capacitandos, como un procedimiento que permitió homogeneizar la forma de dar la capacitación sin importar la persona que fuera, etc.

Es importante mencionar que los programas de capacitación que más adelante se enunciarán, y que formaron parte de este procedimiento, se diseñaron siguiendo el mismo concepto de utilidad explicado en el párrafo anterior.

Como parte de las acciones para eficientar la labor de reclutamiento y selección, la Gerencia de Recursos Humanos aprovechó la ocasión para refrendar el procedimiento de selección de personal autorizado por este, y así, homologar criterios en todos los centros de distribución.

El Procedimiento recomendado por la Gerencia de Recursos Humanos se muestra en un diagrama de flujo. (anexo 4)

Estas operaciones tuvieron como finalidad eliminar la posibilidad de una mala selección y contratación de personal, la cual tuviera una posible relación con la rotación de personal. El personal mencionado en el diagrama de flujo (Gerente, Supervisor y Administrativo) eran los responsables del proceso de Selección de Personal, para cubrir las vacantes de vendedores en cada centro de distribución. Recursos Humanos dio el seguimiento necesario a los involucrados en cada centro de distribución en el proceso de selección y contratación con el propósito de verificar el cumplimiento del método señalado en el Programa de Reclutamiento y Selección de Personal.

Tanto la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Capacitación en conjunto investigaron a través de entrevistas en el lugar de trabajo, las causas de renuncia a la empresa por parte de los vendedores de nuevo ingreso, para conocer las verdaderas motivaciones de fondo del fenómeno. (Esto no fue siempre posible debido a que en muchas ocasiones el vendedor de recién ingreso se fue sin dar ninguna clase de aviso o comunicado a la Gerencia del centro de distribución al momento de retirarse; los hallazgos encontrados durante estas entrevistas normalmente se refirieron a la carencia de capacitación del vendedor al momento de integrarse a la fuerza de ventas y desempeñar las funciones para las que había sido contratado. (Ausencia de una inducción y capacitación formal al puesto por parte de la empresa). Para los casos en donde los vendedores se fueron sin aviso, se infirió que muy probablemente eran las mismas causas aducidas por aquellos que sí anunciaron su retiro. Los compromisos que por mi parte, llevé a cabo en la Gerencia de Capacitación fueron los siguientes:

Diseño, desarrollo en campo, implantación, seguimiento y puntual administración de un "Plan Permanente de Entrenamiento Para el Ingreso del Vendedor Nuevo", con duración de seis días, en el que se contemplaron actividades teóricas y prácticas divididas en dos etapas: (ver anexo 5)

- a) Por las Mañanas de 7 A.M. a 15 horas de tipo práctico en ruta.*
- b) Por las tardes de las 16 horas a las 21 horas de carácter teórico-práctico en el centro de distribución.*

Dentro del plan de entrenamiento se incluyó el Curso Nacional de Entrenamiento a Vendedores (C.N.E.V.) el cual se impartió por las tardes en la sala de capacitación del centro de distribución. (ver anexo 6)

Dicho plan inició formalmente a partir del mes de Julio de 1992.

Por otro lado como parte de las acciones que acordé con la Gerencia de Recursos Humanos, fue que aproveché la fuerza de supervisión existente como instructores de ventas, para lo cual seleccioné a los supervisores que tuvieran los conocimientos y habilidades necesarias para facultarlos como capacitadores, mediante un curso de Formación de Instructores, (ver anexo 7) y entrenar en ruta por las mañanas y por las tardes en el centro de distribución al vendedor de nuevo ingreso. Este curso se impartió a partir del mes de Mayo de 1992 y duro dos meses hasta cubrir a todos los involucrados.

Para dar inicio al Plan Permanente de Entrenamiento Para el Ingreso del Vendedor de Nuevo al termino del proceso de la Formación de Instructores, asesoraré a todos los Supervisores y Administrativos en cada centro de distribución, con el fin de dar comienzo a las actividades de entrenamiento de manera formal bajo el Plan Permanente de Entrenamiento Teórico-Práctico antes dicho.

El propósito de esta operación fue el de corregir posibles desviaciones o confusiones que hubieran tenido los Administrativos y Supervisores cuando estos estuvieron impartiendo la capacitación a los vendedores de nuevo ingreso.

Con el objetivo de verificar la calidad y ejecución del entrenamiento, hice múltiples visitas de seguimiento a los centros de distribución con el propósito de asesorar a quien lo necesitó; también di seguimiento a través del Registro de Participantes (ver anexo 8) en curso, el cual fue llenado de puño y letra por el capacitando al inicio de su participación, con lo cual quedaba demostrado que el vendedor de nuevo ingreso había recibido su capacitación para el trabajo. El registro en mención era enviado a la Ciudad de México a la Gerencia de Capacitación para que fuera procesado por mí en la máquina computadora.

Con la finalidad de administrar y controlar mejor la capacitación para el vendedor de nuevo ingreso, diseñé un sistema informático, (en coordinación con el área de sistemas) adicional al que ya contaba en la máquina computadora. Esta iniciativa se tradujo en un importante apoyo para agilizar la administración de la función; registro de todos los movimientos de personal (altas y bajas) que se dieron semanalmente; en base a este último punto, saber con precisión en qué parte de los cinco estados de la República donde estaba operando el Plan se encontraba cada vendedor para coordinarle su inducción y capacitación de manera oportuna; también fue un importante pilar en el control y registro de las Constancias de Habilidades que exige la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para toda persona que ha recibido un curso de capacitación; registro de todas y cada una de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, incluyendo vigencias y nombres de los ocupantes en los distintos puestos de los que se compone la Comisión, registro de los Planes y Programas de Capacitación, así como su vigencias, registro de las horas hombre de capacitación recibidas por el vendedor de nuevo ingreso; registro de las horas hombre de capacitación impartidas (semanal, mensual y anualmente) por el supervisor encargado de esta responsabilidad en cada

sucursal; registro de todos y cada uno de los supervisores como instructores habilitados; base de datos para elaborar los reportes periódicos y anuales a Vicepresidente de Ventas; Gerentes de ventas y de Recursos Humanos; registros permanentes de la actividad de la capacitación sistematizados por año y años; monitor de avances en la disminución de la rotación de personal de nuevo ingreso; avances de la ejecución de los cursos de capacitación; registro de las entrevistas efectuadas a los vendedores de nuevo ingreso que abandonaban la empresa al poco tiempo de haber sido contratados (menos de un año); ahorro de tiempo, dinero y papelería ya que los informes eran enviados por correo electrónico; eliminación de los archiveros tradicionales para almacenaje de papeles; registros de los participantes por programa de inducción; reducción de tiempos y distancias para organizar con oportunidad los programas de inducción; cartillas de capacitación por puesto ocupacional y hojas de personal sin haber recibido su capacitación para el trabajo; en este último caso investigué de manera directa en el centro de distribución con los responsables, las causas por las cuales no se impartió oportunamente la capacitación, etc.

Como se podrá notar en las referencias del párrafo anterior, la máquina computadora se convirtió en una ayuda muy importante de tipo administrativo que permitió en su momento contribuir a la disminución de la rotación de personal de nuevo ingreso.

La Gerencia de Capacitación ocupada por mí, mantuvo informados a: los Gerentes Divisionales y Gerentes de centros de distribución, Gerente de Recursos Humanos y Vicepresidente de Ventas de la Zona Centro de los avances que se tuvieron en lo referente a vendedores de nuevo ingreso, mediante reportes en correo electrónico emitidos por la máquina computadora, los cuales se utilizaron en los casos donde se presentaron irregularidades en el proceso de entrenamiento para la disminución de la rotación de personal en la Zona.

También tuve la responsabilidad de impartir cursos periódicos por división, de reforzamiento de habilidades en el proceso de instrucción a los supervisores y administrativos responsables de la impartición de la capacitación para el trabajo a los vendedores de nuevo ingreso.

Por otro lado llevé a cabo el seguimiento en el sector de ventas de acuerdo a la zona asignada al supervisor, para verificar a través de la observación que la capacitación que se estuviera impartiendo, fuera de la calidad y nivel que el vendedor de nuevo ingreso requería. En las ocasiones en que esto no era así, la Gerencia de capacitación llevó a cabo la retroalimentación necesaria al supervisor para que este mejorara sus habilidades de instrucción en campo. Otra de las actividades que realicé fueron las entrevistas selectivas de evaluación, en los centros de distribución, después de que los vendedores cursaron el programa completo de entrenamiento para el trabajo, con la finalidad de conocer:

*El punto de vista del vendedor nuevo respecto a la cobertura del programa recibido (la extensión).
La oportunidad del cumplimiento del Programa de Capacitación, por parte del supervisor.*

- ¿Cómo le pareció el programa?
- ¿Cómo lo trató el supervisor al momento de entrenarlo?
- ¿El programa cubrió sus necesidades de capacitación para el trabajo?
- ¿El programa recibido fue de la calidad requerida?
- ¿Como se sintió con respecto al proceso de asimilación a la empresa?
- Etc.

Estas entrevistas se realizaron al mes de haber ingresado el vendedor a la fuerza de ventas, las cuales produjeron en los vendedores de nuevo ingreso una actitud de sorpresa, pues jamás esperó que se le fuera a preguntar hasta su lugar de trabajo, acerca de su integración a la empresa y mucho menos como le pareció la capacitación.

Las entrevistas muchas veces provocaron en el vendedor un mayor compromiso hacia la empresa, además de sentirse motivados e impulsados a obtener mejores resultados en su trabajo, lo cual pudo haber favorecido como un factor de arraigo a la organización, lo que seguramente redundó en la disminución de la rotación de este personal de nuevo ingreso.

Las entrevistas mencionadas se apoyaron en un formato (ver anexo 9) que fue de utilidad para tener un registro que conformó un banco de datos para mejorar la atención al nuevo vendedor.

También fueron varias las ocasiones en las que los puntos de vista del nuevo vendedor fueron muy valiosos y tomados en cuenta para mejorar alguna o algunas de la etapas del proceso de entrenamiento y así mejorarlo cada vez más para los futuros participantes.

Conforme el plan se fue desarrollando y aplicando de manera sistemática y disciplinada, se fueron obteniendo avances significativos, aunque los resultados no se dieron de inmediato hasta casi dos años después de su inicio.

EVALUACION.

V EVALUACION.

La forma en la que se evaluó el impacto de las acciones puestas en marcha para la disminución de la rotación de personal fue bastante sencilla, esta evaluación consistió en medir a través de los reportes mensuales de altas y bajas del personal de nuevo ingreso emitidos por la Gerencia de Recursos Humanos.

En éstos se observó la disminución paulatina y progresiva, de la rotación de personal, hasta obtener un nivel aceptable, esto se dedujo en parte, en primer lugar, por las entrevistas de seguimiento que se hicieron a los vendedores de nuevo ingreso (mencionadas en el procedimiento) en los distintos lugares de trabajo donde se efectuaron. En dichas entrevistas, la mayoría de las ocasiones expresaron la satisfacción por los programas de inducción y capacitación recibidos para el trabajo por el vendedor, antes de iniciar sus labores como tal; los cuales dijeron, habían contribuido de manera importante para su rápida adaptación a la empresa, con lo cual se confirmó que la capacitación impartida oportunamente y con calidad ayudó a evitar el fenómeno de la rotación de personal; por otro lado, otro aspecto importante que se mencionó fue el trato recibido por parte del Supervisor de ventas, por el Administrativo y por parte del Gerente del centro de distribución.

En adición a lo antes expresado, es indudable el valor que tuvo en la disminución de la rotación, el haber mejorado el proceso de reclutamiento y selección de personal a través del programa de capacitación recibido por los responsables de cada centro de distribución, sin el cual hubiera sido muy difícil cumplir.

Otro factor de indudable valor en la disminución de la rotación, fue el entrenamiento recibido por parte de los Supervisores y Administrativos en el desarrollo de habilidades en el proceso de enseñanza aprendizaje y en el incremento de actitudes positivas para impartir la capacitación, por medio del curso Formación de Instructores, el cual facilitó mucho que la inducción y la capacitación se dieran sin tener que esperar a que la Gerencia de Capacitación fuera a darla, disminuyendo tiempo, costos, personal, y dispersión geográfica.

Los dos cursos de capacitación, Selección de Personal y Formación de Instructores junto con el "Plan Permanente de Entrenamiento Para el Ingreso del Vendedor Nuevo" fueron elementos de apoyo decisivos para contribuir a la meta del decremento a niveles adecuados de la rotación de personal.

Cuando se habla de niveles adecuados nos referimos a que propicien un buen clima de trabajo, generación de la existencia de un sentido de pertenencia, prevenir la satisfacción en el trabajo, apropiada imagen de la empresa en el medio laboral, calidad de la productividad, buena imagen con los clientes, etc.)

Recuérdese que la capacitación no resuelve problemas que provengan de una deficiente selección de personal, ni de defectuosas procesos administrativos.

