

4
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Trabajo Social

Recuperación de la Experiencia Profesional

SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DEL
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL DENTRO DE LA
COORDINACION DE CAPACITACION DE LA EMPRESA PRIVADA
PLAZA COMERCIAL ORIENTE S.A. DE C.V.
DE 1994 A 1997

Que para obtener el título de:
Licenciado en Trabajo Social
p r e s e n t a

MARIA ELENA AVILA SALAS



México, D F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

268160



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

**A DIOS POR LA VIDA Y LAS
OPORTUNIDADES QUE ME
HA BRINDADO EN MI
TRAYECTORIA
PROFESIONAL Y PERSONAL.**

**A MIS PADRES POR SU GRAN
CARIÑO, APOYO Y MOTIVACIÓN
PARA QUE ESTUDIARA Y
SIGUIERA ADELANTE.**

**A MIS HERMANOS POR
SU EJEMPLO Y DESEOS
DE SUPERACIÓN.**

**A LA EMPRESA EN LA QUE
LABORO POR HABER
CREIDO EN MÍ
COMO PROFESIONISTA**

INDICE

Pag.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. CONTEXTO GENERAL DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA PLAZA COMERCIAL ORIENTE S.A DE C.V.

1.1 Aspectos económicos, políticos y sociales de México ocurridos en el periodo de 1994 a 1997.....	1
1.2 Características del entorno laboral de la empresa Plaza Comercial Oriente.....	9
1.3 Origen y desarrollo de la empresa Plaza Comercial Oriente.....	11
1.4 Características del equipo de trabajo de la coordinación de capacitación.	14
1.5 Perfil del trabajador que labora en la empresa Plaza Comercial Oriente.....	16

CAPITULO II. LA INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN.

2.1 La Coordinación de capacitación dentro de la estructura organizacional.....	18
2.1.1 Propósitos y funciones de la coordinación.	18
2.1.2 Areas y personal al que se le proporciona servicio.	22
2.1.3 Ubicación de la coordinación de capacitación en la estructura Organizacional.....	25
2.1.4 Objetivos y metas de la coordinación de capacitación.	28
2.2 El modelo de calidad como estrategia metodológica dentro de la coordinación de capacitación y el papel del Trabajador Social.	36
2.2.1 Definición de calidad y su importancia en las empresas.	36
2.2.2 Etapas del modelo.	41
2.2.3 El papel del licenciado en Trabajo Social y su intervención dentro de la coordinación de capacitación.	46
2.2.4 Técnicas e instrumentos utilizados en la práctica profesional para el mejoramiento de la calidad.	106
2.2.5 Evaluación de la aplicación del modelo de calidad.	113
2.3 Resultados obtenidos durante la experiencia profesional.	115
2.3.1 Modificaciones a los procesos y acciones de la coordinación de capacitación.	115
2.3.2 Logros obtenidos en el desarrollo de la experiencia profesional.	124
2.3.3 Impacto generado en el trabajador y en el ejercicio profesional.	131

CAPITULO III. ANALISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN.

3.1 Influencia del entorno económico, político y social en el ámbito laboral en el que se desarrolló la experiencia profesional.....	133
3.2 Limitaciones y acciones realizadas en el transcurso de la práctica profesional.....	136
3.3 Desviaciones y ajustes a la metodología aplicada.	139
3.4 Condiciones y características presentadas en el trabajador durante la experiencia profesional.	145
3.5 Análisis de los resultados obtenidos durante la experiencia laboral.....	147

CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL, EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA EMPRESA PRIVADA.

4.1 Desarrollo del Modelo de Intervención.	153
---	-----

CONCLUSIONES.	163
----------------------------	-----

ANEXOS.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN

El informe que se presenta a continuación tiene como propósito, dar a conocer a través de la sistematización, las experiencias y conocimientos adquiridos por la licenciada en Trabajo Social durante la práctica profesional desarrollada de 1994 a 1997 en el área de Recursos Humanos, como responsable de la Coordinación de Capacitación de la Empresa Plaza Comercial Oriente S.A de C.V., la cuál constituye una de las empresas del área comercial del grupo de autotransporte A.D.O.

Dentro de ésta empresa, la licenciada en Trabajo Social ha programado, organizado y coordinado diversas actividades dentro de su área, encaminadas principalmente a la capacitación y al adiestramiento, así como a la seguridad e higiene en el trabajo, promoción a la salud y eventos de tiempo libre, todo ello en beneficio del recurso humano y en consecuencia de la empresa.

Es importante destacar que la empresa en la que se labora, adoptó desde 1991 la filosofía de la Administración por Calidad Total, originando con ello, el establecimiento de un modelo de calidad en su estructura organizacional, que ha permitido a Trabajo Social al igual que otros elementos de la organización, adoptarlo para el desempeño de sus funciones.

Dicho modelo se ha introducido a la estructura organizacional de las empresas del grupo por asesores externos (ITESM), con el propósito de lograr su permanencia en el mercado al ofrecer productos y servicios de calidad, que contribuyan a la satisfacción de sus clientes y al bienestar de la sociedad.

Ante éste panorama, el objetivo básico de éste informe, radica en ofrecer a quien consulte éste trabajo, las experiencias y conocimientos que obtuvo la licenciada en Trabajo Social al desarrollarse profesionalmente como coordinadora de capacitación en éste sector empresarial y conocer, analizar y evaluar su intervención al aplicar la metodología de calidad; permitiendo con ello, ampliar la visión que tiene el Trabajador Social en relación a su campo de acción,

Es importante destacar que para la realización de éste informe, se recurrió a la recopilación de información de cuatro años de trabajo, consultando para ello, los informes mensuales de capacitación, manuales, documentos internos y procesos operativos que permitieran recuperar la experiencia profesional, sin embargo uno de los obstáculos que se presentaron en el desarrollo del mismo, fue el darle el ordenamiento lógico a toda esa información recopilada, y otro la metodología utilizada para la sistematización que desde un punto de vista personal limitó la presentación de información y en algunos capítulos se presenta repetitiva la información

A pesar de lo anterior, se organizó la información de acuerdo a la metodología establecida y se estructuró el presente informe en cuatro capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo, dará a conocer el contexto económico político y social de nuestro país durante el periodo en que se desarrolló la experiencia profesional, se mencionarán las condiciones que dieron origen a la empresa Plaza Comercial Oriente, sus características y el entorno que le rodea; se describe particularmente a los miembros con los que interactuó y participó la licenciada en Trabajo Social en la coordinación de capacitación así como el perfil del personal que labora dentro de la empresa .

El segundo capítulo, tratará aspectos relacionados con el área laboral en la que se insertó la licenciada en Trabajo Social dentro de la organización, apuntando los lineamientos, objetivos y propósitos que la empresa y la ley establecen para dirigir las funciones y obligaciones de la coordinación de capacitación.

Se dará a conocer las etapas del modelo de calidad como la metodología que rige a la organización, para posteriormente hablar de su aplicación en el área en la que interviene como responsable la licenciada en Trabajo Social, haciendo énfasis en las acciones realizadas, procesos desarrollados, técnicas e instrumentos utilizados, así como la evaluación del modelo y los resultados obtenidos con su aplicación.

En el capítulo siguiente, se proporcionará el análisis general de la experiencia profesional, para ello se tomará en cuenta, la influencia que generó el contexto, el ámbito laboral y la metodología utilizada por la licenciada en Trabajo Social para el desarrollo de sus funciones y desempeño profesional en la coordinación de capacitación, identificando de esta manera las limitaciones, desviaciones y ajustes realizados a la metodología en el transcurso de la experiencia, así como el análisis de los resultados obtenidos con su aplicación.

El último capítulo, dará a conocer la propuesta de un modelo de intervención que permita al licenciado en Trabajo Social, desarrollarse dentro del área de Recursos Humanos de una empresa privada.

Finalmente se espera que el presente informe, coadyuve a todos aquellos que para adquirir conocimientos se acercan a este tipo de trabajos y que a través de ésta experiencia, se visualice el gran campo de acción que tiene el Trabajo Social en el área empresarial.

CAPITULO I.

CONTEXTO GENERAL DEL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DENTRO DE LA COORDINACION DE CAPACITACION DE LA EMPRESA PLAZA COMERCIAL ORIENTE, S.A. DE C.V.

1.1 Aspectos económicos, políticos y sociales de México ocurridos en el periodo de 1994 a 1997.

La práctica profesional, materia de éste trabajo, abarca dos administraciones federales, el último año del sexenio del Licenciado Carlos Salinas de Gortari y el inicio de la actual administración del Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León.

En el periodo actual, el país ha continuado con las políticas dictadas por el Fondo Monetario Internacional, como condición para negociar la deuda externa y dentro de éstas, el desarrollo de un esquema de globalización y apertura de diversos tratados para desarrollar el libre comercio con los diferentes bloques económicos que se han formado en el mundo.

Durante el sexenio del Licenciado Carlos Salinas de Gortari, se implantó en nuestro país el Modelo Económico Neoliberal, el cual consiste en dejar el mercado, al libre juego de las fuerzas de la competencia como un mecanismo para alcanzar los fines económicos, rechazando de esta manera la interferencia del gobierno, el cual sólo es considerado como una ayuda al proceso competitivo, originando con ello, que las políticas nacionales se reduzcan a la única función de subordinar su economía a las necesidades de

la competencia internacional (programas de austeridad dictados por el F.M.I, etc.).

Esta situación ha generado la intensión de reducir y/o privatizar todos los servicios públicos con el propósito de encontrar nuevos mercados para invertir, ante tales acontecimientos se contempló durante éste sexenio la privatización de las empresas estatales para reactivar la economía y abrir los mercados nacionales al mundo.

El interés prioritario por la venta de empresas paraestatales y la liberación de los mercados, llevó al gobierno presidido por el Licenciado Carlos Salinas de Gortari a la firma del Tratado del Libre Comercio con Estados Unidos y Canada (T.L.C.), el cuál, originó que las empresas de nuestro país lucharan desesperadamente por mantenerse en el mercado ante la competencia que se había generado. Sin embargo, esto ha provocado que el índice de desempleo vaya en aumento, y un gran número de empresas de la pequeña y mediana industria estén a punto de desaparecer por el incremento de intereses a los créditos otorgados y la competencia externa, los cuales perjudican el desarrollo de éste sector, base para la creación de empleos, pues conforma aproximadamente el 97% del total de establecimientos industriales en el país y requieren de recursos financieros para subsistir.

A éste respecto, “especialistas de crédito, aseguran que la CANACINTRA había mostrado disgusto ante ésta nueva disposición de la banca de desarrollo, debido a que significa conducir a las micro empresas en el país a un futuro poco alentador”¹

¹ Gutierrez Elva: El Financiero, 7 de Octubre. México, 1994, p. 3A

Otro aspecto que ha influido en el incremento del desempleo, ha sido la participación de nuestro país en organizaciones internacionales, que buscan el mismo fin de la apertura comercial. Tal es el caso de la introducción de México a la Organización Mundial de Comercio (O.M.C.), la cual no sólo proporciona beneficios, si no también costos, pues a corto plazo se esperaban pérdidas de empleos, debido al impacto negativo de competidores externos, adecuación en nuevas tecnologías y a sistemas de entrenamiento, así como pérdidas por concepto de recaudaciones aduanales entre otras cosas.

Todas estas condiciones, dieron origen durante el periodo del Licenciado Carlos Salinas de Gortari, a problemas tales como, incremento de la pobreza extrema, aumento de los productos de la canasta básica, en comparación con el salario mínimo, incremento de subempleos, delincuencia e inseguridad; así como problemas de índole político-social, como los conflictos internos generados en el partido gobernante, que condujeron a los asesinatos del candidato a la presidencia Luis Donaldo Colosio y Francisco Ruíz Massieu; además de surgir a finales del periodo de Salinas, el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional -EZLN- en Chiapas y la quiebra del SUTAU de la ruta 100; aspectos que conformaron una inestabilidad económica, política y social dentro de nuestro país y que todavía en la actual administración se presentan secuelas de estos problemas.

En el mes de Agosto de 1994, se realizaron las elecciones presidenciales y de éstas, salió electo el Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, el cual, a pesar de las consecuencias económicas y problemas generados en la anterior

administración, adoptó para su gobierno el mismo modelo neoliberal, para darle seguimiento y continuidad; tal situación lo expresa una nota periodística, en la que se refleja la idea de continuar con la liberación de mercados, la cual menciona que "...el virtual presidente electo, Ernesto Zedillo Ponce de León, se comprometió a apoyar todos los programas que realicen los organismos privados de comercio exterior para impulsar esta actividad y con ello crear empleos.

Respecto a una reunión que sostuvieron con Zedillo los empresarios que participan en comercio exterior, el político ganador de las pasadas elecciones afirmó que el programa para incorporar a las empresas pequeña y mediana a la exportación que se le presentó, se fundamenta en la formación de una cultura empresarial y de capacidad exportable, así como en una mejor administración interna encaminada a la productividad".²

Uno de los principales problemas que surgieron al inicio de la nueva administración, fue la devaluación del peso frente al dólar en Diciembre de 1994, lo que causó una gran crisis económica que afectó a nuestro país y a todo el sistema financiero mundial, lo cual generó graves problemas nacionales, tales como, disminución en su producción per capita de bienes de consumo para la canasta básica, disminución en sus bienes de producción, 50% de su fuerza laboral desempleada a consecuencia de cierre de empresas y una casi extinción del 5% del sector manufacturero.

Esta situación llevó al "gobierno de México a pagar por anticipado 5,000 millones de dólares del paquete de crédito de 50,000 millones de dólares que

² Ordoñez Hiram: El Universal. 26 de octubre 1994. México. p. 18

obtuvo del gobierno de los Estados Unidos y del Fondo Monetario Internacional, a raíz del estallido de la bomba de la deuda en Diciembre de 1994”.³

Con esto, noticiarios extranjeros aplaudieron la rápida recuperación económica de México y el presidente Zedillo llegó a la conclusión de que aparentemente se había superado la emergencia económica. Sin embargo, las medidas que han sido tomadas, no han solucionado por completo el problema, ya que el aparato productivo de México no se ha podido levantar y esto a consecuencia de las políticas impuestas a México por el Fondo Monetario Internacional y el incremento de la deuda externa.

Es importante recalcar, que el F.M.I. ha forzado a nuestro país a “dejar de producir para el consumo interno y a explotar como locos, para así obtener divisas para pagar la deuda externa. Así la producción de bienes para la canasta básica de la economía interna se ha marchitado y como consecuencia, el empleo nacional cayó, mientras que el sector de las maquiladoras aumenta significativamente su producción manufacturera, toda para la exportación”.⁴

Claro ejemplo de esto, fue la declaración que hizo el presidente del CONACEX (Consejo Nacional de Comercio Exterior) quién “afirmó que también será necesario hacer un importante esfuerzo para promover la integración nacional dentro de la industria maquiladora de exportación.

³ Revista Movimiento de Solidaridad Iberoamerica. PDM. Marzo de 1997. México. p 3.

⁴ Ibidem. p. 11

El objetivo es que la integración nacional en este rubro, que actualmente es sólo de 2% llegue a ser de 20% en 1995".⁵

Esta declaración ha sido cumplida, pues las maquiladoras se han extendido por toda la frontera entre México y Estados Unidos, dejando a nuestro país un trabajo absorbente que facilitará el pago de la deuda externa.

“De continuar el derrumbe de la industria manufacturera mexicana y el aumento de las maquiladoras gracias a la demencia del Tratado de Libre Comercio, (T.L.C.), para el año 2000 habrá más trabajadores en las maquiladoras que en las manufacturas en el resto de México.”⁶

Otro aspecto que hay que tratar, es el problema del desempleo, y se dice “que el crimen más grande que ha cometido la política neoliberal auspiciada por el F.M.I. contra la economía física de México es la diezma de la fuerza laboral.”⁷

Pues lo anterior, se fundamenta en que los peores daños causados, han sido a la población trabajadora, la cuál, en los dos últimos años, después de la tan aplaudida recuperación económica, se han unido, en un número considerable a las filas del desempleo.

⁵ Op. Cit. p. 18

⁶ Revista Movimiento de Solidaridad. Op. Cit. p. 11

⁷ Ibidem. p. 6

“En otras palabras, al contrario de las risibles cifras oficiales, el desempleo real en México, hoy es de 49%... y sigue creciendo. Muy pronto habrá más mexicanos desempleados que empleados.”⁸

Los costos de la crisis económica y política han afectado el nivel de vida y bienestar de los mexicanos.

Las condiciones de desigualdad, las inexistentes opciones de mejoramiento de vida y la marginalidad extrema, son aspectos propicios para generar una gran cantidad de problemas, entre ellos, de rebelión social y movimientos armados, como el ya mencionado caso de Chiapas y las guerrillas en Guerrero, los cuales, a través de su movimiento, manifiestan su malestar social.

Aunado a éstos problemas, se presentan también en la actualidad, incrementos en la delincuencia e inseguridad pública, disminución del poder adquisitivo de la población, encarecimiento de los productos alimenticios básicos, incremento de marchas y mítines en la ciudad, en busca de soluciones a sus demandas, migración de un gran número de la población, al país del Norte en busca de una mejor opción, crisis interna del PRI y repudio del propio partido al expresidente Carlos Salinas de Gortari, por considerarlo, el principal responsable de los asesinatos de políticos prominentes registrados en su sexenio y la actual división de los revolucionarios con la salida de una corriente de militantes priistas, que

⁸ Ibidem. p. 4

actualmente se han incorporado a las filas del PRD y que provocaron el debilitamiento del partido.

Bajo este horizonte y contexto descrito, es donde se realiza la práctica profesional y lógicamente, esto ha influido de manera significativa no sólo en el desarrollo de la experiencia, sino al interior de la empresa donde se lleva a cabo ésta.

1.2. Características del entorno laboral de la empresa Plaza Comercial Oriente.

El entorno que rodea la empresa, se caracteriza por encontrarse dentro de la Terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente, S.A. de C.V. (TAPO); la cuál, si hablamos de una ubicación geográfica, ésta se encuentra localizada en un lugar comprendido entre la merced y el parque Venustiano Carranza; sus límites son; al norte con un complejo de talleres de mantenimiento de algunas empresas concurrentes a la terminal; al sur con la Calzada Ignacio Zaragoza; al oriente con la prolongación de Francisco del Paso y Troncoso y al poniente con la plaza de la estación del metro San Lázaro.

Es importante mencionar, que esta terminal, comprende a 18 compañías de autotransporte de pasajeros, entre las que podemos destacar, las líneas de A.D.O, A.U, Cristóbal Colón, UNO, Rápidos del Sur y Estrella Roja.

El ambiente que se vive de manera interna dentro de la terminal, es de un gran movimiento económico, ya que los ingresos que se obtienen del servicio que se proporciona a un gran número de pasajeros, permite la generación de empleos, que van desde el personal administrativo, ubicado en las oficinas que rodean el exterior de la terminal y el personal operativo, que atiende directamente al pasajero, como son, choferes, taquilleros, vigilantes, policías auxiliares, edecanes, personal de comedores, locales comerciales, maleteros, taxistas, mensajeros y boleros; así como los que están atrás de ese servicio, como son, mecánicos, hojalateros, eléctricos, personal de intendencia y mantenimiento.

Otro factor que hay que destacar y que caracteriza el entorno dentro de la terminal, es el aspecto social y cultural, ya que por ser un servicio público y una vía de comunicación, se tiene la posibilidad de una diversidad de usuarios nacionales y extranjeros que presentan diferentes niveles socioeconómicos.

Sin embargo, por los destinos geográficos que tiene el autotransporte de la terminal, un gran número de usuarios tienen raíces culturales del sureste y Golfo de México como Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Veracruz, Yucatán y Puebla entre otras..

La terminal por ser una zona donde se concentra un gran número de personas, presenta en sus alrededores, comercio ambulante, delincuencia e inseguridad pública, así como un número considerable de niños de la calle e indigentes.

Dentro de éste entorno, se ha consolidado el Grupo A.D.O, y la División Comercial e Inmobiliaria a la que pertenece la empresa Plaza Comercial Oriente S.A de C.V.

1.3 Origen y desarrollo de la empresa Plaza Comercial Oriente.

Para conocer los antecedentes que dieron origen a la empresa Plaza Comercial Oriente, es importante mencionar la remembranza histórica de lo que es hoy, la División Comercial e Inmobiliaria, y por ello empezaremos diciendo, que debido a que los usuarios de la terminal, además de utilizar el servicio de autotransporte, requerían de otros servicios colaterales entre los que destacaba principalmente la alimentación, se tomó la decisión de crear un área comercial que brindara de manera independiente un mejor servicio, el cuál se prestaba a través de concesionarios.

Considerando, que ésta área era un gran potencial económico, que debía ser explotado, se tomó la decisión de crear una nueva organización que surgiera sustentada en un principio de equidad, para permitir a todos los socios, una participación justa de los beneficios, marcando de ésta manera el nacimiento de “Restaurantes, Alojamientos y Dulcerías de Oriente”, en abril de 1972, y la cuál, tuvo su primera sucursal de autoservicio y fuente de sodas, dentro de la sala de espera de salidas de A.D.O, en la calle de Buenavista No. 9 que con Aldama No.8, integraban el edificio que alojaba la terminal.

En 1973, se adquirieron los primeros restaurantes y dulcerías concesionados en el interior de la república, principalmente en Poza Rica, Tuxpam y Tampico.

Sin embargo, el deseo de la empresa por obtener una mayor identidad y fuerza en su imagen, motivó el cambio de razón social de Restaurantes, Alojamientos y Dulcerías de Oriente, a Parador del Viajero.

A partir de 1975, Parador del Viajero, entró en un crecimiento continuo, adquiriendo más concesiones de restaurantes y dulcerías , en las terminales de Xalapa, Puebla, San Andrés Tuxtla, Veracruz, Oaxaca, Cordoba, Tierra Blanca, Tehuacán y Villahermosa.

En 1979, inició su operación, la nueva terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente denominada T.A.P.O, en donde se obtuvo la concesión exclusiva de explotación comercial, en las áreas de: alimentos y bebidas, dulces, libros y revistas, estacionamiento, larga distancia, lotería, pronósticos deportivos y telefax; así como subarrendamiento de locales comerciales.

A partir de éste momento. todas las unidades foráneas, quedaron bajo la administración de Parador del Viajero y las instalaciones ubicadas en la T.A.P.O., bajo la razón social de “ Plaza Comercial Oriente, S.A de C.V.”

De igual forma al inaugurarse la Central de Autobuses de Puebla, C.A.P.U, el 5 de Mayo de 1988, se constituyó otra empresa más, denominada Plaza Comercial de Puebla,

Consecuentemente, Parador del Viajero continuó su expansión a lo largo del sureste, estableciendose en Teziutlan, Santa Cruz, Coatzacoalcos, Acayucan y Mérida entre otros, contando en la actualidad con 29 sucursales en total.

Es así, que todo este grupo de empresas, quedó bajo la estructura organizacional de la División Comercial e Inmobiliaria y debido al crecimiento alcanzado, se creó un área específica de abastecimiento que asegurara la compra de mercancías y el suministro de materias primas y productos en las mejores condiciones de calidad, costo y tiempo,

garantizando con ello, una oportuna distribución en las empresas comerciales.

La recesión económica sufrida en los últimos años, obligó a las empresas, a hacer un análisis completo de su operación, con el propósito de generar estrategias que fueran acordes a los cambios que se estaban presentando.

Es así, que se determinó abandonar el concepto de restaurante y se sustituyó éste, por un servicio de productos de comida rápida como tortas, sandwiches, fruta, etc., y los cuales eficientaron la operación y la obtención de mejores resultados.

Sin embargo, los cambios sufridos en la estructura económica del país, los ajustes periódicos en materia fiscal, la desregulación del autotransporte y la participación en el Tratado del Libre Comercio con Estados Unidos y Canada, conformaron un panorama de retos para las empresas comerciales, motivo por el cuál, se implemento un programa de Calidad permanente, difundiendo una nueva cultura que permitiera, la permanencia de las empresas, manteniendo las fuentes de trabajo con una rentabilidad razonable.

Bajo éste marco, fue necesario revisar los procesos de operación, buscando con ello la uniformidad de productos, servicios e instalaciones que conllevaran a crear y mantener una imagen propia ante el cliente, para lograr su total satisfacción, elemento fundamental para asegurar la permanencia y rentabilidad de las empresas del grupo.

1.4 Características del equipo de trabajo de la coordinación de capacitación.

La coordinación de capacitación dentro de la empresa Plaza Comercial Oriente, está integrada por tres personas: una licenciada en Trabajo Social y dos becarios.

Los becarios se integran a la empresa, mediante un convenio que se realizó con la Universidad Nacional Autónoma de México y se solicitan mediante la bolsa de trabajo de la U.N.A.M, o directamente en las facultades.

Los requisitos indispensables para poder ser aceptados dentro de la empresa, es que estén estudiando y que se encuentren como mínimo en el sexto semestre de la carrera, o bien, que se encuentren realizando la tesis.

Es importante mencionar, que los becarios que se solicitan por la encargada de la coordinación, generalmente son estudiantes de las carreras de Psicología y Administración, aunque actualmente se solicitan también, estudiantes de la licenciatura en Trabajo Social, los cuales, se integran a la empresa para cubrir los puestos de instructor y apoyar a la coordinación; para ello, no se les pide experiencia profesional y se les capacita para poder desempeñar el puesto.

Los becarios por su condición, no se encuentran registrados en la nómina de la empresa y sólo reciben una ayuda económica, mediante un vale de caja por su apoyo a la empresa, el cuál, les permite realizar una práctica

profesional y adquirir experiencia dentro de un horario flexible de 9:00 a 14:00, que les permita seguir estudiando.

La responsabilidad de la coordinación de capacitación, está a cargo de la Licenciada en Trabajo Social, que además cuenta con el apoyo de la gerencia de recursos humanos, e instituciones externas de capacitación (CANAINPA, CANIRAC, CAPINTE, IMSS, STPS, etc.), para coordinar eventos destinados al desarrollo del personal.

1.5 Perfil del trabajador que labora en la empresa Plaza Comercial Oriente.

Las características del personal, con el que tiene mayor contacto la coordinación de capacitación es principalmente, con el personal de las áreas operativas, ya que éstas, representan el 86.61 % del total de los empleados, y sólo el 13.39 % corresponde al área administrativa.

El personal del área operativa, se caracteriza por ser el elemento principal, para proporcionar el servicio al cliente y con ello, contribuir a la productividad de la empresa; sin embargo dentro de ésta área, se presenta un índice de rotación muy alto, lo que origina que constantemente se estén cubriendo vacantes y la mayoría de las acciones de la coordinación vayan dirigidas a ésta área.