Los resultados que se obtuvieron fueron hasta después de casi dos años, ya que el año 1992 fue en el que se establecieron las bases, plan de trabajo y los objetivos para trabajar y resolver el problema de manera conjunta y en equipo.

1993 representó un año de consolidación del trabajo emprendido al principio de 1992 ya que se empezaron a recibir los primeros frutos del esfuerzo casi a fines del año de 1993.

Estos resultados fueron los siguientes:

El número total de vendedores con el que se contó en el año 1993 fue de 944 vendedores, (nótese en la tabla 3 que es menor al año anterior en 207 unidades), ahora bien, el número total de vendedores dados de baja en el rango de 0 a 12 meses fue de 223; siendo 15 vendedores menos que el año anterior; lo cual significó, un inicio del control del fenómeno de la rotación de personal. (ver tabla 3)

Para 1994 el programa ya había sido un éxito, pues se demostró que los esfuerzos y dedicación de la Gerencia de Capacitación, a través de las acciones implantadas habían dado resultado, ya que la disminución de la rotación ahora sí fue decisiva, en este año sólo se dieron de baja, en el mismo rango de 0 a 12 meses de antigüedad, a 100 vendedores, cuando en 1992 se dieron de baja en ese mismo rango 248, una diferencia de 148 vendedores menos; con respecto al año del 93 fueron 123 de diferencia.

Ver la tabla 3 nuevamente para apreciar en porcentajes y número de unidades la sensible disminución de la rotación de personal, así también en la misma tabla se incluye la reducción de gastos el cual es muy notorio.

En la tabla 4 se puede observar que se redujo la rotación a un 45% de las 218 bajas totales del año 1994, si se compara este 45% con el porcentaje de las bajas totales sucedidas el año anterior del 93, es muy significativo ya que este se ubicó en el orden del 67%, de las bajas totales.

El número total de vendedores autorizado para el año 1994 fue de 1060, obsérvese que aunque fue mayor al del año anterior, la rotación fue menor, en unidades y porcentajes, inclusive con respecto al año de 1992, año en el que empezó la intervención.

Si se revisa detenidamente la tabla 4 la tasa de rotación de 1994 fue la más baja en seis años, lo cual viene a confirmar nuevamente que las acciones emprendidas por la Gerencia de Capacitación y de Recursos Humanos fueron las adecuadas.

Para tener una idea un poco más completa se obtuvo una tabla que contempla la disminución de la rotación en términos relativos proporcionales. (ver tabla 5).

Para la obtención de los porcentajes se sumaron todos los vendedores que se autorizaron durante 1992, 1993 y 1994 para posteriormente dividir las bajas totales de nuevo ingreso de 0 a 6 meses entre este número.

Se ha dejado para el final el tema de los costos de la rotación de personal, esto debido a que en nuestro país las diversas crisis que lo han tenido azotado por varios años hace difícil una cuantificación real de los gastos, sin embargo se intentó hacer lo más objetivamente posible, un pequeño análisis del impacto que tuvo la disminución de los gastos en materia de rotación de personal.

En el año de 1992 el departamento de Recursos Humanos de la empresa hizo un estudio del costo que representó cada vendedor nuevo dado de baja o que había abandonado la empresa sin previo aviso, antes de cumplir un año.

Esta estimación fluctuó aproximadamente entre \$2,500.00 y \$3,000.00 desde que el vendedor tocaba la puerta de la empresa hasta su baja definitiva.

Lo cual quiere decir que en el año de 1992 se gastó en éstos procesos de baja \$620,000.00; en 1993 el gasto descendió a 557,500.00; para el año de 1994 se gastó la cantidad de \$250,000.00 (Se toma como base para efectos de las operaciones aritméticas la cantidad de \$2,500.00)

$$(1992) 2500 \times 248 = 620\,000.00$$

$$(1993) 2500 \times 223 = 557\,500.00$$

$$(1994) 2500 \times 100 = 250\,000.00$$

Como podrá notarse, la intervención mediante el modelo implantado para la disminución de la rotación de personal tuvo un importante impacto en la disminución de los gastos en este renglón. (En las cantidades expresadas se deja al criterio del lector, para leer las cifras en mención, ya sea en millones, en nuevos pesos o simplemente en pesos.) Podría inferirse que resultó más barata la intervención e implantación del proceso, que el gasto hecho en la rotación de personal. (ver tabla 3).

ANALISIS.

VI ANALISIS.

El esmero y dedicación del Psicólogo del Trabajo en el área de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos será determinante para establecer planes y programas a corto y mediano plazo, los cuales sean verdaderamente emanados de las necesidades reales que se tengan en las instituciones en las que se esté desempeñando y no caer en la tradicional "dar por dar cursos".

Ahora bien, cuando realmente se implantan programas de largo alcance (no de tiempo) los cuales contengan, dirección y objetivos claros, será el momento en el que se esté impactando de manera efectiva a la organización, inclusive la mira no sólo será preparar y educar al personal, sino que se estará incidiendo en el desarrollo organizacional de la institución; la capacitación dirigida y programada puede ser un vehículo idóneo para lograr metas de elevado valor tanto empresariales como a nivel individual de cada persona que integre la institución para la que está prestando sus servicios.

A través del presente Reporte Laboral, se hace notoria la necesidad de contar con un proceso sistematizado de capacitación que contemple desde las etapas más básicas de preparación del individuo hasta las actividades recreativas a las que todos tenemos derecho para lograr tener una vida más digna y plena; es aquí donde el Psicólogo del Trabajo cobra su verdadera importancia aportando sus habilidades y creatividad para imaginar todas aquellas posibilidades que contribuyan no sólo a la disminución de la rotación de personal sino también a la satisfacción, al crecimiento y desarrollo humano.

Dicho en otras palabras, el programa de inducción diseñado y operado en y para la institución fue de vital importancia para lograr el objetivo que se perseguía.

Con la implantación del programa de entrenamiento e inducción que se instituyó en la empresa, para disminuir la rotación de personal, se demostró, que cuando, de manera ordenada y disciplinada se aplica un procedimiento se pueden obtener resultados además de satisfactorios para todos los involucrados, efectivos a mediano plazo.

El modelo de inducción para el trabajo, que se realizó en la institución, contempló las etapas necesarias para poder dotar de las habilidades psicológicas y psicomotrices al vendedor de nuevo ingreso y facilitar su integración a la empresa, cosa que no se venía haciendo de manera formal hasta antes de la presente intervención.

Con estas acciones se evitó hasta donde se pudo, no sólo la rotación, sino también las molestias y malestares que caracterizaban las relaciones entre jefes y subordinados por la insatisfacción; también se evitó la ejecución de un mal servicio y un mal trato al cliente.

Si nos ponemos a pensar que la rotación de personal es un fenómeno altamente pernicioso en cualquier organización pública o privada es necesario que el Psicólogo del Trabajo luche por que se cuente con los programas de inducción y capacitación necesarios para poder prevenir la rotación, inclusive no sólo a la llegada de un individuo nuevo para la organización, sino que cuente y trabaje con programas de desarrollo sistemáticos que eleven en primer lugar, la moral y satisfacción y consecuentemente las aptitudes de la persona y pueda aprovecharse al máximo todo su talento y que lo acreciente dentro de la misma organización.

Muchos empresarios tienen la falsa idea de que si se capacita al personal con sus recursos es muy probable que se lo "pircateen" por estar más preparado, y otros sean los que se beneficien de ese esfuerzo, olvidándose que una persona también se queda en las empresas gracias a la capacitación y desarrollo que se le ha dado como oportunidad y espera que se le de más para poder seguir aportando lo mejor de él y hacer una larga carrera en la empresa donde esté contratado.

Cabe hacer notar que la función de capacitación no es una isla, es una función que debe trabajar armónicamente y de manera integrada con muchos departamentos; será de vital importancia la dedicación e interacción con esas funciones, lo cual pondrá de manifiesto que la capacitación en cualquier circunstancia, es una actividad imprescindible, de los Psicólogos del Trabajo dependerá demostrar su incalculable valor.

Los Psicólogos del Trabajo en estos campos tenemos mucho que hacer todavía, inclusive el aprovechamiento e integración de las modernas tecnologías de las que hoy disponemos en el campo de la Psicología, como es el caso de la máquina computadora.

En México el uso de la computadora al servicio de la capacitación está dando sus primeros pasos, en este trabajo se puso de manifiesto el enorme valor que este aparato tuvo para el sustentante, ya que a lo largo de ésta operación significó un magnífico apoyo de tipo administrativo para conducir la función de capacitación y para lograr los objetivos de la disminución de la rotación que se estuvo buscando, no se duda que sin la máquina se hubieran podido lograr, pero se habría tenido que hacer un esfuerzo mucho mayor para lograr las metas planeadas.

Ahora bien, mes a mes ingresaban a los Centros de Distribución entre 15 y 20 vendedores, resultado de éstos movimientos de personal, se generó una gran cantidad de información de tipo administrativo; altas y bajas con sus respectivas fechas, emisión y control de las constancias de habilidades que exige la S.T.P.S. fecha de impartición del curso, nombre del supervisor responsable de haberlo impartido, horas hombre de capacitación impartidas, número de participantes por evento, control de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento de cada uno de los centros de distribución, así como de sus integrantes y vigencia, control de los Plancys y Programas de Capacitación que se tuvo que informar a la S.T.P.S. etc.

La administración de todos éstos puntos de por sí es bastante complicada, sin embargo fue precisamente en ésta etapa del proceso que la máquina computadora representó un soporte muy importante para mantener un control estricto y conocer día con día de manera clara y oportuna con precisión los avances que se tuvieron en materia de capacitación y consecuentemente para ir controlando la rotación de personal.

Aunque al principio de este párrafo se imaginó un triángulo geográfico, vale la pena remarcar que las distancias fueron muy grandes para poder controlar la función de la capacitación a distancia, siendo la máquina computadora nuevamente un factor de mucha valía para transmitir información mediante correo electrónico y mantener al día la información, cabe observar que en términos de costo, rapidez y seguridad de contar con la información están fuera de toda duda.

Lo antes mencionado es sólo uno de los muchos ejemplos que podrían realzar los múltiples apoyos que puede ofrecer la máquina computadora, no únicamente en este trabajo sino también en muchos otros procesos similares o parecidos en el ámbito de acción del Psicólogo del Trabajo.

Para nosotros los Psicólogos del Trabajo será un gran reto demostrar y persuadir a los empresarios de que se nos dote de este tipo de instrumentos para desarrollar eficaz y profesionalmente nuestro trabajo, ya que de ser así, podremos estar en una excelente posición para servir mejor tanto a la organización como al recurso más valioso con el que cuenta una empresa: el ser humano.

Siendo la computación una nueva tecnología en el ámbito de la capacitación, como medio de administración y como un facilitador de la enseñanza-aprendizaje, resultará de alta prioridad, por parte del Psicólogo para analizar y estudiar sus posibles usos y aplicaciones y lograr sacarle el máximo provecho en beneficio de ésta.

Para abordar de manera específica el Reporte Laboral dentro del contexto de la empresa donde se llevó a cabo, es necesario comprender el porqué del trabajo desde las necesidades de la organización y las dificultades que se vivieron para poder implantar el plan de trabajo para la disminución de la rotación de personal mencionado en el Procedimiento.

Dichas dificultades fueron múltiples y variadas, en primer lugar el fenómeno de la rotación estaba afectando de manera importante la productividad de las ventas, el servicio regular del vendedor hacia los clientes detallistas, la satisfacción de los clientes consumidores de los productos dulces y salados que no estaban en exhibidores y mostradores de las tiendas, etc.

En segundo lugar, la desconfianza (de algunos Gerentes de Ventas) de que la capacitación fuera capaz de poder ayudar a resolver el problema. Y por otro lado la indiferencia y en no pocas ocasiones la indolencia para participar activamente en el compromiso por parte de Gerentes, Supervisores y Administrativos de los centros de distribución. Lo antes dicho fue un importante reto, el cual consistió en convencer y comprometer a los involucrados para obtener su apoyo y ayuda para la consecución y puesta en marcha del plan trazado. En este contexto fue que la intervención tuvo lugar para poder llegar a la meta propuesta dentro de la empresa. Empero, la intervención no hubiera sido exitosa sin la decidida participación de todos los que estuvimos comprometidos con el objetivo de decrementar la rotación de personal y con ello mejorar en todos los campos en donde la empresa tenía problemas, como es el caso del servicio oportuno y de calidad que los clientes requirieron, para lograr esto, desde Supervisores hasta el Vicepresidente de Ventas de la Zona asumieron la parte de la responsabilidad que les correspondió para terminar exitosamente el objetivo.

Otro de los grandes problemas a los que hubo de hacer frente, como ya se ha mencionado, fue el de la dispersión geográfica que existía, lo que en su momento dificultó de manera importante el trabajo.

El Reporte como tal, refleja parte de la problemática expresada, también, seguramente tuvo áreas de oportunidad las cuales al momento de la operación no fueron tomadas en cuenta durante el proceso, sin embargo durante la intervención, como no es precisamente un trabajo científico, no se consideraron algunos aspectos como el levantamiento riguroso, sistemático, ordenado, cuantificación, tratamiento estadístico y almacenamiento en la computadora, para dar un manejo más apropiado a los datos, producto de las entrevistas a los vendedores, y poder aprovecharlos mejor.

En el presente Reporte Laboral se encontraron aspectos tan importantes como:

El moldeamiento de las habilidades psicomotrices del vendedor de nuevo ingreso, diseño de un programa especial para el tratamiento del fenómeno de la rotación, cursos de capacitación apropiados para el personal de ventas, la máquina computadora como un importante apoyo para la función de capacitación, formatos para controlar y conocer de la impartición de la capacitación oportunamente, etc.

En este aspecto, la capacitación, entrenamiento, adiestramiento e inducción fueron muy importantes para el logro del desarrollo de las habilidades requeridas por la empresa, para que un individuo se integrara a la fuerza de ventas, más aún, cuando la persona aprendió las habilidades básicas, le permitió desarrollar su labor de ventas más seguro y confiado de sus propias capacidades y conocimientos adquiridos durante la capacitación recibida para el trabajo, lo que seguramente redundó en su satisfacción laboral; para Supervisores, Gerentes y Administrativos, aprender a dominar las técnicas de Selección de Personal, lo cual fue de especial valor para contratar al individuo idóneo; por otro lado, Supervisores y Administrativos, aprendieron las técnicas de enseñanza aprendizaje para poder impartir la capacitación con oportunidad, lo que también fue muy valioso en su momento para la obtención de la meta deseada, etc.

Los conceptos teóricos revisados en el segmento de los Antecedentes en este trabajo, vienen a corroborar lo antes dicho y confirman la importancia que la preparación del individuo tiene en el campo de sus responsabilidades

El reporte en sí es valioso por su contenido, por los alcances, resultados y contribuciones que tuvo dentro de la compañía se presentan con detenimiento en el siguiente apartado.

CONTRIBUCION.

VII CONTRIBUCION.

Esta experiencia práctica tiene como punto central el haber contribuido de manera efectiva a la disminución de la rotación de personal mediante un procedimiento claro y sistemático que evidentemente es susceptible de ser mejorado, pero que en su momento demostró ser capaz, no sólo en el control de la rotación, sino también, en la baja de los gastos por concepto del proceso de contratación del personal, lo que cooperó de manera substancial al control de costos. Por otro lado fue muy significativa la aportación y puesta en marcha de un sistema automatizado (computarizado) al servicio de la Gerencia de Capacitación, lo cual resultó de gran valor, para la empresa, para el susteniente, así como para la comprensión objetiva del problema desde el punto de vista estadístico y administrativo ya que en su momento permitió tener una mayor efectividad en el proceso de la ejecución del trabajo. Sin este valioso instrumento nos hubiésemos enfrentado a grandes pérdidas de tiempo, de energía y de esfuerzo que seguramente podrían haber sido invertidos más productivamente en otras actividades. La computadora en este trabajo enseñó que se pueden vencer obstáculos de tiempo, distancia y espacio (en el caso de este Trabajo más de mil vendedores, veintiocho sucursales diseminadas en cinco estados de la República, ubicación exacta de las necesidades de entrenamiento, catálogos de supervisores-instructores, en los cuales se especificaron sus características y habilidades, así como su actuación, número de vendedores nuevos capacitados por ellos, número de vendedores capacitados al mes, horas hombre invertidas en la capacitación, identificación de vendedores nuevos con potencial para ser desarrollados a puestos superiores, planes individuales de desarrollo, planes de desarrollo práctico en campo, reportes periódicos diarios, semanales, mensuales, semestrales y anuales, envío por medio del correo electrónico de resultados a interesados, así como recepción de reportes de actuación de los supervisores-instructores, en fin una enorme variedad de información muy útil para la toma de decisiones. Las contribuciones y beneficios directos que aportó la intervención para la organización fueron varios:

- *Control del fenómeno de la rotación de personal.*
- *Incremento en la calidad y cantidad de trabajo de la fuerza de ventas.*
- *Clima de trabajo en los centros de distribución óptimo.*
- *Niveles de satisfacción altos por parte de Gerentes, Supervisores y Vicepresidente, al contar con la fuerza de ventas completa y así poder cumplir con las cuotas de venta establecidas por la Corporación.*
- *Incremento en los volúmenes de venta.*
- *Mejora en la oportunidad, calidad y eficiencia del servicio a los clientes tanto detallistas como consumidores.*
- *Mejora de imagen de la empresa como prestadora de un servicio ante sus clientes.*
- *Altos niveles de ejecución por parte del nuevo Vendedor en el punto de venta.*
- *Altos niveles de motivación al logro.*
- *Una fuerza de ventas capacitada y orientada a resultados.*
- *Disminución de tiempo invertido por parte del Supervisor para capacitar al nuevo Vendedor al contar con personal más permanente en su grupo de vendedores e invertir su tiempo en hacer una mejor supervisión.*
- *Drástica disminución en gastos por concepto de Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación.*
- *Etc.*

Los beneficios que recibieron los Vendedores de nuevo ingreso fueron los siguientes:

- *Una capacitación para el trabajo organizada y sistemática para integrarse rápida y adecuadamente a su nuevo empleo.*
- *Tener una mayor permanencia en el trabajo.*
- *Contar con un empleo seguro y bien remunerado.*
- *Niveles altos de satisfacción en el trabajo por pertenecer a una compañía exitosa e importante en su medio.*
- *Seguridad y confianza en sí mismo por contar con las herramientas y elementos necesarios para desempeñar su diaria labor de ventas.*
- *Disminución de riesgos de accidentes viales.*
- *Superación personal continua al aprovechar las oportunidades de capacitación que la compañía le ofreció.*
- *Como producto de su superación personal en el trabajo, mejores niveles de calidad de vida para él y su familia.*
- *Al estar bien capacitado y preparado tuvo más posibilidades de ganar fácilmente premios e incentivos por cuotas de ventas cubiertas.*
- *Excelente motivación hacia el trabajo y consecuente cumplimiento de las metas fijadas por su Supervisor.*
- *Buenas relaciones con sus superiores.*
- *Confianza del supervisor hacia el vendedor nuevo.*
- *Etc.*

Estas contribuciones se lograron gracias a la implantación de un Plan de Trabajo sistemático, aplicado de manera disciplinada, por disciplinado entendemos un proceso dedicado y sistemático hasta lograr los resultados, lo cual permitió alcanzar los objetivos que se trazaron desde el inicio de la intervención, evidentemente fue muy importante el concurso y apoyo de todos los responsables de las distintas áreas que integraban la Zona Centro, sin el cual, no habría sido posible la obtención de la disminución y control de la rotación de personal.

Especial mención merece el Vicepresidente de la Zona Centro, ya que sin su excelente respaldo a todas las acciones emprendidas en el Plan de Trabajo no hubiese funcionado de manera exitosa.

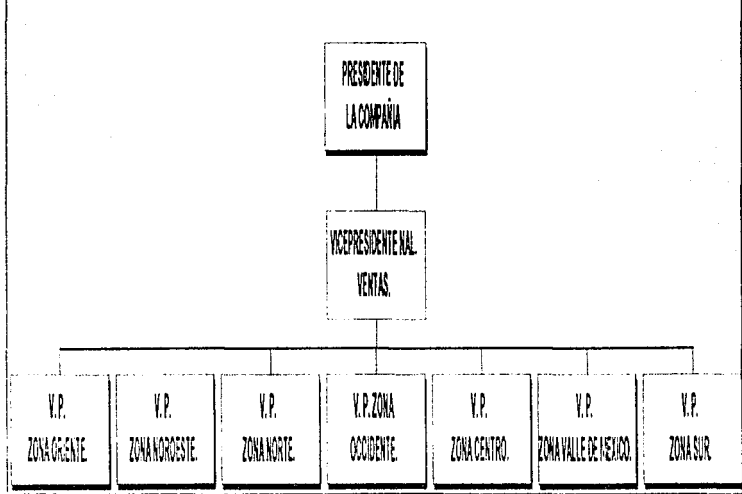
En cuanto a los aspectos técnicos de manera sobresaliente, es importante mencionar el uso del equipo de cómputo, ya que fue un valioso instrumento de ayuda para la administración de la función de la capacitación, ya que permitió agilizar cada una de las operaciones con las cuales estaba programada la máquina.

Para concluir no puede dejar de mencionarse que la Capacitación y Desarrollo representan el crecimiento no sólo de las empresas de cualquier clase o índole, va más allá, es el futuro tanto del país como de las personas que en él habitamos.

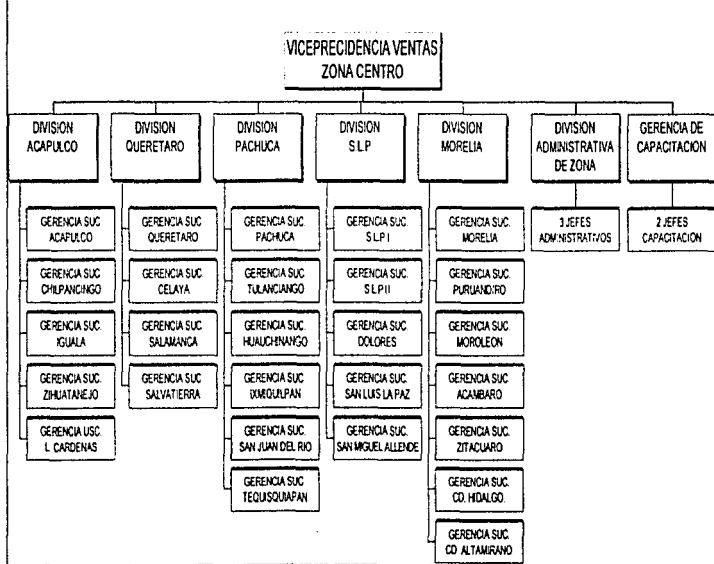
La capacitación necesita del decidido compromiso de todos para que realmente sea una herramienta y motor de nuestra Nación hacia la competitividad y acceso a mejores niveles de vida.

ANEXOS.

ORGANIGRAMA NACIONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA.



ORGANIGRAMA DE LA VICEPRESIDENCIA VENTAS ZONA CENTRO



ANEXO 2.

**TABLA DE ROTACIÓN EN PORCENTAJES VS. BAJAS TOTALES EN
EL AÑO DE 1992**

AÑO	0 A 3 MESES vs. BAJAS TOTALES	4 A 6 MESES VS. BAJAS TOTALES	7 A 12 MESES vs. BAJAS TOTALES	BAJAS 0 - 12 MESES TOTALES	% BAJAS 0 - 12 vs. BAJAS TOTALES AL FINAL DEL AÑO	BAJAS TOTALES AL FINAL DEL AÑO
1992	16.45%	13.89%	22.65%	248	52.99%	468

TABLA I

TABLA GENERAL DE ROTACION AÑOS 1987 - 1991

AÑOS	0 A 3 MESES	4 A 6 MESES	7 A 12 MESES	BAJAS TOTALES POR AÑO
1987	40	21	26	179
1988	50	27	30	167
1989	44	27	42	189
1990	42	44	35	217
1991	52	40	51	392
TOTALES :	228	159	184	1144

TOTAL DE ROTACION DE 0 A 12 MESES DE ANTIGÜEDAD: 571

TABLA2

**FICHA TECNICA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL.**

DIRIGIDO A:

*Administrativos de Centro de Distribución
Supervisores de Ventas.
Gerentes de Centro de Distribución.*

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar a los responsables directos de la selección y contratación de personal en las sucursales, una guía específica de actividades y procedimientos encaminados a mejorar su labor en la búsqueda, atracción y contratación de nuevos empleados, para que la empresa continúe contando con la mejor fuerza de ventas.

CONTENIDO:

- I. Introducción y bienvenida.*
- II. Previsión y planeación.*
- III. Proceso de reclutamiento y selección de personal.*
- IV. Aprobación previa. (Comités de selección y decisión).*
- V. Guía de entrevista. (Utilización)*
- VI. Prácticas con candidatos reales. (Videograbaciones)*
- VII. Retroalimentación a participantes de las videograbaciones.*
- VIII. Evaluación del entrenamiento y cierre.*

NUMERO DE PARTICIPANTES:

6 a 8 Máximo.

TOTAL DE HORAS:

25 Horas.

DURACION:

3 Dias.

LUGAR:

Sala de Capacitación del Centro de Distribución.

INSTRUCTORES:

Gerente de Capacitación y Gerente de Recursos Humanos.

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

Empresa S.A. de C.V.