El personal que se contrata para cubrir los puestos vacantes, generalmente es para los locales comerciales de alimentos y bebidas, dulces, libros y revistas, pronósticos deportivos, estacionamiento, módulos de lotería nacional, servicio de baños plus, comedores, cocina de producción y almacén entre otros.

Los puestos que se ofrecen dentro de éstas áreas, varían de acuerdo a la necesidad de la empresa, y pueden ser los siguientes: supervisor, cajero, empleado de mostrador, dependiente de barra, galopín, auxiliar de almacén y ayudante de labores generales.

Bajo estas condiciones, el personal operativo se caracteriza de acuerdo al perfil y al puesto que se le proporciona.

Los supervisores generalmente son empleados con un nivel de estudios de licenciatura o media superior, en su gran mayoría, no tienen experiencia en el puesto y en algunas ocasiones es su primer empleo después de haber concluido la carrera; su edad fluctúa de los 24 a los 30 años.

Los cajeros y empleados de mostrador son trabajadores, que generalmente se encuentran estudiando el nivel bachillerato y aceptan el empleo porque el horario que ofrece la empresa, les permite continuar en la escuela y contribuir al gasto familiar; sus edades van de los 18 a los 23 años.

Los puestos de dependiente de barra, galopin, ayudantes de labores generales y auxiliares de almacén, se caracterizan por ser empleados que poseen un nivel escolar de primaria y secundaria, que generalmente ya no estudian y se dedican a trabajar para apoyar o mantener a su familia; dentro de ésta área las edades pueden variar de los 18 a los 45 años.

El nivel económico, que generalmente poseen todos los empleados de las áreas operativas, es medio y bajo, viven en colonias populares ubicadas en la periferia de la terminal T.A.P.O, y principalmente pertenecen a los municipios de los Reyes, Netzahualcoyotl, y las delegaciones de Iztapalapa, Iztacalco, Benito Juárez, Venustiano Carranza y Gustavo A. Madero.

CAPITULO II.

LA INTERVENCION DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL DENTRO DE LA COORDINACION DE CAPACITACION

2.1 La coordinación de capacitación dentro de la estructura organizacional.

2.1.1 Propósitos y funciones de la coordinación.

En la actualidad, el sector privado o empresarial, ha dirigido su interés en proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, con base a tres factores principales:

- Dar cumplimiento a las disposiciones legales;
- Incrementar la productividad o mejora en el servicio, impulsado por el ámbito competitivo y;
- Mejorar la calidad de vida del trabajador.

Para tal efecto, el crear una coordinación de capacitación, dentro de la estructura organizacional de una empresa, tiene como propósito en primer instancia, cumplir con las disposiciones que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Art. 123 F, fracción XII y de manera más específica, en el Art.132, fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, en el que se indica, que las empresas o patrones, tienen la obligación de capacitar y adiestrar a sus empleados; para ello, el Art. 153-B de la misma ley, instituye que ésta capacitación al trabajador, puede ser proporcionada dentro de la

empresa, por personal propio, como es el caso de Plaza Comercial Oriente; o fuera de ella, a través de instituciones, organismos o instructores externos, los cuales pueden ser contratados para dar cumplimiento a lo dispuesto por la ley.

El planteamiento legal, ha llevado a la coordinación a proporcionar el servicio de capacitación y adiestramiento a los trabajadores, tomando en cuenta, las necesidades de la empresa, contribuyendo de esta manera al desarrollo y productividad de la organización y de los miembros que la integran.

Bajo este parámetro, los requerimientos legales a los que da respuesta el área de capacitación de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo son:

1. Elaborar planes y programas de capacitación y adiestramiento para presentarse a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su aprobación, (Art. 153, frac. 0).
2. Constituir comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, (Art. 153, frac. I).
3. Expedir constancias de habilidades laborales de capacitación, las cuales deben ser presentadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de acuerdo a los planes y programas, (Art. 153, frac. V)

Estas disposiciones, buscan contribuir a dos aspectos fundamentales:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador, para ello, la coordinación de capacitación realiza y

lleva a cabo programas y cursos específicos de acuerdo a la actividad o puesto a desempeñar por el trabajador.

- b) Prevenir riesgos de trabajo, para ello, el área de capacitación, tiene la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones que en materia de seguridad e higiene establece la Ley Federal del Trabajo, en su Art. 132, fracción XVII y XXVIII, así como, del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo.

Para éste último aspecto, las actividades a realizar por la coordinación son los siguientes:

1. Integrar, registrar y coordinar el funcionamiento de la comisión de seguridad e higiene de la empresa, como lo marca el Art. 123 y 124 del Reglamento Federal de Seguridad.
2. Realizar los recorridos mensuales de la comisión de seguridad e higiene, que permitan obtener la información pertinente, para la elaboración del acta mensual y entregarla a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (Art. 126).
3. Elaborar y llevar a cabo el programa anual de seguridad e higiene, el cuál deberá ser registrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (Art. 130, 131 y 132).

4. Proporcionar al personal, capacitación y adiestramiento en materia de seguridad e higiene para la prevención de accidentes dentro del área de trabajo (Art. 135).

5. Abastecer a las diferentes áreas, de medicamentos y material de curación, necesarias para realizar los primeros auxilios en caso de que así se requiera, (Art. 148)

Otras actividades que compete al área de capacitación, es la difusión, a través de la cuál se busca mantener informado al trabajador sobre los diversos comunicados; participar y organizar en eventos especiales y de tiempo libre y finalmente realizar la coordinación y orientación de acciones, tendientes a cumplir objetivos, para lo cual, esta función se diversifica en dos niveles; el primero consiste en mantener una coordinación constante con las áreas internas de la empresa y la segunda se refiere a la relación que se tiene con las instituciones y dependencias privadas y gubernamentales.

2.1.2 Areas y personal al que se le proporciona servicio.

La coordinación de capacitación, dirige sus acciones a todas las áreas que conforman la estructura de Plaza Comercial Oriente S.A de C.V, integranda por las siguientes Gerencias:

Plaza Comercial Oriente S.A de C.V:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Servicios
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Abastecimiento
- Gerencia de Auditoria

Además de proporcionar servicio a ésta empresa, se realizan acciones , en Administra S.A de C.V y Turística del Golfo S.A de C.V, empresas que también, forman parte de la División Comercial e Inmobiliaria y que se encuentran estructuradas por las siguientes áreas:

Administra S.A de C.V :

- Gerencia Inmobiliaria
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Legal
- Gerencia de Videos
- Gerencia de Informática

Turística del Golfo S.A de C.V :

- Gerencia de Construcción

Es importante aclarar, que dentro de la estructura de las empresas de la División Comercial e Inmobiliaria, existen cinco niveles jerárquicos.

La coordinación de capacitación, sólo dirige sus acciones al personal de los niveles tres, cuatro y cinco, independientemente de la gerencia o de la empresa de la que se trate.

Dichos niveles, están conformados por empleados del área operativa y mandos intermedios.

A continuación se presentan los cinco niveles jerárquicos y los puestos que lo integran:

NIVEL 2
<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Gerentes de Unidad• Gerentes de Area• Subgerentes

NIVEL 3
<ul style="list-style-type: none">• Jefes de Departamento• Encargados de Area• Supervisores• Coordinadores

NIVEL 1
<ul style="list-style-type: none">• Directores de Area

NIVEL 4
<ul style="list-style-type: none">• Secretarias• Auxiliares Admvs.• Almacenistas• Auxiliares de Almacén• Jardineros• Auxiliares de Mantto.• Vigilantes

NIVEL 5 Personal de Contacto directo al Público
<ul style="list-style-type: none">• Dependientes de Barra• Mozos• Cocineros• Galopines• Panaderos• Empleados/ Mostrador• Cajeros

Los puestos con los que tiene mayor contacto la coordinación de capacitación, son los niveles 3, 4 y 5 de las Gerencias del área Comercial y de Servicios, ya que su elevado índice de rotación, origina una continua contratación de personal y por ende el adiestramiento y la capacitación se proporcionan constantemente.

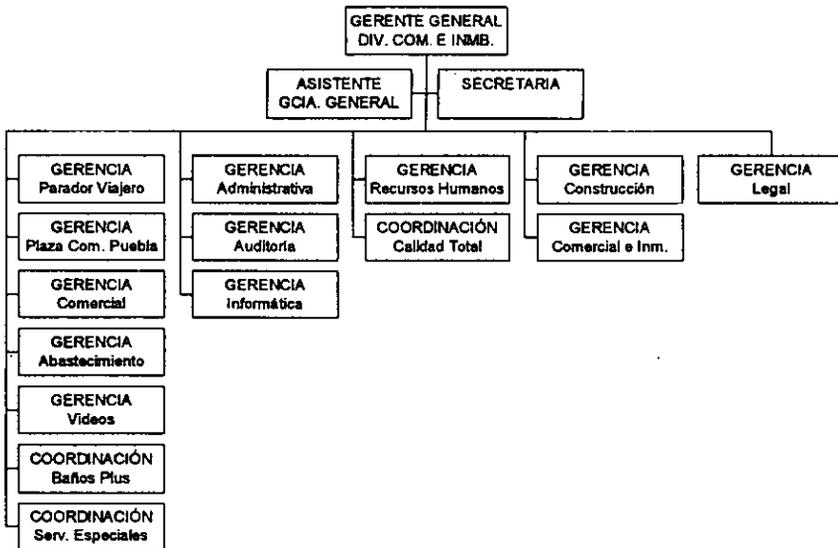
2.1.3. Ubicación de la coordinación de capacitación en la estructura organizacional.

Tomando en cuenta que el factor humano es el elemento más importante y valioso de una organización, se ha establecido en la estructura de la División Comercial e Inmobiliaria, la gerencia de Recursos Humanos, a través de la cuál, se busca cubrir las necesidades del trabajador y de la propia empresa.

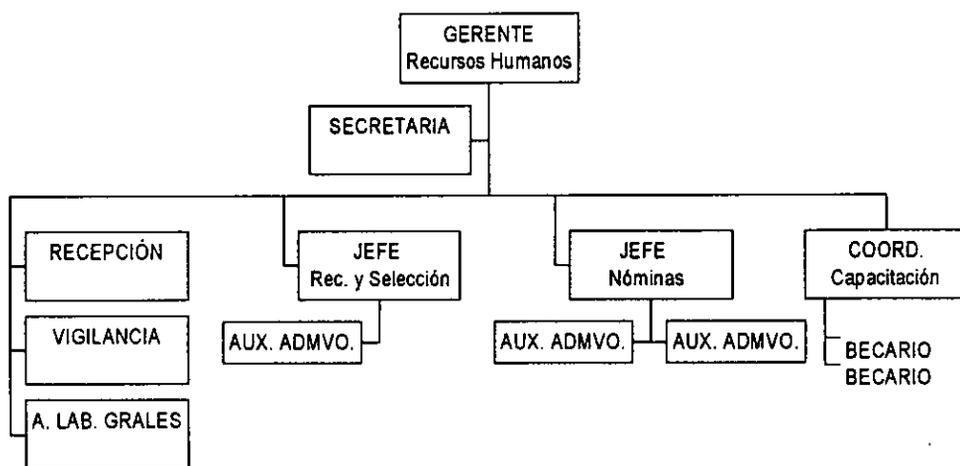
La gerencia de Recursos Humanos, la constituyen diferentes áreas, entre las que se encuentra la coordinación de capacitación, la cuál de manera específica, realiza funciones en beneficio de la organización y de quienes la integran.

A continuación se presenta, la estructura general de la División Comercial e Inmobiliaria, en donde se pueden apreciar las gerencias que la integran; para posteriormente especificar, la estructura de la gerencia de Recurso Humanos y la ubicación de la coordinación de capacitación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIÓN COMERCIAL E INMOBILIARIA GRUPO A.D.O



ESTRUCTURA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



2.1.4 Objetivos y metas de la coordinación de capacitación

Para entender con claridad los objetivos y metas que competen a la coordinación de capacitación dentro de la estructura de la empresa, empezaremos por hablar de los términos de capacitación y adiestramiento, ya que éstos aspectos son la base que guía la acción y desarrollo de la coordinación.

Si tomamos en cuenta que la Ley Federal del Trabajo, regula todas las acciones referentes al adiestramiento y capacitación, retomaremos entonces lo que establece el Art. 153, fracción F:

“La capacitación y el adiestramiento deben 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 nueva vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad y;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.”⁹

⁹ Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera. Ley Federal del Trabajo. Porrúa. México. 1996. p.95-96.

Sin embargo, es necesario mencionar, que a pesar de que la Ley establece éstos lineamientos, no define claramente en que consiste cada término; por ello se considera necesario citar las siguientes definiciones:

“Capacitación, es un proceso de enseñanza-aprendizaje, orientado a dotar a una persona, de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente, las actividades de un área de trabajo.”¹⁰ Todo ello con el fin de alcanzar un puesto diferente.

El adiestramiento se considera, a diferencia de la capacitación como “un proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.”¹¹

Si analizamos éstas dos definiciones, debemos entender que el proporcionar conocimientos, habilidades y adecuar actitudes, ya sea para que el trabajador desempeñe funciones específicas de su puesto, o bien, para desarrollar otro diferente, es necesario que en éste proceso de enseñanza-aprendizaje, se elaboren de acuerdo a las necesidades de la empresa y el trabajador, los planes y programas de capacitación, en donde se especifiquen, los objetivos y metas que se desean alcanzar.

¹⁰ Gamboa Valenzuela Guillermo. La Planificación y programación de la Capacitación y el Adiestramiento. Revista pedagógica para el adiestramiento. Vol. IX, No.36 , p.39,49.

¹¹ Patiño Peregrina Humberto. Determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación, (DNC). Revista pedagógica para el adiestramiento. Vol.IX, No. 36, p. 6,26.

Por lo anterior, la coordinación de capacitación, tienen como objetivo, asegurar el establecimiento de planes y programas, de acuerdo a las disposiciones legales y necesidades que se vayan presentando en la organización, buscando con ello, promover el desarrollo y la productividad del personal.

Para tal efecto, se creó para el periodo de 1993 a 1997, un plan de capacitación integral, orientado principalmente, a enseñar en la organización, la cultura de calidad total, con miras a la competitividad y permanencia de la empresa, formulándose los siguientes objetivos.

1. "Que el personal conozca e identifique la filosofía de la empresa;
2. Unificar criterios en la forma de pensar y actuar, bajo un marco de valores definidos;
3. Generar y promover una cultura de calidad total;
4. Mejorar y sistematizar los procesos;
5. Actualizar conocimientos y desarrollar habilidades para el mejor desempeño del puesto;
6. Marcar las pautas de conducta que propicien un clima laboral sano."¹²

Para dar cumplimiento a los objetivos, el plan se estructuró en tres programas diferentes, siendo responsables de ellos, la gerencia de Recursos Humanos y la Coordinación de capacitación.

¹²Documento Plan Integral de Capacitación. División Comercial e Inmobiliaria. 1993.

ESTRUCTURA DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION

<i>PROGRAMA</i>	<i>TIPO DE EVENTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Programa Fundacional	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía y valores • Clima Organizacional • Calidad Total 	Gerencia de Recursos Humanos
Programa Habitual	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dirigida a satisfacer las necesidades genéricas del puesto. • Capacitación dirigida a satisfacer la necesidad específica del puesto. 	Coord. de Capacitación
Programa de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades circunstanciales. • Adquisición de conocimientos por cambios fiscales y tecnológicos. 	Coord. de Capacitación.

A continuación se presenta, el desglose de la estructura de los programas, los objetivos planteados para cada uno y el personal al que va dirigido.

ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

<i>PROGRAMA</i>	<i>TIPO DE EVENTO</i>	<i>DIRIGIDO A</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>CURSOS O SESIONES</i>
Fundacional	Filosofía y Valores	Nivel 3 y 4	Que los participantes conozcan y vivan el marco de valores por el que se rige la empresa, reflejándolo en su comportamiento dentro de las organizaciones, la sociedad y la familia.	Curso Filosofía y Valores
	Clima Organizacional	Nivel 2, 3 y 4	Encontrar la interrelación entre estructura, procesos y comportamiento de la Div. Com. e Inm. sobre el desempeño de su personal, que permita determinar la situación actual de su clima organizacional y las normas de acción necesarias para su mejoramiento.	Sesiones de sensibilización
	Calidad Total	Nivel 3, 4 y 5	Difundir el modelo de calidad, a los niveles operativos y administrativos para la adquisición de una cultura como forma de vida que permita el mejoramiento de los	Sesiones de sensibilización

			procesos, repercutiendo en la calidad de nuestros productos y servicios.	
Habitual	Inducción	Todos los puestos, Niveles 2,3,4 y 5	Que los empleados de nuevo ingreso conozcan los objetivos generales de la empresa, favoreciendo su rápida integración a la misma y a sus áreas de trabajo.	Curso de Inducción a la Empresa
	Estandarización	Nivel 3 y 5 Personal de apoyo y contacto directo al público	a) Estandarizar la actuación y la presentación del personal operativo, con trato directo al público, garantizando un servicio eficiente y oportuno a los clientes.	Curso de Estándar de Actuación, higiene y presentación personal.
		Nivel 3 y 5 Personal de apoyo y contacto directo al público	b) Que el personal operativo conozca los procesos de elaboración, para su estandarización, garantizando la uniformidad en la elaboración en cualquier punto de venta, así como la calidad de los productos.	Curso de Estándar de elaboración de Tortas, Sandwich, tacos, licuados, etc.

		<p>Nivel 3 y 5 Personal de apoyo y contacto directo al público</p>	<p>c) Que el personal operativo conozca la forma de acomodo de los productos en dulcerías, librerías, dulcerías y revisteros, garantizando la uniformidad de imagen en cualquier punto de venta.</p>	<p>Curso de Estandar de acomodo en dulces, libros y revistas.</p>
<p>Desarrollo</p>	<p>Circunstancial</p>	<p>Nivel 2,3,4 y 5</p>	<p>Que el personal administrativo y operativo, actualicen su conocimiento y mejoren sus habilidades, en relación a los cambios que se vayan gestando en las áreas fiscales y tecnológicas para el mejoramiento continuo en las áreas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Actianda (manejo de caja) • Cursos dependiendo de las necesidades que vaya teniendo la empresa y los ajustes fiscales y tecnológicos que se requieran.

Además de los objetivos anteriormente expuesto, la coordinación de capacitación, realiza acciones para el cumplimiento del programa anual de seguridad e higiene, en donde se tienen como objetivos:

1. Cumplir con las disposiciones legales y con los recorridos mensuales de la comisión de seguridad e higiene.
2. Contribuir en la seguridad de las áreas de trabajo, verificando que las instalaciones se encuentren en buenas condiciones, se cuente con equipo contra incendios, primeros auxilios y rutas de evacuación.
3. Proporcionar al personal los conocimientos necesarios para el manejo de equipo contra incendios.
4. Orientar al personal en la prevención de accidentes de trabajo.
5. Organizar eventos en beneficio de la salud, la higiene y mejoramiento de la imagen del trabajador.

Finalmente otros de los objetivos, que tiene la coordinación de capacitación son:

1. Contribuir a la difusión de información a través de periódicos murales.
2. Organizar actividades de tiempo libre y eventos sociales para el personal.

2.2 El modelo de calidad, como estrategia metodológica, dentro de la coordinación de capacitación y el papel del Trabajador Social.

2.2.1 Definición de calidad y su importancia en las empresas.

La calidad es aquella que define el cliente, en el momento en que satisfacen sus necesidades, a través de un proceso o una serie de acciones ordenadas que buscan la mejora continua de los productos y servicios que se le ofrecen.¹³

Esto indica, que la calidad no sólo es un concepto de moda, a través del cuál se busca el cambio y la mejora en la productividad; la calidad se hace, mediante la participación, compromiso, responsabilidad y forma de vida de todos los que laboran en una empresa, prestando un servicio o producto al cliente.

Esta definición, permite entender lo importante que es para un gran número de empresas, el implantar dentro de sus organizaciones, acciones dirigidas a lograr la calidad, regulando con ello, el desempeño de cada uno de los integrantes de las empresas.

Sabemos que en la actualidad, el contexto socioeconómico de nuestro país, ha originado una serie de problemas, como la disminución del poder adquisitivo de la población; situación que se ha reflejado en la reducción de ventas de productos y servicios.

¹³ Documento Modelo de Calidad. División Comercial e Inmobiliaria. 1993

Bajo éste marco, el ambiente competitivo entre las empresas, es cada vez más fuerte y la lucha por captar y mantener clientes, es el objetivo principal que garantiza, que una empresa sobreviva y se mantenga en el mercado.

Para ello, las organizaciones empresariales buscan a través de éste proceso de mejora continua, proporcionar al cliente productos y servicios de mayor calidad.

Es así que, la División Comercial e Inmobiliaria, implantó el modelo de calidad en la estructura de Plaza Comercial Oriente y las demás empresas que la conforman; y definió al modelo, como una herramienta básica para conservar el lugar que se tiene en el mercado y buscar la permanencia ante la fuerte competencia y realidad que vive nuestro país.

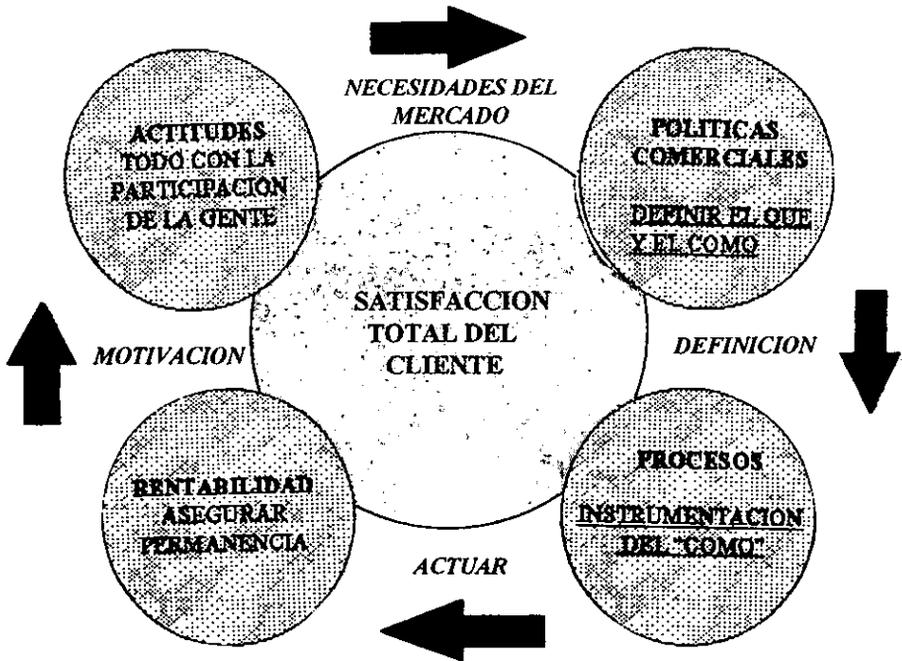
El camino que se decidió seguir, es el de orientar a todas las empresas del grupo para que se distingan por la calidad de servicios y productos que se ofrecen, manteniendo la rentabilidad y posibilidad de desarrollo a futuro, con gente comprometida para ser los mejores en la rama en la que se desarrolla.

Para lograr lo anterior, se estableció la siguiente finalidad:

“Asegurar que lo que se ofrezca en el mercado, satisfaga las necesidades del cliente siendo para él, la mejor opción, al más bajo costo, en el tiempo por el cliente requerido y rentable para las empresas.”¹⁴

¹⁴ Documento Modelo de Calidad. División Comercial e Inmobiliaria. 1993

ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE



Fuente: Documento Modelo de Calidad. División Comercial e Inmobiliaria.

Con la introducción del modelo de calidad en 1991, se inició el programa de calidad en todas las empresas de la División, con miras a satisfacer las necesidades del cliente, mediante la definición de problemas, elaboración de procesos y cambio de actitudes.

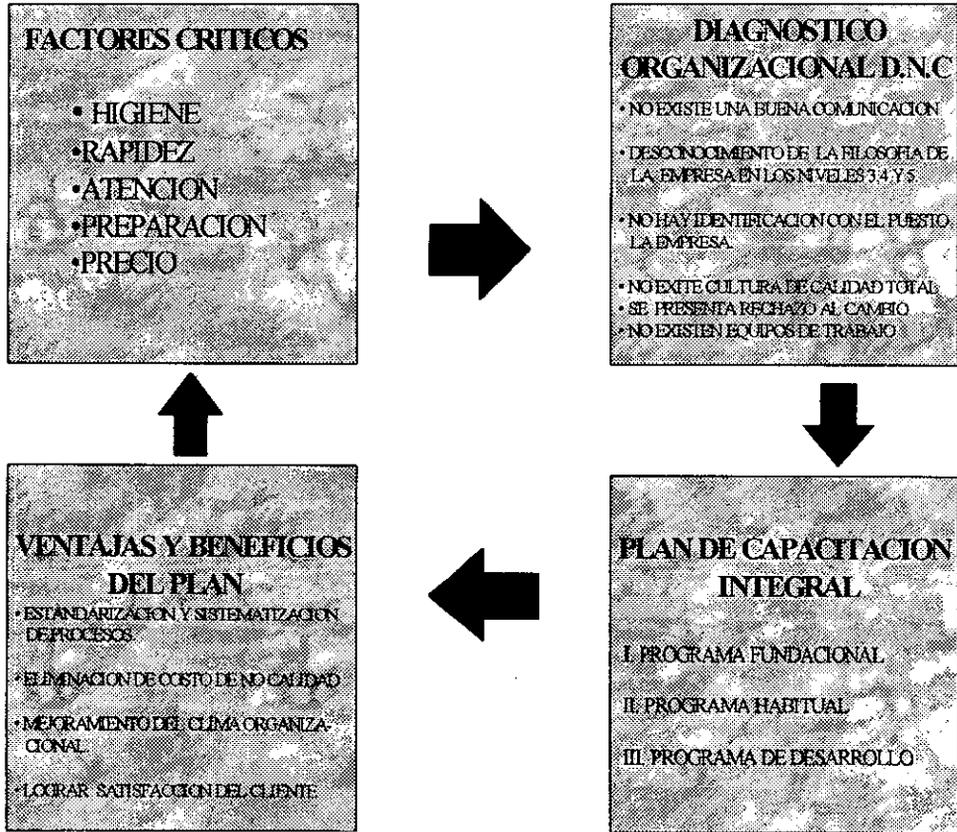
Durante el tiempo en que se desarrollo el programa, se analizaron los avances obtenidos y los ajustes que debían realizarse, destacando entre ellos, la capacitación del personal.