ANEXO 3

CARTA DESCRIPTIVA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 1 DE 5

<i>Tema</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
<p><i>I Introducción.</i></p> <p><i>Que el participante conozca la filosofía, las metas y objetivos del reclutamiento y selección de personal, así como la importancia de poner en práctica las técnicas propuestas.</i></p>	<p><i>- Breve Introducción al Tema.</i></p>	<p><i>- Expositiva.</i></p> <p><i>- Corrillos.</i></p>	<p><i>- Comentar Objetivos y Contenido.</i></p>	<p><i>- Hoja de Registro del Participante.</i></p> <p><i>- Manual del Participante.</i></p>	<p><i>30'</i></p>	
<p><i>II Previsión y Planeación.</i></p> <p><i>Que el participante describa en forma genérica en que consiste la previsión y planeación en el marco del reclutamiento y selección de personal.</i></p>	<p><i>- Descripción de la Previsión y Planeación y su Importancia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</i></p>	<p><i>- Expositiva.</i></p> <p><i>- Discusión en Grupos.</i></p>	<p><i>- Breve Introducción.</i></p> <p><i>- Participación con Ideas Acerca de los Conceptos</i></p> <p><i>- Resumen de las Ideas Verdidas.</i></p>	<p><i>- Pintarrón.</i></p> <p><i>- Plumones para Acrílico.</i></p> <p><i>- Proyector de Acetatos.</i></p> <p><i>- Manual del Participante.</i></p>	<p><i>2 Hrs.</i></p>	

CARTA DESCRIPTIVA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 2 DE 5

Tema	Objetivo	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>III Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p> <p>Que los Participantes Conozcan y Describan en Qué consiste el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</p>	<p>- Descripción Paso a Paso del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y en Qué Consiste.</p>	<p>- Expositiva. - Corrillos. - Discusión en el Grupo. - Plenaria.</p>	<p>- Introducción al Tema. - Participación con Ideas Acerca del Proceso. - Resumen de las Ideas Verdidas.</p>	<p>- Pintarrón. - Plumones. para Acrílico. - Proyector de Acetatos. - Rotafolio con Hojas. - Manual del Participante.</p>	<p>3 Hrs.</p>	
<p>IV Aprobación Previa.</p> <p>Que los Capacitandos Conozcan, Sepan, como Funcionan, y para Qué Sirven los Comités de Selección.</p>	<p>- Definición de Comité de Selección. - Descripción de la Integración, Funcionamiento y Fines que Persigue.</p>	<p>- Expositiva. - Corrillos. - Discusión en el Grupo. - Plenaria.</p>	<p>- Aportación de Ideas. - Participación con Puntos de vista. - Exposición de Comentarios.</p>	<p>- Pintarrón. - Plumones. para Acrílico. - Proyector de Acetatos. - Rotafolio con Hojas. - Manual del Participante.</p>	<p>3 Hrs.</p>	

CARTA DESCRIPTIVA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 3 DE 5

<i>Objetivo</i> <i>Tema</i>	<i>Contenido</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
<p><i>V Plan de Entrenamiento para el Vendedor de Nuevo Ingreso (Importancia y Desarrollo)</i></p> <p><i>Que los Entrenandos Conozcan a Fondo y Describan el Desarrollo y Contenido del Plan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción al Detalle del Plan de Entrenamiento para el Vendedor de Nuevo Ingreso. - Explicación de su Importancia. - Explicación al Detalle del Desarrollo del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Corrillos - Discusión en el Grupo. - Plenaria. - Resumen de las Ideas Expuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación acerca de las Ideas del Plan. - Exposición de Comentarios. - Discusión en Grupo. - Plenaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pintarrón. - Plumones para Acrílico. - Proyector de Acetatos. - Rotafolio con Hojas. - Manual del Participante. 	4 Hrs.
<p><i>VI Guía de Entrevista (Utilización)</i></p> <p><i>Que los Participantes Conozcan, Describan y Aprendan el Contenido de la Guía de Entrevista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción al Detalle de la Guía y su Contenido. - Explicación de Cómo Usarla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Discusión en Grupos. - Simulaciones del Uso Entre los Participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas Entre los Participantes con la Guía. - Retroalimentación a los Participantes. - Aportación de Puntos de Vista de la Práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía. - Pintarrón. - Plumones para Acrílico. - Proyector de Acetatos. 	2.5 Hrs.

CARTA DESCRIPTIVA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 4 DE 5

<i>Tema</i> / <i>Objetivo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
<p><i>VII Prácticas Candidatos Reales. (Videograbaciones)</i></p> <p><i>Que los Participantes Practiquen Viviendo la Experiencia Real a Través de Entrevistar Candidatos Verdaderos.</i></p>	<p><i>- Practicas reales de Entrevistas.</i></p>	<p><i>- Ejercicios Vivenciales.</i></p>	<p><i>- Preparación de Escenarios.</i> <i>- Entrenamiento de las Habilidades de Entrevista con Candidatos Reales.</i> <i>- Videograbaciones de las Prácticas.</i> <i>- Instrucciones Previas de Organización.</i></p>	<p><i>- Candidatos Reclutados Previamente.</i> <i>- Papel y Lápices suficientes.</i> <i>- Solicitudes Previamente Llenadas por los Candidatos.</i> <i>- Video cámara con Equipo.</i></p>	<p><i>5 Hrs</i></p>

CARTA DESCRIPTIVA.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 5 DE 5

Tema \ Objetivo	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>VIII Evaluación y Retroalimentación a Participantes de las Videograbaciones.</p> <p>Que los Participantes Conozcan sus desempeños a Través de Observarse en las Videograbaciones y Reciban una Retroalimentación. Evaluación Verbal de los Participantes.</p>	<p>- Descripción Audio-visual por Medio de Videograbaciones Tomadas a los Participantes y Aspirantes Durante las Entrevistas de Selección.</p>	<p>- Utilización del Reforzamiento. - Audiovisual. - Discusión en Grupo. - Trabajo en Equipo.</p>	<p>- Introducción al Tema - Observación y Análisis de los Videos. - Retroalimentación Entre el Grupo. - Participación con Puntos de Vista de las Experiencias Vividas y Observadas en la Video - Exposición de Conclusiones Acerca de la Experiencia Tenida.</p>	<p>- Monitor. - Video - Cámara con Equipo. - Pintarrón - Rotafolio con Hojas. - Plumones para Acrílico.</p>	3.5 Hrs.
<p>IX Evaluación del Entrenamiento y Cierre.</p> <p>Que los Participantes a Través de una Evaluación de Reacción Califiquen el Entrenamiento Recibido.</p>	<p>- Conclusiones Acerca del Curso. - Evaluación Verbal de Logros. - Llenar Evaluaciones. - Cierre.</p>	<p>- Expositiva.</p>	<p>- Evaluación de Reacción. - Entrega de Planes.</p>	<p>- Hojas de Evaluación. - Diplomas.</p>	45'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

HOJA 1 DE 4

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Organización del Salón y Materiales.</i>	- Verificación de la ubicación y número necesario de los materiales didácticos para todos los participantes y de apoyo en la sala de capacitación. - disposición de las mesas y sillas.	- Señalador. - Pintarrón. - Rotafolio con Hojas Suficientes. - Plumones para Acrílico y Papel. - Proyector de Acetatos. - Monitor. - Videocámara con Equipo. - Manuales del Participante. - Hojas de Registro del Participante.	45'
<i>Inauguración del Programa.</i>	- El gerente de la división inaugura el curso.	- Mensaje de Bienvenida.	15'
<i>Integración del Grupo.</i>	- El instructor se presenta ante el grupo. - Presentación de los participantes.	- Registro de los Participantes. - Caballetes.	45'
<i>Presentación del Programa.</i>	- Dar a conocer a los participantes los objetivos, contenido y mecánica del curso.	- Carta Descriptiva del Curso.	20'
<i>Introducción.</i>	- El instructor introduce brevemente el tema. - El instructor invita a la participación.	- Manual del Participante.	30'
<i>Previsión y Planeación.</i>	- El instructor expone, explica e introduce los conceptos prevenir y planear, así como su importancia. - Lectura de la sección en el manual.	- Manual del Participante. - Pintarrón. - Rotafolio con Hojas Suficientes. - Plumones para Acrílico y Papel. - Proyector de Acetatos.	120'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

HOJA 2 DE 4

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Previsión y Planeación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor expone, explica e introduce los conceptos prevenir y planear, así como su importancia. - Lectura de la sección en el manual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del Participante. - Pintarrón. - Rotafolio con Hojas Suficientes. - Plumones para Acrílico y Papel. - Proyector de Acetatos. 	120'
<i>Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor expone y explica con amplitud, apoyado en el proyector y acetatos en qué consiste el proceso de reclutamiento y selección. - El instructor propicia la participación del grupo haciendo preguntas al grupo. - El instructor hace síntesis de las ideas. - El instructor conduce a los participantes hacia las conclusiones de este tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del Participante. - Proyector y Acetatos. - Pintarrón. - Plumones para Acrílico. 	360'
<i>Aprobación Previa. (Comités de Selección y Decisión)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor expone y explica con amplitud el tema definiendo qué es el comité de selección y cual es su finalidad - Lectura del segmento correspondiente en manual del participante. - El instructor propicia la discusión en el grupo apoyado en el proyector. - El instructor sintetiza las ideas vertidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual del Participante. - Proyector y Acetatos. - Pintarrón. - Rotafolio con Suficientes Hojas. - Plumones para Acrílico y Papel. 	180'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

HOJA 3 DE 4

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Plan de Entrenamiento.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor explica a profundidad y con detalle apoyado en el proyector y acetatos en qué consiste y como debe desarrollarse el plan de entrenamiento para el vendedor de nuevo ingreso. (importancia). - Lectura conducida del plan de entrenamiento. - El instructor busca la aportación de ideas por parte del grupo. - El instructor conduce a los participantes hacia las conclusiones de este tema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyector y Acetatos. - Pintarrón. - Plumones para Acrílico. - Manual del Participante. 	240'
<i>Guía de Entrevista. (utilización)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor explica a detalle con detenimiento y claramente, qué es en qué consiste y como se usa la guía de entrevista. (incluir manejo de solicitud de empleo) - Lectura conducida de la guía de entrevista. - El instructor forma parejas para que se practique la guía enseñada. - El instructor supervisa la práctica de habilidades de entrevista. - El instructor da ayuda a quien la necesite para el desarrollo de la habilidad. - El instructor prepara al grupo para la práctica real del día siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de Entrevista. - Rotafolio con Hojas. - Plumones para Papel. - Proyector y Acetatos. 	150'
<i>Prácticas con Candidatos Reales. (Videogravaciones)</i>	<p><i>El instructor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiza horarios escalonados de recepción para los aspirantes. - Prepara y verifica escenarios para las entrevistas y equipo de videogravación. - Entrega solicitudes a los capacitandos (entrevistadores) para su análisis y notación. - Aclara posibles dudas de los participantes. - Grava las entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes Previamente Llenadas por los Aspirantes. - Videocámara. - Hojas y Lápices. 	300'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

HOJA 4 DE 4

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Retroalimentación a los Participantes de las Videogravaciones.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor proyecta las videogravaciones para su análisis en la sala de capacitación con el grupo y propicia la evaluación y retroalimentación, tanto la suya, como la del grupo hacia el capacitando videogravado. - El instructor obtiene conclusiones de las impresiones vividas por los participantes en la práctica. - El instructor da sus apreciaciones generales de la experiencia vivida por el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Videocámara. - Monitor. - Pintarrón. - Plumones para Acrílico. 	210'
<i>Evaluación del Entrenamiento y Cierre.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El instructor da y obtiene de los participantes las conclusiones generales del entrenamiento. - El instructor pide al grupo se evalúen verbalmente los logros obtenidos durante el entrenamiento. - El instructor entrega a los participantes la evaluación de reacción para ser llenada. - El instructor junto con el gerente de la división, el gerente de recursos humanos dan un mensaje de cierre del entrenamiento y entregan los diplomas de participación, despidiéndose cordialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de Reacción. - Diplomas. 	40'

FLUJO DE LOS PASOS DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL AUTORIZADO POR RECURSOS HUMANOS PARA EL ÁREA DE VENTAS.

I). EL GERENTE

1. DETECTA NECESIDADES DE PERSONAL
2. UTILIZA MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

V) VERIFICACION DE REFERENCIAS

1. LA REALIZA EL GERENTE.
 - a) POR TELÉFONO.
 - b) PERSONALMENTE EN TRABAJO ANTERIOR Y DOMICILIO

II) EL ADMINISTRATIVO

1. PRESELECCIONA Y ENTREVISTA A CANDIDATOS
 - a) APLICA EXÁMENES Y CALIFICA.
 - b) HACE CITAS PARA EL PASO III.

VI) OFERTA DE TRABAJO

1. LA REALIZA EL GERENTE.
 - a) COMUNICA REGLAS DE TRABAJO.
 - b) COMUNICA BENEFICIOS.

III) LOS SUPERVISORES Y EL GERENTE

1. ENTREVISTAN A CANDIDATOS.
 - a) INDEPENDIENTEMENTE EVALUAN RESULTADOS
 - b) LLENAN FORMATOS Y HACEN COMENTARIOS.

VII) ENTRENAMIENTO

1. EL GERENTE: ENSEÑA AREAS DE SERVICIO. ALMACEN, ETC.
2. EL ADMINISTRATIVO: USO Y MANEJO DE FORMAS, CARGA, ARQUEO, ETC.
3. EL SUPERVISOR: ENSEÑA RUTA, SERVICIO, CLIENTES, ETC.