A finales de 1992, se realizó la detección de necesidades, para determinar, las acciones pertinentes que debían hacerse en materia de capacitación, y de los resultados que se obtuvieron, se estructuró un programa de capacitación integral que se enfocó a cubrir los factores críticos de los servicios y productos, tendientes a proporcionar una mayor calidad. Para ello, se consideró oportuno, inculcar en el trabajador, los valores filosóficos de la empresa, que fungieran como indicadores, sobre la forma de pensar y actuar dentro de la misma, y que contemplaran los aspectos de desarrollo individual y de capacitación, dirigidos a satisfacer las necesidades genéricas y específicas del puesto.

De esta manera, el plan de capacitación integral, estructurado para el periodo de 1993 a 1997, se dividió como se dijo anteriormente, en tres programas:

- a) El Fundacional
- b) El Habitual y
- c) El de Desarrollo.

**MODIFICACIONES AL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION
EN FUNCION AL MODELO DE CALIDAD**



2.2.2 Etapas del modelo

El modelo de calidad establecido en la estructura de la empresa, está conformado por catorce etapas, las cuales se han ido desarrollando en cada una de las áreas de la organización, guiando así, las acciones de sus integrantes.

A continuación describiremos cada una de las etapas en las que consiste el modelo de calidad:

1. ***Compromiso y liderazgo:*** Tanto los directivos como todos los que participan en la División deben ser los principales convencidos en impulsar, guiar y orientar a través del ejemplo, la correcta ejecución de las actividades de manera permanente, ofreciendo conocimientos, habilidades, a través de una comunicación franca y abierta.
2. ***Formación del comité rector de calidad:*** Es aquel que dictará, adecuará, dirigirá y evaluará todos los procesos que se den en las empresas, en relación al modelo de calidad. Este comité, estará formado por los directivos de la empresa, siendo éstos el Director Divisional, Director Comercial, Director Financiero, Director de Construcción, Director de Comercialización inmobiliaria y el Director de Mercadotecnia.

3. Auditoría a clientes externos e internos: En ésta etapa, se deberá identificar a los clientes a los que se les proporciona servicio, dentro y fuera de la empresa; conocer sus necesidades, lo que esperan recibir del servicio, e identificar los problemas que se presentan en el proceso y que interfieren en el producto o servicio final que llega a los clientes, todo ello, con el fin de mejorar los procesos.

En conclusión, conocer el verdadero estado de los productos y servicios internos y externos, buscando estándares de comparación contra la competencia y contra las expectativas de los clientes.

4. Definir y jerarquizar características fundamentales del servicio o producto: Es dar orden de importancia a las necesidades y expectativas de los clientes; identificando las características en las que se basa el servicio y en las que el cliente espera recibir un mayor apoyo y refuerzo para mejorarlas.

5. Revisión de procesos internos: La etapa, está directamente ligada con los puntos 3 y 4, a través de los cuales, se permite detectar en donde esta fallando el trabajo. La revisión de procesos podrá realizarse a través del manejo de diversas técnicas, gráficas, analíticas y estadísticas, mejor conocidas como *herramientas para la mejora de la calidad*, encontrándose entre las más importantes, las gráficas de Pareto, las de causa - efecto, diagramas de flujo y las matrices de selección de problemas.

- 6. Asignar dueño a cada proceso:** Una vez realizado el análisis de algún problema o proyecto, en el que se requiera trabajar, se propone alguna persona que se responsabilice de dar seguimiento a éste proyecto, hasta haber encontrado y aplicado la mejor solución.
- 7. Negociar e instrumentar los convenios básicos cliente-proveedor y todos los que apoyan a estos, identificando su contribución:** Las áreas que se encuentran interrelacionadas como clientes y proveedores directamente en el proceso, tendrán que establecer un convenio, donde se responsabilicen de cumplir con lo que están ofreciendo, como un formal acuerdo de cubrir las necesidades de su cliente, puntualizando en que se comprometen cada una de las partes, haciéndose esto por escrito.
- 8. Identificar las variables clave y controlarlas estadísticamente, para garantizar que la comunicación y toma de decisiones en la empresa sea en base a hechos:** En esta etapa, se deberán identificar, las variables o elementos clave del servicio que se proporciona, dándolos a conocer descriptivamente, a través de medidores (controles estadísticos). Además de saber el nivel de avance de calidad o no calidad, para decidir que acciones se deben de seguir.
- 9. Identificar y eliminar los costos de no calidad por proceso para aprovechar estos recursos en la productividad:** El objetivo es determinar el nivel de desperdicio o de ineficiencia (costo de no calidad) para la empresa. Desarrollar un sistema que proporcione

informes periódicos, de los costos por incumplimiento en la organización.

10. Definir e implementar los indicadores de satisfacción de los clientes internos y externos para evolucionar permanentemente los procesos:

La finalidad es obtener información del cliente, para saber si se están satisfaciendo sus necesidades, lo cual, nos permitirá evaluarnos de manera objetiva, y establecer las medidas correctivas:

- A través de la comunicación abierta en donde se expongan los incumplimientos con toda sinceridad.
- Asegurar que todo el personal comprenda el propósito de la medición y los sistemas con los que se basan (auditorías, shoppers, seguimientos).
- Ayudar a todos los departamentos a comprender sus responsabilidades hacia la calidad, a través de la ilustración gráfica de los incumplimientos.
- Asegurar que los datos recolectados se empleen para apoyar el sistema de acciones correctivas, evolucionando permanentemente los procesos.

11. Formación de los grupos participativos funcionales e interfuncionales: Esta etapa consiste en formar equipos de trabajo, que se reúnan periódicamente, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo, siendo identificados como “ Grupos participativos funcionales de mejora ”; cuando intervienen dos o más áreas en el análisis de algún proceso, se les llama “ Grupos participativos interfuncionales de mejora .”

12. Afectar la Capacitación y remuneración del personal en base al modelo de calidad y evaluación de los clientes internos y externos.

Este lineamiento señala, que el empleado debe mejorar en su trabajo, mediante el entrenamiento y la capacitación en el modelo de calidad y en los procesos, así como en la utilización de las herramientas para el mejoramiento de la calidad, enfocando la satisfacción del cliente, como norma de desempeño propio. Para ello es importante, medir y evaluar lo anterior, a través del cuestionamiento a clientes internos y externos.

13. Hacer participar a los proveedores, pasando los estándares de calidad, para lograr su compromiso:

- Su finalidad es implantar, una cadena continua de procesos hacia afuera, es decir, establecer convenios cliente - proveedor, asegurando el compromiso de ambas partes.
- Comunicando los estándares que se requieren en cuanto a calidad y Servicio.
- Revisando y simplificando procesos, a nivel operativo y administrativo

14. Implementar sistemas de información y control que garanticen retroalimentación en función de lo que está pasando.

La empresa debe contar con un sistema ágil, accesible y cómodo para que el cliente comunique su insatisfacción y asegurar que ésta llegue a las personas responsables, para dar un rápida solución al problema, así como el seguimiento por parte del personal clave sobre la variación de los estándares de servicio.

2.2.3 El papel del licenciado en Trabajo Social y su intervención dentro de la coordinación de capacitación.

Como responsable de la coordinación, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, debe enfocar sus acciones al modelo de calidad, y en su aplicación, buscar optimizar el servicio de capacitación y adiestramiento, contribuyendo de ésta manera a satisfacer las necesidades del trabajador y de la empresa en la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Para entender lo anterior, describiremos a continuación las actividades que se han venido realizando en el transcurso de la práctica profesional y las cuáles se han clasificado de acuerdo a las etapas del modelo de calidad.

ETAPA No. 1 Compromiso y liderazgo

La pasante de la licenciatura en Trabajo Social, desde que inició su experiencia profesional en la División Comercial e Inmobiliaria, asumió su compromiso con la empresa, buscando con ética y profesionalismo, realizar lo mejor posible las funciones y objetivos que a su área corresponden.

Como encargada de área, está consciente que la capacitación es fundamental para fomentar el desarrollo de Plaza Comercial Oriente, y por ello, su compromiso con la empresa se detalla en los siguientes sectores:

- a) Con los gerentes de área: Como encargados de una parte de la estructura, requieren para el cumplimiento de objetivos y funcionamiento adecuado de su área, de colaboradores capacitados que realicen bien su trabajo, en beneficio del área, de la empresa y en consecuencia del cliente.
- b) Con el empleado: A raíz de que el trabajador inicia su labor dentro de la empresa, la coordinación de capacitación, debe proporcionar de acuerdo al puesto, los conocimientos y habilidades necesarios, para que desempeñe adecuadamente su trabajo.
- c) Con el cliente: Por ser éste la razón de existir de la empresa, por ello la capacitación y el adiestramiento que se le proporcione al trabajador debe ir dirigida a satisfacer las necesidades del clientes dentro de la terminal, a través de los productos y servicios que se le ofrecen.

Si recordamos que la calidad, no sólo es un concepto para mejorar la productividad de la empresa, si no una forma de vida de los que laboran en ella, entonces, el compromiso que tiene la licenciada en Trabajo Social, no solo es institucional, si no también profesional y personal.

- a) Profesional: Como profesionista en la licenciatura en Trabajo Social, el compromiso que se ha asumido, es el de poner de manifiesto, que en el sector privado, el licenciado en Trabajo Social es capaz de realizar adecuadamente las funciones de capacitación, por que cuenta con los

conocimientos necesarios para llevarlo a cabo, buscando con ello, el reconocimiento profesional y otra opción de desarrollo.

- b) Personal: El compromiso que en éste momento se tiene, consiste en exigirse así misma, mejorar día con día a nivel personal, para ello es necesario el adquirir y aplicar una mayor disciplina, responsabilidad, honestidad, lealtad y respeto a todo lo que se realice, repercutiendo en el comportamiento, la actitud y la imagen de la licenciada en Trabajo Social dentro del trabajo y todo el entorno que le rodea.

Liderazgo: La licenciada en Trabajo Social, desde el momento en que se desarrolla como coordinadora e instructora de capacitación, funge como líder, para enseñar, transmitir y dirigir tanto al personal que tiene a su cargo, como a los trabajadores que asisten y participan en los eventos y cursos que realiza.

Para ello es necesario, tener la habilidad de transmitir entusiasmo, motivar y hacer participar a la gente a través de la labor social que el área realice en la empresa.

ETAPA No. 2 Formación del comité rector de calidad

Aunque en la División Comercial e Inmobiliaria, existe el comité rector que coordina la aplicación del modelo de calidad en todas las empresas y gerencias del grupo, en Plaza Comercial Oriente; la licenciada en Trabajo Social, junto con la gerente de Recursos Humanos y los encargados de

área, adecuan y evalúan el proceso de capacitación, de acuerdo a las necesidades y circunstancias que se vayan presentando con la aplicación del modelo, buscando con ello, mejorar el servicio que se les proporciona al personal y a las áreas.

ETAPA No. 3 Auditoría a clientes internos y externos

La coordinación de capacitación, con el propósito de mejorar su servicio, ha realizado como lo marca la etapa tres del modelo de calidad, auditorías a sus clientes, a través de diferentes acciones que más adelante mencionaremos, y que han permitido detectar las anomalías que se están presentando en el proceso de capacitación.

Para tener un panorama más completo, es importante tener claro, que los clientes de capacitación son los que a continuación se presentan:

- a) Clientes internos: Todas las gerencias de área, incluyendo dentro de ellas a todo el personal de los niveles tres, cuatro y cinco.

- b) Clientes externos: Las empresas que integran la División Comercial e Inmobiliaria como Turística del Golfo S.A de C.V y Administra S.A de C.V.

Las acciones que la licenciada en Trabajo Social ha realizado, durante la práctica profesional, para eficientar el servicio de capacitación y satisfacer las necesidades de sus clientes internos, se han dividido en los siguientes

tres periodos, donde se mencionan únicamente las técnicas e instrumentos utilizados y se exponen a grandes rasgos los problemas detectados en el proceso de capacitación, ya que en las etapas posteriores se mencionaran con mayor detalle las acciones que se realizaron para dar respuesta a éstas necesidades.

PRIMER PERIODO:

En Noviembre de 1994, la coordinación de capacitación, realizó una entrevista abierta a los gerentes del área operativa, para determinar cuáles eran las deficiencias que el área de capacitación presentaba y que factores evitaban que el servicio fuera adecuado. De la entrevista realizada, se detectaron los siguientes problemas:

1. Que la capacitación, no tenía repercusiones en el trabajador y en el servicio que se proporcionaba, por que ésta era afectada por una selección inadecuada de personal, que se caracterizaba por tener problemas de actitud, poca habilidad, mala presentación e inestabilidad laboral, que influían en el desarrollo de los procesos.
2. Inexactitud en el adiestramiento para el personal operativo y supervisión, por falta de material didáctico, actualización de estándares y equipo con el que dispone capacitación (ver pagina 57).

SEGUNDO PERIODO:

En Junio de 1995, el área de capacitación, realizó seguimientos al personal operativo en el cumplimiento de estándares, mediante la aplicación de cuestionarios y evaluaciones periódicas, que permitieron identificar, los factores que influían en los resultados del servicio de capacitación y por ende en sus clientes.

La información obtenida, indicó que los elementos causales, a los que capacitación debía de dar mayor énfasis era a los siguientes aspectos:

- a) Supervisión
- b) Mayor capacitación y adiestramiento en estándares
- c) Actitud del personal (ver pagina 65).

TERCER PERIODO:

Finalmente en Junio de 1996, se realizaron entrevistas a todos los gerentes y encargados de área, con el fin de conocer su opinión sobre las percepciones y expectativas que tenían del servicio de capacitación.

En éstas entrevistas, se abordaron las siguientes cuatro variables:

- 1. Oportunidad del servicio
- 2. Exactitud del servicio
- 3. Atención y
- 4. Selección adecuada (ver pagina 80).