IV) TOMA DE DECISIÓN

1. SE REÚNEN EL ADMINISTRATIVO, LOS SUPERVISORES Y EL GERENTE.
 - a) ANALIZAN RESULTADOS Y COMENTARIOS.
 - b) ENTRE TODOS DECIDEN SI ACEPTAN O RECHAZAN AL CANDIDATO.

**OBJETIVO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO TEORICO PRACTICO PARA EL
VENDEDOR DE NUEVO INGRESO.**

Dotar al vendedor de nuevo ingreso de los conocimientos teóricos, técnicas, procedimientos y prácticas necesarias que le permitan desarrollar la actividad de ventas con la mejor actitud de servicio en el menor tiempo y costo posibles

**PLAN DE ENTRENAMIENTO TEORICO PRACTICO PARA EL VENDEDOR DE NUEVO INGRESO.
ACTIVIDADES A REALIZAR DURANTE UNA SEMANA.**

1er. Semana.

DIA / HORARIO	ACTIVIDAD	OBJETIVOS
1o. EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCER LOS 10 PASOS DE LA VENTA PLANEADA EN FUNCION AL S.P.T. PRODUCTO / DEMANDA / PRECIO ROTACION E.C.O. / P.D. / P.O.P. / PUBLICIDAD TIPOS DE EXHIBIDOR. • CONOCER EL RECORRIDO SISTEMATICO DE ESE SECTOR • ESTABLECER EL PRIMER TRATO CON EL CLIENTE. • PRESENTAR AL NUEVO VENDEDOR CON TODOS LOS CLIENTES DEL SECTOR • CONOCER LAS OPORTUNIDADES DE HACER CLIENTES NUEVOS
1o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EL PROCESO DE ENTREGA DE DINERO. • ELABORAR EL PEDIDO. • CONOCER EL PROCESO DE CARGA EN EL ALMACEN. • CONOCERE EL ACOMODO EN CAMIONETA. • RECIBIR LOS MODULO 1 y 2 DEL C.N.E.V.
2o. EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • COLOCAR PERSONALMENTE EL MATERIAL P.O.P. • PRESENTAR AL NUEVO VENDEDOR ANTE SUS CLIENTES. • ELABORAR PEDIDO DE EXHIBIDORES. • ATENDER LOS PRIMEROS 5-10 CLIENTES. • CONOCER RECORRIDO SISTEMATICO DEL SECTOR. • ELABORACION DE NOTA.
2o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • HACER LA ENTREGA DEL DINERO. • ELABORAR EL PEDIDO PARA EL DIA SIGUIENTE • CARGAR EL PRODUCTO PEDIDO. • ACOMODAR DICHO PRODUCTO. • RECIBIR LOS MODULO 3 Y 4 DEL C.N.E.V.

DIA / HORARIO	ACTIVIDAD	OBJETIVOS
3o. EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • ACLARAR DUDAS EN EL MERCADO. • VERIFICAR RECORRIDO SISTEMATICO • REVISAR EXHIBIDORES.
3o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR ENTREGA DE EFECTIVO. • CONOCER PROCESO DE DEVOLUCION. • PRACTICAR ACOMODO/DEVOLUCION. • RECIBIR LOS MODULOS 5 Y 6 DEL C.N.E.V.
4o. EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • ACLARAR DUDAS EN EL MERCADO. • SURTIR EXHIBIDORES 5-10 CLIENTES. • CONOCER REGISTROS LIBRO DE RUTA. • CONOCER EQUIVALENCIAS.
4o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR PROCESO DE ENTREGA, PEDIDO/CARGA Y ACOMODO. • RECIBIR LOS MODULOS 7 Y 8 DEL C.N.E.V.
5o EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • EFECTUAR COBRO DE NOTA AL CLIENTE (5-10 CLIENTES). • CONOCER PROCEDIMIENTO CAJA DE SEGURIDAD EN LA CAMIONETA.
5o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR PROCESO DE ENTREGA, PEDIDO, CARGA Y ACOMODO. • RECIBIR LOS MODULOS 9 Y 10 DEL C.N.E.V. • ACLARACION DE DUDAS CON EL SUPERVISOR.
6o. EN LA MAÑANA	SALIR A RUTA CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • REALIZAR PROCESO DE VENTA 5-10 CLIENTES.
6o. EN LA TARDE	DENTRO DE LA SUCURSAL CON EL SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> • CONOCER EL PROCESO ARQUEO. • ACLARAR DUDAS CON EL ADMINISTRATIVO. • REPASO DEL C.N.E.V. • PLATICA CON EL SUPERVISOR Y CON EL GERENTE DE LA SUCURSAL SOBRE EL ENTRENAMIENTO DE LA SEMANA.

FICHA TECNICA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES.

DIRIGIDO A:

Vendedores de Nuevo Ingreso.

OBJETIVO.

Desarrollar las habilidades que permitan a los vendedores nuevos el aprendizaje y dominio de las técnicas, los procedimientos y el conocimiento de los productos salados y dulces, con el fin de integrarse a la operación de ventas en el menor tiempo posible.

CONTENIDO:

*Módulo I. Esto es la Empresa.
Módulo II. El Vendedor Líder.
Módulo III. El Dulce el Gran Reto.
Módulo IV. El Proceso Administrativo.
Módulo V. La Camioneta del Vendedor Líder.
Módulo VI. La Ruta y la Frecuencia de Visitas.
Módulo VII. Posición Dominante.
Módulo VIII. La Importancia de la Rotación de los Productos.
Módulo IX. Apoyos Promocionales.
Módulo X. La Tienda Perfecta.
Nota: Cada Módulo cuenta con un video de apoyo.*

NUMERO DE PARTICIPANTES:

10 Mínimo.

TOTAL DE HORAS:

18 Hrs.

DURACIÓN:

6 Días.

LUGAR:

Sala de Capacitación del Centro de Distribución.

INSTRUCTOR:

Supervisor de Ventas y Administrativo de Centro de Distribución.

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

Empresa S.A. de C.V.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 1 DE 7

Objetivo Tema	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo I. Esto es la Empresa.</p> <p>Al Finalizar las Actividades Del Módulo el Participante:</p> <p>* Explicará las Características Generales del la Empresa y Describirá las Políticas y Procedimientos de Venta, Así como las Características de los Productos. (salados y Dulces)</p>	<p>- Introducción al Tema.</p> <p>- Descripción de las Políticas que la Empresa Adopta Después de Ser Adquirida por la Corporación.</p> <p>- Describir las Características y Ubicación de la Planta Instalada.</p> <p>- Resumen de Ideas.</p> <p>- Pasar Video Programado. (Esto es la Empresa)</p>	<p>- Expositiva.</p> <p>- Discusión en Grupos.</p> <p>- Audiovisual.</p>	<p>- Participación con Ideas.</p> <p>- Leer de la Página 5 a la 10.</p> <p>- Resolver los Ejercicios 1 a 6.</p> <p>- Verificar Respuestas.</p> <p>- Observar Video.</p>	<p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Video-casetera.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	<p>1 Hr.</p>
<p>Módulo II. El Vendedor Líder.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Describirá el Perfil Deseado para un Vendedor.</p> <p>* Explicará las Actividades de Distribución y Control de Ventas que Debe Realizar un Vendedor Líder.</p>	<p>- Introducción al Tema.</p> <p>- Descripción del Perfil del Vendedor Líder.</p> <p>- Explicación del Proceso de Distribución y Control de Ventas.</p> <p>- Pasar el Video Programado. (El Vendedor Líder).</p>	<p>- Expositiva.</p> <p>- Explicativa.</p> <p>- Audiovisual.</p>	<p>- Participación con Ideas.</p> <p>- Hacer Hasta la Página 22.</p> <p>- Resolver Ejercicios 1 a 6.</p> <p>- Verificar Respuestas.</p> <p>- Observar Video.</p>	<p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Video-casetera.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	<p>2 Hrs.</p>

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 2 DE 7

<i>Tema</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
<p><i>Módulo III. El Dulce: El Gran Reto.</i></p> <p><i>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</i></p> <p><i>* Explicará las Actividades Necesarias para la Promoción, Distribución y Venta de la Línea Dulce.</i></p> <p><i>* Mencionará los Nombres de los Productos.</i></p> <p><i>* Mencionará los Sitios Donde se Pueda Vender la Línea de Dulce.</i></p> <p><i>* Mencionará Cuál es el Principal Reto del Vendedor.</i></p>	<p><i>- Introducción al Tema.</i></p> <p><i>- Pasar el Video Programado. (El Dulce el Gran Reto).</i></p> <p><i>- Observar las Dramatizaciones del Video.</i></p> <p><i>- Comentar las Ideas del Grupo.</i></p> <p><i>- Resumen de Ideas.</i></p>	<p><i>- Expositiva.</i></p> <p><i>- Discusión en Grupo.</i></p> <p><i>- Dramatización.</i></p>	<p><i>- Leer de la Página 1 a 28.</i></p> <p><i>- Analizar Dramatizaciones del Video.</i></p> <p><i>- Resolver ejercicios 1 a 8.</i></p> <p><i>- Verificar Respuestas.</i></p> <p><i>- Dramatizaciones.</i></p> <p><i>- Discusión en Grupo.</i></p>	<p><i>- Rotafolio con Hojas.</i></p> <p><i>- Plminones.</i></p> <p><i>- Monitor.</i></p> <p><i>- Video-casetera.</i></p> <p><i>- Manual del Participante.</i></p>	<p><i>2 Hrs.</i></p>	

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 3 DE 7

Objetivo Tema	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo IV. Proceso Administrativo del Vendedor.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Explicará la Función que Desempeña Cada uno de los Formatos del Proceso Administrativo del Vendedor y su Uso.</p> <p>* Llenar Correctamente Cada uno de los Formatos.</p> <p>° Carga.</p> <p>° Nota de Venta.</p> <p>° Devolución.</p> <p>° Arqueo.</p> <p>° Recibo e Cartón.</p> <p>° Entrega de Efectivo.</p>	<p>- Introducción al Tema.</p> <p>- Explicación del Proceso Administrativo.</p> <p>- Descripción de Formatos.</p> <p>- Uso de Formatos.</p> <p>- Cómo Llenar los Formatos.</p> <p>- Pasar Video Programado (Proceso Administrativo del Vendedor.</p> <p>- Resumen de Ideas.</p>	<p>- Expositiva</p> <p>- Explicación.</p> <p>- Demostrativa</p> <p>- Discusión en Grupos.</p>	<p>- Observar Video.</p> <p>- Discusión de Ideas Acerca del Proceso</p> <p>- Simulación de Llenado de Formatos.</p> <p>- Aportación de Ideas.</p> <p>- Leer de la Página 1 a 35.</p> <p>- Resolver Ejercicios 1 a 3.</p> <p>- Verificar Respuestas.</p>	<p>- Rotafolio con Hojas</p> <p>- Plominas</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Video-casetera</p> <p>- Formatos.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	2.5 Hrs.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES

HOJA 4 DE 7

Objetivo Tema	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo V. La Camioneta del Vendedor Líder.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Describirá los Pasos para Cargar en la Camioneta, los Productos de la Línea y Artículos Complementarios Además de Explicar las Medidas Preventivas del Cuidado de la Camioneta y de su Manejo en Tránsito Urbano y Rural.</p> <p>* Conocerá los Reglamentos de Tránsito Locales y Federales, Así Como las Señalizaciones en Todo Tipo de Caminos.</p>	<p>- Introducción al Tema.</p> <p>- Explicar el Proceso de Carga en la Camioneta.</p> <p>- Describir Medidas Preventivas Para el Cuidado de Vehículo, así Como su Conducción en Tránsito Urbano y Rural.</p> <p>- Definir Reglamentos y Señales de Tránsito y Carreteras.</p> <p>- Resumir Ideas.</p> <p>- Pasar Video Programado. (La Camioneta del Vendedor Líder)</p>	<p>- Expositiva.</p> <p>- Demostrativa.</p> <p>- Discusión en Grupos.</p>	<p>- Simulación Carga en Camioneta.</p> <p>- Observar Video.</p> <p>- Identificar Señales de Tránsito.</p> <p>- Leer de la Página 1 a 47.</p> <p>- Identificar las Partes de Seguridad de un Vehículo.</p> <p>- Resolución de Ejercicios 1 a 3.</p> <p>- Verificar Respuestas.</p>	<p>- Productos Salados, Dulces.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	2 Hrs.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 5 DE 7

Objetivo <i>Tema</i>	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo VI. La Ruta y la Frecuencia de Visita.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Definirán las Características de la Ruta y la Responsabilidad del Vendedor Dentro de la Misma y Explicarán las Características de la Frecuencia de Visitas de Acuerdo al Tipo de Clientes.</p>	<p>Introducción al Tema.</p> <p>Definición de Qué es una Ruta.</p> <p>Explicación de la Labor de Ventas.</p> <p>Explicación Uso y Manejo del Libro de Ruta.</p> <p>Pasar Video Programado. (La Ruta y La Frecuencia de Visitas).</p> <p>Resumen de Ideas.</p>	<p>Expositiva.</p> <p>Explicativa.</p> <p>Demostrativa.</p>	<p>Aportación de Ideas.</p> <p>Observar Video.</p> <p>Simulación del Uso del Libro de Ruta.</p> <p>Identificar los Distintos Tipos de Clientes.</p> <p>Leer Páginas 1 a 21.</p> <p>Resolver Ejercicios 1 a 4.</p> <p>Verificar Respuestas.</p>	<p>Rotafolio con Hojas.</p> <p>Monitor.</p> <p>Plumones.</p> <p>Video-casetera.</p> <p>Hojas de Libro de Ruta.</p> <p>Manual del Participante.</p>	1.5 Hrs.
<p>Módulo VII. Posición Dominante.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Definirán con sus Propios Términos las Características de la Posición Dominante.</p>	<p>Introducción al Tema.</p> <p>Definir Posición Dominante.</p> <p>Descripción de Exhidores y su Uso.</p> <p>Pasar Video Programado. (La Ruta y la Frecuencia de Visitas).</p>	<p>Expositiva.</p> <p>Demostrativa.</p>	<p>Armado de Exhidores.</p> <p>Comentarios Acerca de la Posición Dominante.</p> <p>Leer Páginas 1 a 26.</p> <p>Resolver Ejercicios 1 y 2.</p> <p>Verificar Respuestas.</p>	<p>Exhidores.</p> <p>Monitor.</p> <p>Video-casetera.</p> <p>Rotafolio con Hojas.</p> <p>Plumones.</p> <p>Manual del Participante.</p>	1.10 Hrs.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 6 DE 7

Objetivo Tema	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo VII. Posición Dominante.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Definirán con sus Propios Términos las Características de la Posición Dominante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al Tema. - Definir Posición Dominante. - Descripción de Exhibidores y su Uso. - Pasar Video Programado. (La Ruta y la Frecuencia de Visitas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Demostrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Armado de Exhibidores. - Comentarios Acerca de la Posición Dominante. - Leer Páginas 1 a 26. - Resolver Ejercicios 1 y 2. - Verificar Respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exhibidores - Monitor. - Video-casetera. - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Manual del Participante. 	1.10 Hrs
<p>Módulo VIII. La Importancia de la Rotación de los Productos.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>Explicará las Características de Calidad de los Productos y la Forma de Controlarla. Además de Definir las Ventajas de La Rotación Preventiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir Rotación Preventiva. - Explicar las Características de Calidad. - Como Se Hace la Rotación Preventiva. - Pasar Video Programado. (La Importancia de la Rotación Preventiva. - Resumen de Ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Explicativa. - Demostrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simulación de la Ejecución de la Rotación Preventiva. - Observación del Video - Discusión de Ideas en Grupos. - Leer de la Página 1 a 3. - Verificar Respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos Salados y Dulces. - Monitor - Videocasetera. - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Manual del Participante. 	1 Hr.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES

HOJA 7 DE 7

Objetivo <i>Tema</i>	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo IX. Apoyos Promocionales.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Describirá la Función que Desempeña la Promoción en las Ventas de los Productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar que es Promoción. - Definir el Término Mercadotecnia. - Definir que son los Apoyos Promocionales. - Pasar Video Programado (La Importancia de Los Apoyos Promocionales. - Resumen de Ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Explicativa. - Demostrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulación de los Objetos Promocionales. - Leer Páginas 5 a 18. - Resolver Ejercicios 1 a 3. - Verificar Respuestas. - Observar Video 	<ul style="list-style-type: none"> - Material Para Promoción. - Monitor. - Video-casetera. - Rotafolio con Hojas. - Plumones. 	1.5 Hrs.
<p>Módulo X. La Tienda Perfecta.</p> <p>Al Finalizar las Actividades del Módulo el Participante:</p> <p>* Establecerá Todas las Condiciones Necesarias para Obtener una Tienda Perfecta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el Término Tienda Perfecta. - Discutir en Grupos el Término Tienda Perfecta. - Pasar Video Programado. (Tienda Perfecta). - Resumen de Ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Explicativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación de Ideas Acerca del Término Tienda Perfecta. - Discusión en Grupo Acerca del Término Tienda Perfecta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Monitor. - Video-casetera. - Leer Páginas 1 a 19. - Resolver Ejercicios 1 a 3. - Revisión de Respuestas. 	1.5 Hrs.

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 1 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Organización del Salón y Materiales.</i>	- Verificación de la Ubicación y Número Necesario de los Materiales Didácticos para Todos los Participantes y de Apoyo en la Sala de Capacitación. - Disposición de las Mesas y Sillas.	- Señalador. - Pintarrón. - Rotafolio con Hojas Suficientes. - Plumones para Acrílico y Papel. - Proyector de Acetatos. - Monitor. - Videocámara con Equipo. - Manuales del Participante. - Hojas de Registro del Participante.	45'
<i>Inauguración del Programa.</i>	- El Gerente de la División Inaugura el Curso.	- Mensaje de Bienvenida.	15'
<i>Integración del Grupo.</i>	- El Instructor se Presenta Ante el Grupo. - Presentación de los Participantes.	- Registro de los Participantes. - Caballetes.	45'
<i>Presentación del Programa.</i>	- Dar a Conocer a los Participantes los Objetivos, Contenido y Mecánica del Curso.	- Cartá DescRIPTIVA del Curso.	20'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 2 DE 10

Temas	Actividades	Materiales	Tiempo
<p>Módulo 1 Esto es la Empresa.</p>	<p>Actividad 1 a) Introducción al Tema. <i>En este Punto se Requiere de Toda la Creatividad y Entusiasmo por Parte del Instructor, ya que es la Mejor Oportunidad para Sensibilizar al Participante con Respecto al Potencial de la Empresa y al Orgullo de Pertenecer a Ella: es Decir, a que se "Ponga la Camiseta".</i> b) Pasar Video. (Primera Parte) <i>Al Corre el Video, se Pueden Hacer Comentarios en Voz Alta que Complementen o Llamen la Atención del Participante Sobre Alguna Escena (Sin Interrumpir la Continuidad de la Imagen). Recuerde que el Video Tiene una Función Tanto Motivacional como Informativa.</i> c) Coordinar Lectura. <i>Esta Actividad es Muy Importante Porque la Lectura es el Mejor Medio para Garantizar Procesos de Razonamiento. En este Punto se Insiste que Lea Cuidadosamente los Datos, Realice los Ejercicios y Verifique las Respuestas al Final del Módulo.</i> d) Actividad de Evaluación. <i>Mediante preguntas Breves y Comentarios Abiertos del Participante, Verificar que se Han Logrado los Objetivos Especificos para Todo el Grupo.</i></p>	<p>- Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Monitor. - Videocasetera. - Manual del Participante.</p>	<p>60'</p>

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES.**

HOJA 3 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
	<p>Actividad 2 <i>a) Introducción al Tema. La Línea Dulce por Ser Más Reciente, Requiere de un Gran Apoyo por Parte del Instructor; Puede Mencionar Experiencias Personales, Anécdotas, y Todos Aquellos Recursos que Considere Motivacionales.</i> <i>b) Pasar Video (Segunda Parte)</i> <i>c) Coordinar Lectura.</i> <i>d) Verificación de Ejercicios.</i></p>		
<p>Módulo 2. <i>El Vendedor Líder.</i></p>	<p>Actividad 3 <i>En este Punto el Instructor Puede Aportar Toda su Experiencia Personal para Motivar y Valorar la Importancia del Módulo.</i> <i>b) Pasar Video. (Primera Parte)</i> <i>Esta primera Parte es Muy Informativa y se Recomienda Concentrar Toda la Atención de los Participantes en las Habilidades que Debe Tener Todo Vendedor Líder; Hacer Mención e Insistir en que Dichas Habilidades Son el Objeto de Interés del Curso.</i> <i>c) Coordinar Lectura.</i> <i>Recuerde que las Actividades de Razonamiento (Por Medio de la Lectura) Garantizan un Aprendizaje más Duradero.</i> <i>a) d) Verificación de Ejercicios.</i></p>	<p>- Rotafolio con Hojas. - Monitor. - Videocasetera. - Plumones. - Manual Del Participante.</p>	120'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 4 DE 10

Temas	Actividades	Materiales	Tiempo
	<p>Actividad 4 <i>a) Introducción al Tema. De Nuevo el Elemento Fundamental, su Experiencia Personal Previa en el Tema, que Usted Puede Proyectar como Elemento Motivador.</i> <i>b) Pasar Video. (Segunda Parte) Aunque es Corto, Contiene Suficiente Información de Apoyo.</i> <i>c) Coordinar Lectura. Recuerde que es Deseable que Usted Señale al Grupo Sobre los Conceptos que Deben Leer con Más Cuidado.</i> <i>d) Verificación de Ejercicios.</i></p>		
<p><i>Módulo 3 El Dulce : El Gran Reto.</i></p>	<p>Actividad 5 <i>a) Introducción al Tema. Cada una de las Zonas Presenta su Propia Estrategia de Venta de la Linea Dulce; se Recomienda Llamar la Atención del Participante Sobre este Punto.</i> <i>b) Pasar Video (Primera Parte) Esta Sección del Programa Apoya la Mayor Parte de los Conceptos de la Actividad.</i> <i>c) Coordinar Lectura.</i> <i>d) Verificación de Ejercicios.</i></p> <p>Actividad 6 <i>a) Introducción al Tema. En esta Actividad se Requiere una Participación Muy Activa del Capacitando, ya que Debe Comentar y Evaluar las Dramatizaciones Improvisadas que Proponga, al Final de la Actividad.</i></p>	<p>- Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Monitor. - Videocasetera. - Manual del Participante.</p>	<p>160'</p>

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 5 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
	<p><i>b) Pasar Video (Segunda Parte La Segunda Mitad del Video, Contiene al Final, Varias Dramatizaciones Sobre las Objeciones Típicas de los Clientes Respecto a la Línea Dulce. Se Sugiere detener el Video Después de Cada Dramatización para Comentarla en el Grupo. Como Ejercicio, se Recomienda Pasar al Frente a dos Participantes Representando al Cliente y Vendedor Respectivamente y Reproducir Creativamente los Diálogos (el Cliente Objeta Y el Vendedor Busca un Acuerdo). Cada caso del Video, Plantea Objeciones Distintas del Cliente y para Cada uno de Ellos Puede Improvisarse una Dramatización.</i></p> <p><i>c) Coordinar Lectura.</i></p> <p><i>d) Verificación de Ejercicios.</i></p>		
<p>Módulo 4 Proceso Administrativo del Vendedor.</p>	<p>Actividad 7</p> <p><i>a) Introducción al Tema. Aunque es el Propósito de la Empresa Homogeneizar el Proceso Administrativo en Todas las Zonas de Venta, es Usual que Cada Zona Emplee sus Propios Formatos.</i></p> <p><i>b) Pasar Video (Completo) En este Módulo el Video es Muy Importante por su Claridad y Precisión. Describa Completamente el Proceso Administrativo.</i></p> <p><i>c) Coordinar Lectura.</i></p> <p><i>d) Verificación de Ejercicios.</i></p>	<p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Videocasetera.</p> <p>- Formatos.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	180'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 6 DE 10

Temas	Actividades	Materiales	Tiempo
	<p>e) <i>Coordinar Ejercicio Para Llenar Cada uno de los Formatos. Es Conveniente Repartir Desde el Inicio, un Juego Completo de los Formatos; Explicar la Función de Cada Uno y Llenarlos Sucesivamente.</i></p> <p>f) <i>Verificación de Ejercicios.</i></p>		
<p><i>Modulo 5 La Camioneta del Vendedor Lider</i></p>	<p>Actividad 8</p> <p>a) <i>Introducción al Tema. Esta Actividad Requiere más Apoyo del Instructor, ya que su Experiencia Puede Complementar la Falta de Apoyo de Video. El Video Está Orientado a los Cuidados Preventivos (Chequeo) de la Camioneta.</i></p> <p>b) <i>Coordinación de la Lectura.</i></p> <p>c) <i>Verificación de Ejercicios.</i></p> <p>Actividad 9</p> <p>a) <i>Introducción al Tema. Aclarar a los Participantes que el Video Sólo Apoyará la Actividad 9. En Esta Actividad se Requiere una Mayor Participación de los Participantes para Aprovechar su Experiencia Previa Respecto a Mecánica Automotriz. Por otro Lado, en Este Módulo se Trata de que el Participante Valore la Camioneta Como el Instrumento que le Permitirá ser un Vendedor Perfecto: que el Cuidado va más Allá del Mantenimiento Técnico y que la Sienta "Suya".</i></p>	<p>- <i>Productos Salados y Dulces.</i></p> <p>- <i>Monitor.</i></p> <p>- <i>Videocasetera.</i></p> <p>- <i>Rotafolio con Hojas.</i></p> <p>- <i>Manual del Participante.</i></p>	<p>120'</p>