Por último mencionaremos, que las acciones que realiza la coordinación de capacitación, para cubrir las necesidades de sus clientes externos, se ha limitado un poco, al ofrecer únicamente los eventos de inducción a la empresa y a la realización de los trámites legales que en materia de capacitación y seguridad e higiene se presentan en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como son, elaboración y registro de planes y programas de capacitación, así como la ejecución de los programas anuales de seguridad e higiene; además de organizar y coordinar eventos que permitan la integración entre los integrantes de las diversas empresas de la División Comercial e Inmobiliaria.

ETAPA No. 4 Definir y jerarquizar características fundamentales del servicio.

El servicio que ha proporcionado la coordinación de capacitación, a cargo de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, se ha caracterizado, por llevar acabo el proceso administrativo de capacitación, a través de las siguientes etapas:

1. Planeación de la capacitación.

El propósito de la planeación, consiste en que se cuente con una guía (*modelo de calidad*), para que la capacitación y el adiestramiento se den ordenadamente. Esta incluye políticas y actividades para lograr dichas metas; recursos para implantar y mantener la capacitación, así como instrumentos que ayuden a controlarla.

2. Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento (D.N.C.A)

Tiene como propósito definir las prioridades de capacitación (*a través de las auditorías de sus clientes*), e identificar al personal a capacitar para el puesto y/o promoción.

Dentro de su procedimiento, se encuentran: considerar objetivos institucionales y del departamento de capacitación, consultar e interpretar manuales de procedimientos (*estándares establecidos para la operación*), catálogos de puestos, investigar metas y previsiones de la Secretaría del Trabajo y Previsión

Social, considerar los movimientos del personal, identificar objetivos no logrados y sus causas en cada una de las acciones (*a través de la revisión de los procesos establecidos y las gráficas de causa - efecto que más adelante veremos*), definir prioridades de capacitación (*mediante el análisis de variables*), agrupar actividades por rama y aplicar instrumentos de evaluación para identificar personal a capacitar.

Las necesidades de capacitación son muy diversas y heterogéneas, desde el punto de vista de su amplitud, se distinguen tres áreas:

- Necesidades de la empresa (organizacionales)
- Necesidades de una área (ocupacional)
- Necesidades de un trabajador (individual)

En cuanto a raíces y orígenes de los problemas, se pueden clasificar en:

- Necesidades del conocimiento, de habilidades, de aptitudes.
- Necesidades por carencias en la estructura y políticas de la empresa.
- Necesidades por carencias en el equipo, material, instalaciones, etc.
- Necesidades en el renglón de salarios.

De acuerdo con la naturaleza de las carencias, existen necesidades de capacitación humanísticas y de capacitación técnica, donde la detección de necesidades, se encamina a proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores; tal es el caso, de los resultados

obtenidos a través de las auditorías a clientes, que la coordinación de capacitación ha realizado para mejorar su servicio.

3. Elaboración de programas de capacitación.

Una vez definidas las necesidades que deben ser cubiertas a través de la información arrojada por la D.N.C.A, se deberá realizar un programa que de respuesta a los deficiencias planteadas, estableciendo las metas del programa, grupos destinatarios y los objetivos que se desean alcanzar, estructurando los contenidos de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos planteados.

Dentro de la elaboración de los programas, se deberán integrar actividades didácticas (técnicas de enseñanza - aprendizaje).

Se deberán elaborar materiales de apoyo de acuerdo a los contenidos para facilitar la comunicación del instructor con los participantes y de los participantes entre sí. Además de los horarios, fechas, duración de los eventos, estimación del costo del programa y beneficios de capacitación.

4. Habilitación del programa de capacitación.

Consiste en programar los eventos de capacitación, definir y promover los recursos para su ejecución. En su procedimiento se contempla programar, considerar, y/o definir recursos, efectuar convenios y controlar servicios de personal para desarrollar los eventos y proveer recursos didácticos.

5. Ejecución del adiestramiento.

Tiene como propósito el efectuar las actividades de capacitación previstas en la programación. Para esto se considerará la prioridad de los eventos calendarizados, contratación de instructores, registro de participantes, formación de grupos, realización del evento, evaluación inicial, información de cada evento y comprobación de la capacitación.

6. Evaluación y seguimiento de la capacitación.

Tiene el papel de valorar cualitativa y cuantitativamente el grado en que fueron logrados los objetivos establecidos en las acciones de adiestramiento.

La realización y evaluación de los programas, da lugar a la recopilación de datos que permiten tomar decisiones, hacer ajustes a los programas, cursos, eventos de adiestramiento, mejorar la actuación de los instructores y servir como indicadores de la eficiencia y desempeño en la empresa.

La evaluación debe ser continua y constante, para ello se establecen cuatro aspectos a evaluar:

- a) El diseño y organización del evento.
- b) La reacción de los participantes.
- c) El grado de aprendizaje entre sus tres áreas:
 - Cognoscitiva
 - Psicomotriz
 - Conductual
- d) Los resultados en el desempeño laboral.

Dentro de la evaluación, también se contemplan actividades de seguimiento, las cuales sirven para retroalimentar los eventos de capacitación y su impacto en el desarrollo de las actividades cotidianas del trabajador.

Una vez definidas las etapas que conforman el proceso de capacitación, hablaremos específicamente del papel que ha desempeñado la pasante de la licenciatura en Trabajo Social en cada una de ellas.

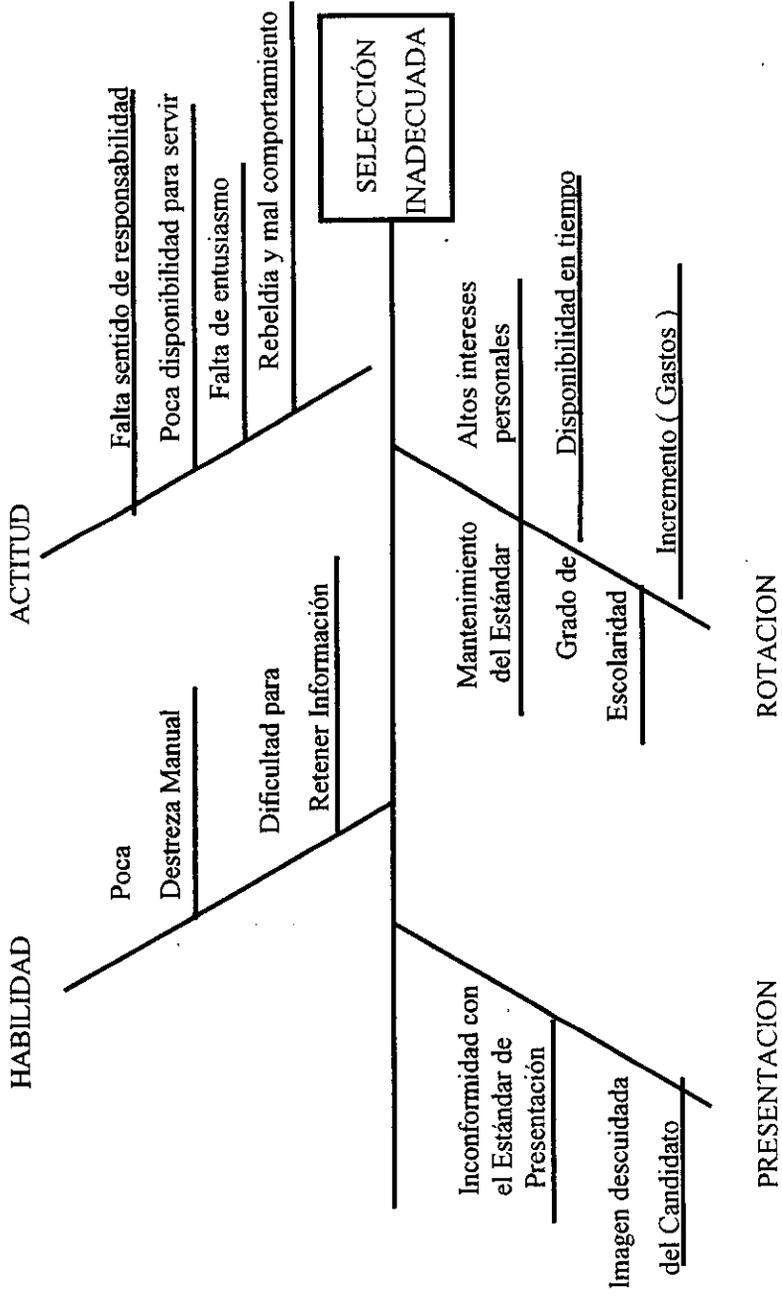
Como responsable del área de capacitación, ha coordinado e impartido junto con el personal a su cargo, los eventos y cursos establecidos en el plan integral de capacitación y dentro de su labor, ha realizado las acciones que a continuación se presentan, que van encaminadas a mejorar el servicio de capacitación y cubrir las necesidades de sus clientes

DETECCION DE NECESIDADES

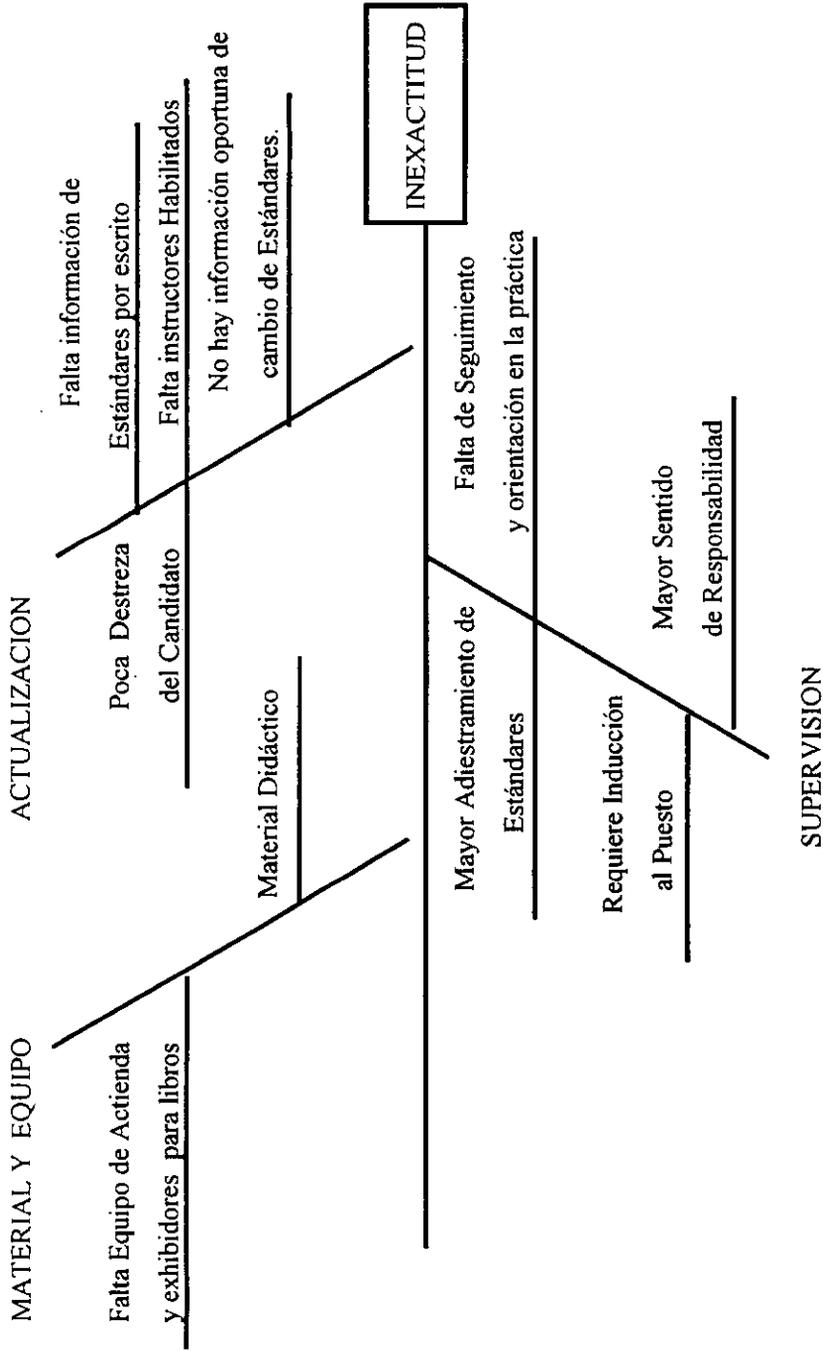
PRIMER PERIODO / NOVIEMBRE / 1994

CLIENTE AUDITADO	TECNICA Y/O INSTRUMENTO PARA LA DETECCION	VARIABLES QUE AFECTA LA CAPACITACION	PROBLEMAS DETECTADOS	TECNICA DE CALIDAD PARA LA REVISION DE LOS PROCESOS INTERNOS
Gerentes de áreas operativas	Entrevista y Observación /puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Selección inadecuada de Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Poca actitud de servicio en el personal. b) Escasa habilidad manual para cumplir estándares de atención y elaboración. c) Mala presentación del personal. d) Alto índice de rotación. 	Diagrama Causa - Efecto
		<ul style="list-style-type: none"> • Inexactitud en el Adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta Material Didáctico y equipo para la impartición de cursos. b) Incumplimiento de Estándares por supervisión deficiente. c) Actualización / Estándares 	Diagrama Causa - Efecto

TECNICA DE CALIDAD: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



TECNICA DE CALIDAD: DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



DESVIACIÓN EN LOS ESTÁNDARES

(Por inexactitud en el adiestramiento)

ÁREA	ESTÁNDAR	PROBLEMÁTICA
Dulces y Regalos	Acomodo de vitrinas y refrigerador	<ul style="list-style-type: none"> No se lleva a cabo el estándar establecido anteriormente. No hay actualización en función a los nuevos productos. No se comunican cambios de formatos de inventarios y/o contratos de mercancia.
Alimentos y Bebidas	Elaboración de tortas	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con instructor habilitado. No se sigue estándar de elaboración en fuente central. El estándar que se enseña no es el que se da en la práctica. Cambios de porciones y/o formatos no se comunican.
Libros y Revistas	Acomodo en anaquel y carro	<ul style="list-style-type: none"> No existen criterios definidos en el acomodo. No se cuenta con un carro actualizado para adiestramiento.

Con los problemas y necesidades detectadas, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

1. Programa de actualización de estándares al personal operativo.

Problemas a abordar en el participante:

- a) Actitud de servicio (estándar de actuación)
- b) Imagen del personal (estándar de presentación).
- c) Habilidad manual a través del proceso de elaboración.

Programa de Actualización de Estándares	
1994	
Objetivo General	Proporcionar al personal, los estándares que actualmente existen en la División Comercial e Inmobiliaria y la importancia de llevarlos a la práctica para lograr un servicio de calidad.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer al personal los elementos que conforman un servicio con calidad. 2. Explicar al personal la importancia de proporcionar un buen servicio en un ambiente competitivo. 3. Dar a conocer los diferentes estándares establecidos por la empresa para lograr la mejor atención y satisfacción de nuestros clientes. 4. Explicar el objetivo y los lineamientos que conforman los estándares de actuación, presentación e imagen y proceso de elaboración. 5. Concientizar al personal operativo del cumplimiento de los estándares, para obtener un servicio de calidad.
Actividades	Formación de grupos por área y turno, mínimo de 10 participantes y calendarización.
Metodología	Explicativa, expositiva y dinámicas vivenciales y de análisis
Metas	Que el 100% de los participantes conozcan los estándares.
Alcance	Todo el personal operativo con antigüedad mayor a 6 meses.
Evaluación	Aplicación de un test después de curso y seguimientos mensuales.

2. *Habilitación del programa.*

Para poder llevar a cabo el programa de actualización de estándares, fue necesario, que la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, presentara el Programa para su aprobación con la gerente de Recurso Humanos y realizara convenios de compromiso, con el gerente del área Comercial y de Servicios, para que los encargados de área y supervisores enviaran a su personal a los cursos de capacitación, de acuerdo a la calendarización programada.

3. *Ejecución del programa.*

Una vez realizados los convenios e impartidos los cursos de capacitación al personal de acuerdo a la calendarización, el programa concluyó con un grado de avance de un 84.04% en relación al 100% del personal con antigüedad mayor a seis meses.

Personal capacitado en el programa de actualización de estándares.

AREA	No. Programado Personal a Capacitar	No. Real de Personal Capacitado	Grado de Avance %
Alim. y Beb.	59	45	76.27%
Dulces	17	17	100%
Serv./Estacionam.	13	12	92.30%
Libros	5	5	100%
TOTAL	94	79	84.04%

4. Evaluación y seguimiento:

La evaluación que se aplicó al personal capacitado al finalizar los eventos, denotó un aprendizaje y comprensión de estándares de casi de un 100%, sin embargo al realizar los seguimientos mensuales, se observó que no todo el personal cumplía con los lineamientos establecidos, originando con ello otra detección de necesidades, que más adelante se mencionará.

Otras de las acciones que se realizaron para lograr una exactitud en el adiestramiento, fueron las siguientes:

1. Creación de las salas de capacitación y adiestramiento para la enseñanza de estándares de elaboración de alimentos, estándares de acomodo e impartición del curso de Actienda (operación del sistema de caja).
2. Elaboración de material didáctico, (rotafolios para cada uno de los eventos, cuadernos de ejercicios, introducción de acetatos, etc.).
3. Actualización de información de los manuales de inducción a la empresa y actuación, presentación e imagen. Diseño de las cartas descriptivas para impartir éstos cursos e implementación de dinámicas de grupo que apoyen el proceso de enseñanza - aprendizaje de los participantes.
4. Actualización de estándares de acomodo para el área de dulces y elaboración de material didáctico.

5. Elaboración y aplicación del formato de seguimiento para evaluar el desempeño del personal y determinar los factores que influyen en el incumplimiento de estándares.

Finalmente para disminuir el alto índice de rotación en el personal, la licenciada en Trabajo Social, propuso que la capacitación, fuera previa a la firma del contrato, con el fin de evaluar al candidato en su desenvolvimiento durante la capacitación y detectar problemas de aprendizaje, habilidad, actitud y comportamiento, que fueran causas para que el empleado no sea idóneo para el puesto.

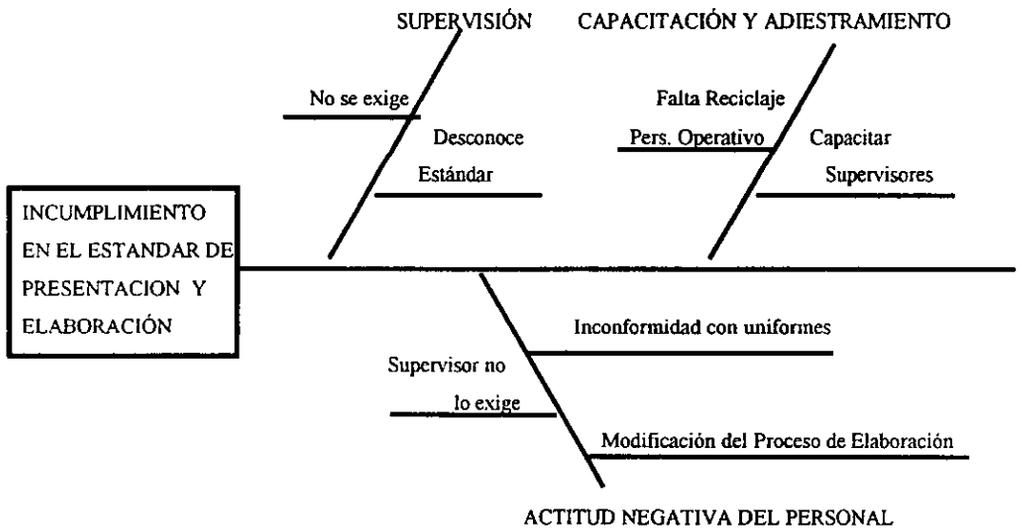
AUDITORIA: Personal Operativo

DETECCIÓN DE NECESIDADES

SEGUNDO PERIODO / JUNIO / 1995

CLIENTE AUDITADO	TÉCNICA Y/O INSUMENTO PARA LA DETECCIÓN	VARIABLE QUE AFECTA EL RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN	PROBLEMAS DETECTADOS	TÉCNICAS DE CALIDAD PARA LA REVISIÓN DE PROCESOS INTERNOS
Personal Operativo	Observación Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud del personal • Deficiencia en el adiestramiento. • Poca supervisión 	Incumplimiento de estándares de presentación, actuación y elaboración de alimentos	Gráfica Causa - Efecto Análisis de variables y Gráfica de Pareto.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO
ESTANDAR DE PRESENTACIÓN Y ELABORACIÓN



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO

Estándar de Actuación, Presentación e Imagen.

AREA	No. DE PERSONAL ENCUETADO		PERSONAL QUE CUMPLE		PERSONAL QUE NO CUMPLE	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Servicios	9	0%	0	0%	9	100%
Dulces	16	0%	0	0%	16	100%
Alimentos	25	4%	1	4%	24	96%
Libros	8	25%	2	25%	6	75%
TOTAL	60	59%	3	5%	57	95%

ASPECTOS DE INCUMPLIMIENTO POR ÁREAS

AREA	No. DE MUESTRA	ZAPATOS NEGROS		VISERA		PANTALÓN		GAFETE	
		FREC.	% INCUMPL.	FREC.	% INCUMPL.	FREC.	% INCUMPL.	FREC.	% INCUMPL.
Servicios	9	1	11.11%	7	77.78%	4	44.44%	2	22.22%
Dulces	18	1	5.56%	17	94.44%	2	11.11%	1	5.56%
Alimentos	25	7	28%	15	60%	4	16%	9	36%
Libros	8	1	12.50%	3	37.50%	2	25%	1	12.50%

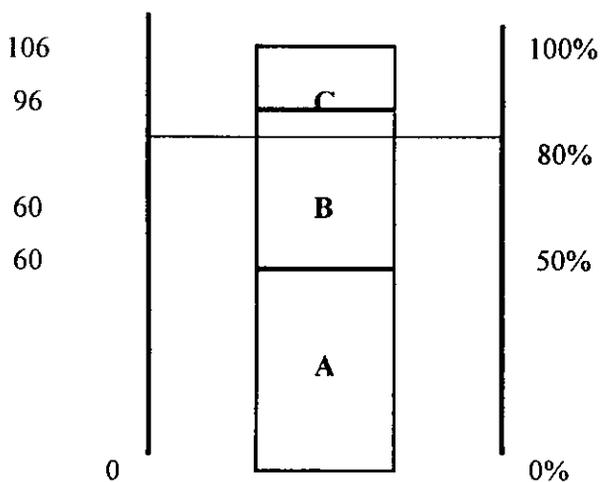
Los datos obtenidos de las encuestas aplicadas al personal, sobre el Estándar de Elaboración, detectó que el 100% del personal que elabora alimentos (tortas), no cumplía con los lineamientos establecidos en el estándar.

De la información obtenida a través de los instrumentos aplicados, se realizó un análisis de variables y una gráfica de Pareto, que determinó, que el factor que más influía en el incumplimiento de estándares, era principalmente la supervisión, originando que se llevara a cabo, la detección de necesidades de capacitación en éste nivel.

ANALISIS DE VARIABLES

Estándar de actuación, presentación y elaboración.

<i>Clave</i>	<i>Variable</i>	<i>No. Opiniones</i>	<i>%</i>
A	Supervisión	60	57%
B	Actitud negativa	36	34%
C	Adiestramiento	10	9%
TOTAL		106	100%



AUDITORIA: Supervisores

**DETECCION DE NECESIDADES
SEGUNDO PERIODO / 1995**

CLIENTE AUDITADO	TÉCNICA Y/O INSTRUMENTO PARA LA DETECCIÓN	VARIABLES QUE AFECTAN EL RESULTADO DE CAPACITACIÓN	PROBLEMAS DETECTADOS	TÉCNICAS DE CALIDAD PARA LA REVISIÓN DE PROCESOS INTERNOS
Supervisores	Encuesta (cuestionario) Entrevista Prácticas de elaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso inductorio. • Incumplimiento de estándares. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Desconocimiento de reglas generales y obligaciones del personal operativo. b) Desconocimiento de estándares de presentación, actuación y elaboración. c) Falta de habilidad 	Histogramas

Justificación a la detección de necesidades en la supervisión:

La supervisión es uno de los aspectos fundamentales dentro de una organización, para guiar al personal a cumplir con los objetivos de una empresa. Esta función, debe tener bases firmes en relación a conocimientos teóricos que deberán ponerse en práctica, mediante el contacto directo del supervisor con el personal a su cargo.

Ante la duda de que los supervisores, tuvieran los conocimientos teóricos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo, se consideró necesario evaluarlos, presentando una estrategia que permitiera conocer las desviaciones en relación a los estándares establecidos.

Estrategia para detectar desviaciones en la supervisión en relación a los estándares establecidos

Planteamiento del Problema	Los estándares operativos, no se mantienen diariamente, por falta de una buena supervisión.
Objetivo	1. Determinar el grado de conocimiento de cada uno de los supervisores en relación a los estándares.
Mediante	<u>Evaluación teórica:</u> a) Del proceso de inducción b) Del estándar de actuación presentación e imagen. c) Estándar de elaboración de tortas y sandwiches. <u>Evaluación práctica:</u> Elaborando tortas que el cliente solicite durante 20 minutos. <u>Entrevista individual.</u>
Instrumento de Medición	Cuestionario y prácticas de elaboración.

ESTANDARES A SUPERVISAR EN EL PERSONAL OPERATIVO

ESTANDAR DE PRESENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Portar uniforme completo, limpio y planchado. • Portar gafete en área visible • Zapatos negros, de piso y suela antiderrapante. • Cabello corto y/o recogido • Rasurados sin barba y bigote • Uñas cortas sin esmalte • Baño diario

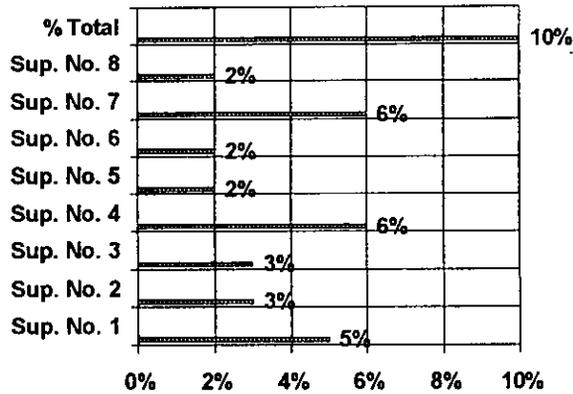
ESTANDAR DE ACTUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una sonrisa al cliente. • Saludarlos: <i>Buenos días,</i> <i>Buenas tardes</i> <i>Buenas noches</i> • Escucharlo • Atenderlo con rapidez • Ofrecer (labor de venta) • Despedirlo amablemente: <i>Gracias buen viaje.</i>

ESTANDAR DE ELABORACIÓN	
R TORTA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar pan de la panera. 2. Quitar migajón de la tapa. 3. Colocar cara interior del pan sobre la plancha. 4. Seleccionar porción 5. Remojar porción en margarina 6. Sazonar porción en plancha. 7. Untar frijoles a la base de pan. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Colocar base de pan sobre la porción. 9. Retirar base de pan y porción de la plancha 10. Colocar chile, cebolla, jitomate y aguacate. 11. Untar aderezo a la tapa. 12. Colocar tapa sobre la base para elaborar torta.