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES.**

HOJA 7 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
	<p>b) Pasar Video (Completo)</p> <p>c) Coordinar Lectura.</p> <p>d) Verificación de Ejercicios.</p>		
<i>Módulo 6 La Ruta y La Frecuencia de Visitas.</i>	<p>Actividad 10</p> <p>a) Introducción al Tema. Este Tema es Muy Homogeneo Tanto en el Manual como en el Video (se Apoyan Mutuamente). Insistir en la Importancia de la Ruta como Elemento Fundamental en las Actividades del Vendedor.</p> <p>b) Pasar Video (Primera Parte).</p> <p>c) Coordinar Lectura.</p> <p>d) Verificar Ejercicios.</p> <p>Actividad 11</p> <p>a) Introducción al Tema.</p> <p>b) Pasar Video (Segunda Parte). Se Debe Poner Especial Atención Sobre la Dramatización y Discutir Varios Puntos de Vista de los Participantes.</p> <p>c) Coordinar Lectura.</p> <p>d) Verificar Ejercicios.</p>	<p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Videocasetera.</p> <p>- Hojas de Libro de Ruta.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	90'
<i>Módulo 7 Posición Dominante.</i>	<p>Actividad 12</p> <p>a) Introducción al Tema. A Nivel Conceptual, este es uno de los Más Importantes de Curso. Conviene Agotar Puntos de Vista y Argumentos para Dejar Claro el Concepto. Es Fundamental Asegurarse de no Dejar Dudas Respecto al Concepto.</p> <p>b) Pasar Video (Primera Parte).</p> <p>c) Coordinar Lectura.</p> <p>d) Verificar Ejercicios.</p>	<p>- Exhibidores.</p> <p>- Monitor.</p> <p>- Videocasetera.</p> <p>- Rotafolio con Hojas.</p> <p>- Plumones.</p> <p>- Manual del Participante.</p>	70'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 8 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
	<p>Actividad 13 <i>a) Introducción al Tema. El Tema es Muy Rico en las Diversas Posibilidades para Fijar los Exhibidores, Tipos de Tiendas, Objeciones del Cliente, Herramientas, etc., que Pueden Citarse Como Elemento Motivacional. b) Pasar Video (Segunda Parte). c) Coordinar Lectura</i></p>		
<p><i>Módulo 8 La Importancia de la Rotación de Producto.</i></p>	<p>Actividad 14 <i>a) Introducción al Tema. Como Animación, Pueden Repartirse Productos Salados y Dulces, Analizar Visualmente sus Características. En Caso de ser Posible, Conseguir Productos Vencidos o Defectuosos. b) Pasar Video (Primera Parte). c) Coordinar Lectura. d) Verificar Ejercicios.</i></p> <p>Actividad 15 <i>a) Introducción al Tema. La "Rotación" es uno de los Conceptos Básicos del Curso y Conviene Priorizarlo; Llamar la Atención del Participante Sobre su Importancia. b) Pasar Video (Segunda Parte). c) Coordina Lectura. c) Pasar Video Completo. e) Verificar Ejercicios.</i></p>	<p>- Productos Salados y Dulces. - Monitor. - Videocasetera. - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Manual del Participante.</p>	60'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES.**

HOJA 9 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Módulo 9 Apoyos Promocionales.</i>	<p>Actividad 16</p> <p>a) <i>Introducción al Tema.</i> <i>Se Introduce en el Módulo el Concepto de "Fiesta"; se Asocia la Promoción con la "Fiesta". Se Recomienda Insistir en esta Asociación. El Manual y el Video Priorizan esta Relación.</i></p> <p>b) <i>Coordinación de la Lectura.</i> <i>El Módulo Incluye Solo 2 Ejercicios y es de los más Reducidos. Sin Embargo, es Conveniente Asegurar la Captura de los Conceptos Anteponiendo la Lectura a la Exposición del Video.</i></p> <p>c) <i>Pasar Video (Completo).</i> <i>El Video Gira Alrededor del Concepto "Fiesta" y Paralelamente se Presentan Otros Conceptos Básicos. Es Poco Denso Conceptualmente y de Ahí la Preferencia de Pasarlo Completo.</i></p> <p>d) <i>Verificar Ejercicios.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Material Promocional.</i> - <i>Monitor.</i> - <i>Videocasetera.</i> - <i>Rotafolto con Plumones.</i> - <i>Hojas.</i> 	90'
<i>Módulo 10 La Tienda Perfecta.</i>	<p>Actividad 17</p> <p>a) <i>Introducción al Tema.</i> <i>Este Módulo Condensa los Conceptos más Relevantes del Curso. Puede Utilizarse Como un Módulo "Resumen", de Gran Utilidad Como Referencia. La Información Nueva Aparece al Final ("Localización") y las Actividades del Instructor Deben Orientarse al Aprendizaje de esa Información.</i></p> <p>b) <i>Pasar Video Completo.</i> <i>Por su Naturaleza, el Video Funciona Como un Valioso Refuerzo a los Conceptos Vistos en Módulos Anteriores.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rotafolto con Hojas.</i> - <i>Monitor.</i> - <i>Videocasetera.</i> - <i>Leer Páginas 1 a 19.</i> - <i>Resolver Ejercicios 1 a 3.</i> - <i>Revisión de Respuestas.</i> 	90'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENDEDORES.**

HOJA 10 DE 10

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
	<i>c) Coordinar Lectura. d) Pasar Video Completo. Conviene Repasar la Información: Mientras Más Refuerzo, Mejor Aprendizaje. e) Verificar Ejercicios.</i>		

**FICHA TECNICA.
FORMACION DE INSTRUCTORES.**

DIRIGIDO A:

*Supervisores.
Administrativos de Centro de Distribución.*

OBJETIVO.

Los participantes aprenderán el proceso de enseñanza-aprendizaje, conocerán los apoyos visuales, los materiales didácticos y las técnicas de exposición para poder dar la capacitación en sus centros de distribución.

CONTENIDO:

*Módulo I. Introducción al Curso.
Módulo II. El Instructor.
Módulo III. La Comunicación.
Módulo IV. Recursos Didácticos. (Técnicas y Materiales)
Módulo V. Prácticas.*

NUMERO DE PARTICIPANTES:

6 Máximo.

TOTAL DE HORAS:

17 Horas.

DURACION:

2 Días.

INSTRUCTOR:

Gerente de Capacitación.

LUGAR:

Sala de Capacitación del Centro de Distribución.

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

Empresa S.A. de C.V.

**CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.**

HOJA 1 DE 4

<i>Objetivo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Técnica</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Tema</i>					
<p><i>Módulo I. Introducción al Curso.</i></p> <p><i>* Los Participantes Comentarán los Objetivos Propuestos, Confrontándolos con sus Expectativas e Integrando un Verdadero Grupo de Trabajo para Lograrlos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Introducir al Tema.</i> - <i>Explicación de Objetivos.</i> - <i>Resumen de las Ideas Aportadas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Expositiva.</i> - <i>Explicativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Discusión en Grupos de los Objetivos.</i> - <i>Aportación de Ideas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rotafolio con Hojas.</i> - <i>Plumones.</i> - <i>Manual del Participante.</i> 	45'
<p><i>Módulo II. El Instructor.</i></p> <p><i>* Los Participantes Identificarán las Características del Instructor por sus Funciones y Actividades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Introducción al Tema.</i> - <i>Definición de las Características del Instructor.</i> - <i>Identificación de las Funciones y Actividades del Instructor.</i> - <i>Discutir Ideas Acerca del Instructor.</i> - <i>Resumen de Ideas.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Expositiva.</i> - <i>Explicativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Discusión de las Características del Instructor.</i> - <i>Discusión de las Funciones y Actividades del Instructor.</i> - <i>Aportación de Puntos de Vista Acerca de lo que es un Instructor.</i> - <i>Lectura Coordinada del Segmento en el Manual del Participante.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rotafolio con Hojas.</i> - <i>Plumones.</i> - <i>Manual del Participante.</i> - <i>Proyector de Acetatos.</i> 	1.10 Hrs

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.

HOJA 2 DE 4

Objetivo <i>Tema</i>	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo III: Comunicación.</p> <p>* Los Participantes Distinguirán los Elementos del Proceso de Comunicación y Aplicarán los Factores Necesarios para Lograr una Comunicación Eficaz; Tomando en Cuenta las Características de los Destinatarios, Así como la Naturaleza del Mensaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación e Identificación de los Elementos que Intervienen en el Proceso de la Comunicación (Emisor, Canal, Receptor) y su Importancia. - Discusión de Ideas Acerca del Proceso de la Comunicación. - Lectura Coordinada del Segmento en el Manual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Explicativa. - Corrillos. - Preguntas y Respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación de Ideas Acerca del Proceso de la Comunicación. - Discusión en Grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Proyector de Acetatos. - Manual del Participante. 	4 Hrs.

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.

HOJA 3 DE 4

Tema / Objetivo	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo II. Recursos Didácticos (Técnicas y Materiales).</p> <p>* Los Participantes Seleccionarán y Aplicarán las Técnicas y los Materiales Indicados para la Conducción de un Determinado Proceso de Enseñanza-Aprendizaje Utilizando los Criterios Establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los Materiales Didácticos. - Explicación e Ideas. - Tipificación de las Técnicas de Enseñanza Aprendizaje. - Lectura Coordinada del Segmento en el Manual del Participante. - Discusión en Grupos Acerca de las Técnicas y los Materiales. - Resumen de Ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva. - Explicativa. - Demostrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - conocer y Manipular los Materiales de Apoyo - Discusión de las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje. - Aportación de Ideas Acerca de las Técnicas y Materiales para la Enseñanza-Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Pintarrón. - Acetatos. - Plumones para Papel. - Pintarrón y para Acetatos. - Video-cámara. - Monitor. - Video-casetera. - Proyector de Acetatos. - Proyector de Carrusel. - Libros de Texto. - Materiales Reales y Simuladores. - Otros Materiales Impresos. 	<p>4 Hrs</p>

CARTA DESCRIPTIVA.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.

HOJA 4 DE 4

Tema	Objetivo	Contenido	Técnica	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Módulo V. Prácticas. * Los Participantes Realizarán sus Primeras Prácticas (3 Por Persona) de Instrucción.</p>		<p>Explicar la Mecánica de Participación y en Qué Consiste.</p>	<p>Explicativa.</p>	<p>Exposiciones Continuas Hasta que Todos los Capacitados Hayan Participado por lo Menos 3 Veces Cada Uno. - Retroalimentación a los Participantes por Parte del Grupo e Instructor Acerca de su Actuación.</p>	<p>Rotafolio con Hojas. - Pintarrón. - Acetatos. - Plumones para Papel, Acrílico y Acetatos. - Video-cámara - Monitor. - Video-casetera.</p>	<p>8 Hrs.</p>
<p>* Evaluación del Curso.</p>		<p>Obtiene la Evaluación Verbal y por Escrito del Grupo.</p>	<p>- Explicativa. - Discusión.</p>		<p>- Evaluación de Reacción.</p>	

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.**

HOJA 1 DE 3

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Organización del Salón y Materiales.</i>	<i>Verificación de la Ubicación y Número Necesario de los Materiales Didácticos para Todos los Participantes y de Apoyo en la Sala de Capacitación.</i> <i>- Disposición de las Mesas y Sillas.</i>	<i>- Señalador.</i> <i>- Pintarrón.</i> <i>- Rotafolio con Hojas Sificientes.</i> <i>- Plumones para Acrílico y Papel.</i> <i>- Proyector de Acetatos.</i> <i>- Monitor.</i> <i>- Videocámara con Equipo</i> <i>- Manuales del Participante.</i> <i>- Hojas de Registro del Participante.</i>	45'
<i>Inauguración del Programa.</i>	<i>- El Gerente de la División Inaugura el Curso.</i>	<i>- Mensaje de Bienvenida.</i>	15'
<i>Integración del Grupo.</i>	<i>- El Instructor se Presenta Ante el Grupo.</i> <i>- Presentación de los Participantes.</i>	<i>- Registro de los Participantes.</i> <i>- Caballetes.</i>	45'
<i>Módulo I. Introducción al Curso.</i>	<i>El Instructor:</i> <i>- Da la Introducción al Curso.</i> <i>- Explica los Objetivos.</i> <i>- Describe la Mecánica del Curso.</i>	<i>- Rotafolio con Hojas.</i> <i>- Plumones.</i> <i>- Manual del Participante.</i> <i>- Carta Descriptiva del Curso.</i>	45'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.**

HOJA 2 DE 3

Temas	Actividades	Materiales	Tiempo
Módulo II. El Instructor.	<p>El Instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detalla las Características del Instructor. - Expone las Funciones y Actitudes del Instructor. - Propicia la Discusión de Ideas Acerca de la Figura del Instructor. - Resume las Ideas Verdadas Acerca del Tema. - Coordina la Lectura del Módulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Manual del Participante. - Proyector de Acetatos. - Acetatos. 	120'
Módulo III. Comunicación.	<p>El Instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expone e Identifica los Elementos que Intervienen en el Proceso de la Comunicación (Emisor, Canal, Receptor) y su Importancia. - Discute Ideas Acerca del Proceso de la Comunicación. - Resume las Ideas Verdadas Acerca del Tema. - Coordina la Lectura del Módulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Plumones. - Proyector de Acetatos. - Acetatos. - Manual del Participante. 	70'
Módulo IV. Recursos Didácticos (Técnicas y Materiales).	<p>El Instructor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expone, Explica y Detalla los Materiales Didácticos, Los Apoyos Visuales y las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje. - Discute las Ideas Verdadas en Torno a los Materiales Didácticos y los Apoyos Visuales. - En Grupos Discute las Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje. - Resume las Ideas Acerca del Tema. - Coordina la Lectura del Módulo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotafolio con Hojas. - Pintarrón. - Acetatos. - Plumones para Papel. - Pintarrón y para Acetatos. - Videocámara. - Monitor. - Videocasetera. - Proyector de Acetatos y Transparencia. - Libros de Texto. - Materiales Reales y Simuladores. - Otros Materiales Impresos. 	240'

**GUIA DEL INSTRUCTOR.
CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES.**

HOJA 3 DE 3

<i>Temas</i>	<i>Actividades</i>	<i>Materiales</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Módulo V Prácticas.</i>	<p><i>El Instructor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Explica la Mecánica de Participación y en Qué Consiste.</i> - <i>Da Tiempo para que los Participantes Preparen su Exposición.</i> - <i>Organiza la Secuencia de los Participantes para Comenzar las Exposiciones.</i> - <i>Propicia la Retroalimentación al Participante de su Actuación por Parte de él y del Grupo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Rotafolio con Hojas.</i> - <i>Pintrarrón</i> - <i>Acetatos.</i> - <i>Plumones para Papel, Acrílico, Acetatos.</i> - <i>Videocámara.</i> - <i>Monitor.</i> - <i>Videocasetera.</i> - <i>Proyector de Acetatos y de Transparencias.</i> - <i>Libros de Texto.</i> - <i>Materiales Reales y Simuladores.</i> - <i>Otros Materiales Impresos.</i> 	<i>480'</i>
<i>Evaluación del Curso y Cierre.</i>	<p><i>El Instructor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Entrega la Evaluación de Reacción a los Participantes para que Evalúen en Curso.</i> - <i>Junto con el Gerente Entrega Diplomas de Participación y Clausuran el Curso.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Evaluación de Reacción.</i> 	<i>30'</i>

ENTREVISTA POR VENDEDOR

NOMBRE DEL VENDEDOR _____

Nº NOMINA _____ SUCURSAL _____

FECHA DE INGRESO _____

ACTIVIDAD	EVALUACION DEL VENDEDOR DE NUEVO INGRESO		
	BIEN	REGULAR	MAL
() BIENVENIDA	()	()	()
() CARTA DE BIENVENIDA	()	()	()
() PRESENTACION AL PERSONAL	()	()	()
() RECORRIDO A LAS INSTALACIONES	()	()	()
() ASIGNACION DE SUPERVISOR	()	()	()
() FOLLETO DE LA EMPRESA	()	()	()
() VIDEO: ESTA ES LA EMPRESA	()	()	()
() TUTORIA	()	()	()
() CURSO NACIONAL DE ENTRENAMIENTO A VENEDORES	()	()	()

FIRMA DEL VENDEDOR _____ FECHA _____

COMENTARIOS _____

SEGUIMIENTO CAPACITACION

CURSOS _____

ACCIONES _____

**TABLA DE DISMINUCION DE ROTACION DE VENDEDORES DE
NUEVO INGRESO EN UNIDADES Y PORCENTAJES VS. EL TOTAL DE
LA POBLACION AUTORIZADA POR AÑO
(INCLUYE COSTOS)**

AÑOS	BAJAS TOTALES 0- 12 MESES	TOTAL DE VENDEDORES POR AÑO	ROTACION EN PORCENTAJE 0 - 12 MESES VS. TOTAL VENDEDORES	COSTOS
1992	248	1151	21.55	\$ 620,000.00
1993	223	944	23.62	\$ 557,500.00
1994	100	1060	9.43	\$ 250,000.00

TABLA 3

**TABLA GENERAL DE ROTACION EN PORCENTAJES VS. BAJAS
 TOTALES POR AÑO.
 (PERIODO 1987 - 1994)**

AÑOS	0 A 3 MESES VS. BAJAS TOTALES	4 A 6 MESES VS. BAJAS TOTALES	7 A 12 MESES VS. BAJAS TOTALES	BAJAS 0 - 12 MESES	% BAJAS 0 - 12 VS. BAJAS TOTALES AL FINAL DEL AÑO	BAJAS TOTALES AL FINAL DEL AÑO
1987	22%	11%	14%	87	47%	179
1988	29%	16%	17%	107	62%	167
1989	23%	14%	22%	113	59%	189
1990	19%	20%	16%	121	55%	217
1991	13%	10%	13%	143	36%	392
1992	16%	13%	22%	248	51%	468
1993	23%	20%	24%	223	67%	324
1994	15%	14%	16%	100	45%	218
1987 - 1994	19%	14%	18%	1142	51%	2154

**TABLA DE DISMINUCION DE LA ROTACION DE VENEDORES DE
NUEVO INGRESO EN TERMINOS RELATIVOS PROPORCIONALES**

<i>AÑOS</i>	<i>TOTAL BAJAS DE VENEDORES POR AÑO</i>	<i>% DE ROTACION PROPORCIONAL VS. EL TOTAL DE BAJAS</i>
<i>1992</i>	<i>1151</i>	<i>7.8%</i>
<i>1993</i>	<i>944</i>	<i>7.0%</i>
<i>1994</i>	<i>1060</i>	<i>3.1%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>3151</i>	

TABLA 5

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA.

Acosta, G. P. (1993). Uso de paquetería en la computación: Manual de curso básico, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Aeroméxico (1990). Caminos del Aire. (85), p.15, México.

Apter, M. J. y Westby, G. (1973). The Computer in Psychology, Library of Congress, Great Britain.

Arias G. F. (1990). Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México.

Arias, G. F. y Heredia, E. V. (1986). Tercera investigación sobre el estado de la capacitación en 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras de I.D.F., Zona Metropolitana y Entidades Federativas Partes I y II, México.

A.R.M.O. (1980). Manual para elaborar programas de capacitación y adiestramiento, México.

Armstrong, M. (1990). Gerencia de Recursos Humanos integrando el personal y la empresa, Edit. Legis, Colombia.

Balvoine, C. (1985). ¿Qué es una computadora?, Edit. El Ateneo, México.

Bibriésca, M. R. (1992). Computación-Manuales-Estudio: Una guía de lineamientos para diseñar manuales para usuarios de sistemas computacionales, Tesis Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Burch, J., y Strater, F. (1991). Sistemas de información teórica y práctica, Edit. Limusa, México.

Calderón, C. H. (1982). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Edit. Limusa, México.

Ce. Na. Pro. (1981). Guía para la elaboración de los planes y programas de capacitación, México.

Contreras, Ch. (1985). Cambio en el proceso de trabajo, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Cubillas, Z. A. (1989). La integración del individuo a la organización laboral y la inducción como alternativa para lograrla, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México.

Chavez A. O. (1982). La capacitación proceso fundamental en el desarrollo humano y empresarial. Tesis, U.I.A. México.

Chiavenato, Y. (1990). Administración de Recursos Humanos, Edit. Mc Graw Hill, México.

Dunmet, M. (1986). Psicología Industrial, Edit. Trillas, México.

Durán, L. L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Editorial Diana, (1977). Como evitar la rotación de personal, México.

Escobar, H. A. (1991). Estudio exploratorio y un modelo de inducción de personal, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Eslava, G. A. (1991). Inducción una alternativa en la Facultad de Psicología, Tesis, Facultad de Psicología U.N.A.M, México.

Gómez, V. M. (1989). Educación, informática y educación informatizada, Revista Latinoamericana de estudios educativos, México.

Grados, E. J. (79-83). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Guzmán, V. (1989). La Ciencia de la administración, Edit. Limusa, México.

Hannum, W. (1986). Techniques for creating computer-based instructional text: programming languages, authoring languages, and authoring systems, Educational Psychologist, U.S.A.

Harris, J. (1980). Administración de Recursos Humanos, Edit. Limusa, México.

Hernández, M. R. (1985). La Capacitación como Herramienta de los Recursos Humanos Para Incrementar la Productividad, Tesis, I.T.A.M, México.

I.B.M. (1987). Historia de la Computación, I.B.M., México.

I.M.S.S. (1982). Introducción a la Microcomputación, Programa de Capacitación de la Jefatura de Servicios de Sistemización, Centro Nacional de Capacitación y Productividad, México.

Jaimes, R. y Cabrera, M. (1989). La Computadora como Herramienta Util que Contribuye a la Maduración Abstracta Intelectual, Tesis, Facultad de Psicología. U.N.A.M, México.

Joyanes, A L. (1990). Turbo Basic: Manual de Programación, Edit. Mc Grav Hill, México.

Knapp, H., Kroeber, K., Shlüter, H., Fridrich, W. B., Lange, E. Fox., R. Welner, F., (1965). ¿Por qué cambia el personal de empresa?, Edit. Sagitario, Barcelona.

Koffman, E. B. (1987). Basic introducción al lenguaje y resolución de problemas con programación estructurada, Edit. Sitsa, México.

Laris, C. F. J. (1983). Administración integral, Edit. Continental, México.

Larry, L. (1987). Programación en Basic, Prentice Hall, México.

Lawler, E. y Porter, L. W., (1973). The effect of performance on job satisfaction, Industrial Relations Journal, E.U.A.

Levine, G. (1989). Introducción a la computación y a la programación estructurada, Edit. Mc Grav Hill, México.

Martinez, R. N. (1986). Aprendizaje del uso de la computadora. Tercer Simposio Internacional: La computación y la educación infantil y juvenil, Tesis, Facultad de Psicología. U.N.A.M, México.

Martinez, V. (1992). La Capacitación, motivación y comunicación como elementos de desarrollo en las organizaciones, Tesis. U.I.A, Mexico.

Mendoza N. A. (1982). Manual para determinar necesidades de capacitación, Edit. Limusa, México.

Miranda, E. V. (1995). Formación de Instructores, Tesis, Facultad de Psicología. U.N.A.M, México.

Munive, P., y Maurique, S. (1994). La computadora como herramienta para el psicólogo en el área de la psicología del trabajo, Tesis, Facultad de Psicología. U.N.A.M, México.

Oettinger, S. (1983). Rotación de Personal a Nivel Ejecutivo, Tesis, Facultad de Psicología. UNAM, México.

Orozco, J. E. (1980). *Proceso práctico del reclutamiento y selección de personal*, Edit. Coparmex, México.

Peña, V. L. (1989). *Plant analysis of employee turnover: Altec Electronic de Chihuahua*, Artículo Inédito, E.U.A.

Pinto, V. R. (1994). *Proceso de Capacitación*, Edit. Diana, México.

Porter, L. W., y Steers, R. M., (1973). *Organizational work and personal actors in employee turnover and absenteeism*, Psychological Bulletin, E.U.A.

Presidencia de la República (1983). *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*, México.

Prieto, P. E. C. (1990). *Computación en la educación*, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Radlow, J. (1988). *Informática: La computadora en la sociedad*, Edit. Mc Graw Hill, México.

Ramírez, T. V. (1991). *Estudio Sobre Rotación de Personal en una Industria Maquiladora*, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Sánchez, D. (1990). *Principios básicos de computación y aplicaciones a la psicología del trabajo*, Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Secretaría de Programación y Presupuesto (1991). *Programa Nacional de Capacitación y Productividad*, México.

Shermehorn, J. R. (1987). *comportamiento en las organizaciones*, Edit. Interamericana, México.

Sikula, M. (1979). *Administración de personal*, Edit. Limusa, México.

Silveo, A. (1993). *Capacitación y desarrollo de personal*, Edit. Limusa, México.

Tamayo y Tamayo, M. (1988). *Diccionario de investigación científica*, Edit. Limusa.

Tena, M. A. (1979). *Aspectos básicos de la capacitación y adiestramiento*, Edit. Coparmex, México.

Trueba, U. (1994). Nueva Ley Federal del Trabajo,
Edit. Porrúa, México.

U.C.E.C.A. (1981). Guía técnica para la formación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas,
Edit. Popular, México.

Urbina, S. J. (1989). El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva,
Tesis, Facultad de Psicología, U.N.A.M, México.

Vogel, H. J. (1991). Sistematización de citas, consultas y test para una clínica médica distélica,
Tesis, U.V.M. México

Yépez, J. S. (1987). La capacitación como medio para elevar los niveles de motivación y productividad,
Facultad de Estudios Superiores Cuautlan, U.N.A.M, México.