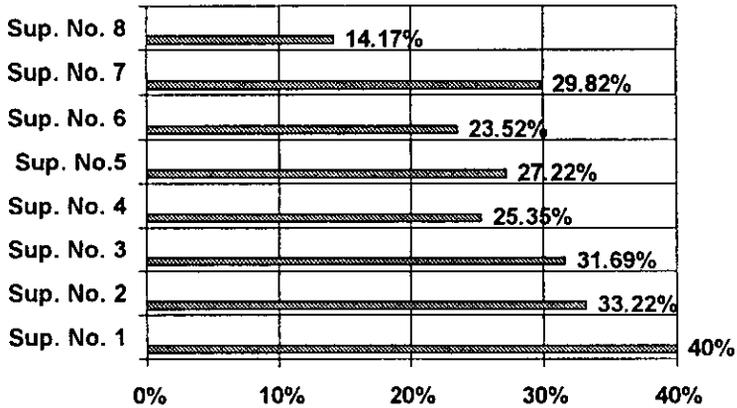
**RESULTADOS OBTENIDOS EN LA SUPERVISIÓN
PROMEDIO DE CONOCIMIENTOS EN ESTANDARES**

SUPERVISORES	INDUCCION	ESTANDARES			TOTAL
		ACTUAC. PRESENT EJEMPLO	ELABORACION TORTAS	SANDWICHES	
	10%	40%	35%	15%	100%
1	5%	40%	20.90%	14.23%	80.13%
2	3%	33.22%	22.05%	13.52%	71.79%
3	3%	31.69%	21.73%	13.52%	69.94%
4	6%	25.35%	21.02%	12.81%	65.18%
5	2%	27.22%	19.36%	10.68%	59.26%
6	2%	23.52%	16.73%	11.39%	53.64%
7	6%	29.82%	7.48%	12.81%	56.11%
8	2%	14.17%	15.78%	12.81%	44.76%
PROMEDIO DE CONOCIMIENTO					62.68%

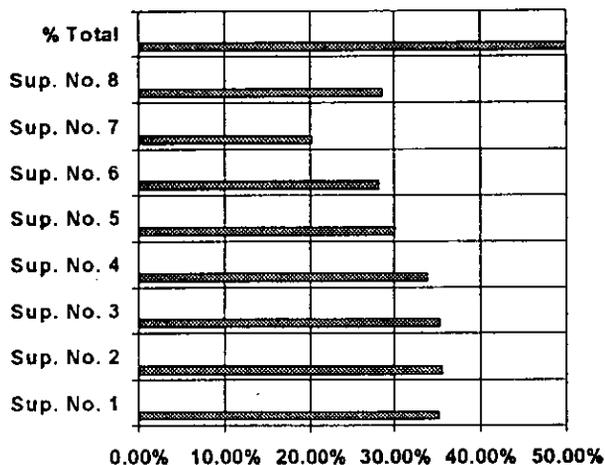
**RESULTADOS DE EVALUACION EN ESTANDARES
INDUCCIÓN**



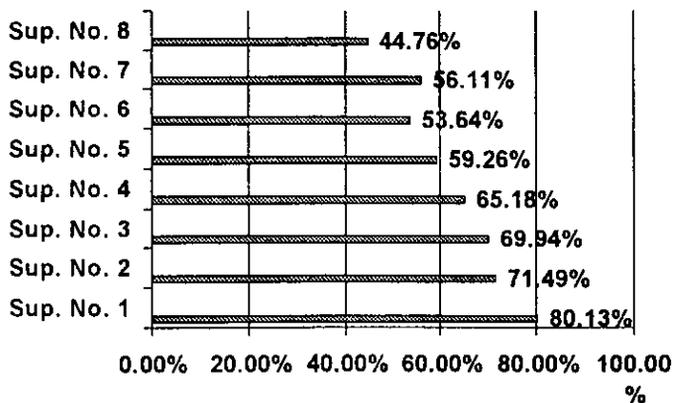
**RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN ESTÁNDARES
ACTUACIÓN, PRESENTACIÓN
E IMAGEN**



**RESULTADOS DE EVALUACION EN ESTÁNDARES
ELABORACIÓN DE TORTAS**



**INDICE TOTAL DE CONOCIMIENTOS EN
ESTANDARES**



Los resultados que se obtuvieron de la detección de necesidades, señalaron que el personal operativo, en su mayoría, no cumplía con los lineamientos establecidos por la empresa, por que la supervisión no los exigía a consecuencia de una deficiencia en el conocimiento de estándares.

Esta información originó que la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, elaborara el siguiente programa de capacitación para supervisores.

I. Programa de Desarrollo para Supervisores / 1995	
Justificación	El presente programa, tiene como finalidad dar respuesta a las necesidades detectadas a través de las evaluaciones teóricas - prácticas que se aplicaron a la supervisión y en donde se percibieron conocimientos insuficientes para un adecuado manejo del personal y buen desempeño de su función.
Objetivo Gral.	Proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un eficiente manejo de personal y buen desempeño de la supervisión.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar los conocimientos básicos que permitan comprender el importante papel que juega el supervisor en la organización 2. Formar elementos capaces de dirigir, instruir, motivar e inducir al personal al cambio de actitudes, enfocándolo al concepto de calidad y satisfacción del cliente. 3. Adiestrar en aspectos operativos que permitan el cumplimiento y optimización de los estándares con base en una buena supervisión.
Alcance	Todo el personal a nivel supervisión.
Metas	Que el 100% de los participantes adquieran los elementos necesarios que les permitan el eficiente desempeño de su trabajo dirigido a un servicio con calidad.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición y explicación de aspectos teóricos y operativos. • Comprensión de información teórica • Observación y análisis de actividades realizadas. • Participación directa en el punto de venta.

Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los siguientes medios: a) Aplicación de un test antes y después de la capacitación, para medir conocimientos. b) Evaluación de opinión sobre el contenido del curso. c) Seguimiento del desempeño en el punto de venta.
-------------------	---

Contenido Temático por Módulos	
Modulo I	<p>1. El papel del supervisor en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión, definición y concepto. • Responsabilidades y funciones • Liderazgo (tipos de liderazgo).
Modulo II	<p>2. Aspectos administrativos en el manejo del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Selección de personal</u> a) Entrevista b) Perfil del puesto. c) Manejo de requisiciones y plantillas. • <u>Control y registro de afectaciones de nómina</u> a) Tiempo extra b) Días trabajados c) Cortes de nómina d) Incapacidades e) Días festivos • <u>Reglamento interior de trabajo</u> • <u>Aspectos legales en el manejo de personal</u> a) Tipos de contratos b) Vencimientos c) Causas de rescisión de contrato
Modulo III	<p>3. Modelo de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes y objetivos • Definición de calidad • Etapas del modelo y principales herramientas. • Cadena calidad - servicio • Costo de no calidad.
Modulo IV	<p>4. El entrenamiento como herramienta en la supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para qué entrenar • Estándares genéricos y específicos por área • Adiestramiento específico por área y práctica

2. *Habilitación del programa:*

Para llevar a cabo la ejecución del programa para supervisores, la pasante en la licenciatura en Trabajo Social, se reunió con los gerentes y encargados del área operativa para promover el programa y obtener su aprobación.

De ésta reunión no se obtuvo el apoyo que se esperaba y el programa no se llegó a ejecutar.

Tal situación originó que la coordinación de capacitación continuara realizando acciones dirigidas al personal operativo para el cumplimiento de estándares, haciendo énfasis en proporcionar elementos que les permitan proyectar al cliente una mejor actitud de servicio, para ello, se organizó un programa de actualización para el mejoramiento del servicio.

1. Programa de Capacitación para el mejoramiento del Servicio Marzo / 1996

Objetivo Gral.	Proporcionar al personal operativo los conocimientos necesarios que le permitan lograr un servicio con calidad.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none">1. Proporcionar al personal los elementos que conforman un servicio con calidad.2. Que el personal identifique el objetivo y los lineamientos del estándar de actuación, presentación e imagen, enfatizando en la necesidad de mantener una actitud positiva.3. Que el personal comprenda la importancia de llevar a cabo labor de venta, en los establecimientos comerciales a través de una atención rápida y eficiente.4. Concientizar al personal que cada momento de contacto con el cliente es importante y fundamental para la imagen de la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Estructurar grupos con un mínimo de 10 participantes• Realización de calendarización de eventos.
Alcance	Todo el personal operativo de las distintas áreas.

CONTENIDO TEMATICO DEL PROGRAMA

Temas	Metodología
1. Calidad en el servicio a) Definición de calidad b) Aspectos básicos del servicio	Explicativa
2. Estándar de Presentación a) Higiene personal b) Uniformes	Explicativa Proyección de película Aplicación de hoja de ejercicios
3. Estándar de actuación a) Actitud b) Atención al cliente	Explicativa Aplicación hoja de ejercicios Dinámica “ Juego de roles ”
4. Labor de venta a) Venta sugestiva	Explicativa Proyección de película
5. Momentos de verdad	Explicativa Proyección de película Análisis de vivencias
6. Trabajo en equipo a) Características	Explicativa Dinámica “La Organización ”

2. *Habilitación del programa:*

Para ejecutar el programa, se expuso el objetivo y contenido temático ante los gerentes del área operativa , obteniendo una respuesta favorable para su ejecución.

3. *Ejecución del programa:*

La impartición del curso al personal operativo, inició a partir del mes de Marzo y concluyó de acuerdo al periodo programado en el mes de Junio, capacitando a 163 empleados, equivalente a un 69.36% en relación a los 235 empleados operativos que corresponden el 100%.

Personal Capacitado por Areas

Area	Personal capacitado	%
Alimentos	63	26.81%
Dulces	15	6.39%
Libros	21	8.94%
Baños Plus	46	19.57%
Servicios	18	7.65%
Total	163	69.36%

AUDITORIA: Gerentes y Encargados de Area.

DETECCIÓN DE NECESIDADES

TERCER PERIODO / JUNIO / 1996

CLIENTE AUDITADO	TÉCNICA Y/O INSTRUMENTO PARA LA DETECCIÓN	VARIABLE QUE AFECTA EL RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN	PROBLEMAS DETECTADOS	TÉCNICAS DE CALIDAD PARA LA REVISIÓN DE PROCESOS INTERNOS
Gerentes y encargados de área de la División Comercial e Inmobiliaria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad del servicio. ◆ Exactitud del servicio * Atención ⇒ Selección adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación a mandos intermedios y personal Admvo. • Adiestramiento al área de cocina y comedores. ◆ Eficientar la capacitación operativa. ◆ Apoyo a capacitación en actualización de estándares y elaboración de material didáctico y manuales. * Eventos culturales, deportivo y de integración. * Detección de necesidades a personal administrativo ⇒ Personal con problemas de actitud y estabilidad laboral. 	Matriz

**MATRIZ DE PERCEPCION DEL CLIENTE INTERNO / EXTERNO
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

PERCEPCION DEL CLIENTE	NO. DE OPINIONES										
	GCIA. CONSTR.	GCIA. INMOB.	GCIA. INFORM.	GCIA. LEGAL.	GCIA. COMER.	GCIA. ABAST.	GCIA. ADMVA.	GCIA. SERV.	GCIA. AUDIT.		
1. Falta eficientar la capacitación operativa.					5						
2. Falta capacitación mandos intermedios		1			6	2				1	
3. Detección de necesidades a personal operativo y administrativo		1			3	2					

**MATRIZ DE EXPECTATIVAS DEL CLIENTE INTERNO
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	NO. DE OPINIONES										
	GCIA. CONSTR.	GCIA. INMOB.	GCIA. INFORM.	GCIA. LEGAL.	GCIA. COMER.	GCIA. ABAST.	GCIA. ADMVA.	GCIA. SERV.	GCIA. AUDIT.		
1. Cursos para mandos intermedios y personal administrativo.	XX	XX			XX				XX	XX	
2. Eventos culturales, deportivos y de integración.	XX		XX			XX			XX	XX	
3. Apoyo a capacitación en elaboración de material.					XX				XX		
4. Adiestramiento (cocina - comedores.)					XX						

**ACCIONES REALIZADAS PARA DAR RESPUESTA A LAS
NECESIDADES DETECTADAS
OPORTUNIDAD DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN**

Problema Detectado	Actividades realizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta capacitación en mandos intermedios y personal Administrativo. 	<p>Para la solución de éste problema y enviar al personal a cursos de actualización y desarrollo personal, se requiere la autorización del gerente de la División Comercial e Inmobiliaria, y debido a que en la actualidad la situación económica aún no es muy favorable no se ha otorgado la autorización de algún evento, con excepción de los cursos de actualización que proporciona el Seguro Social para los trámites legales con los que debe cumplir la empresa y por ello la coordinación de capacitación no ha podido dar solución a las expectativas que tienen sus clientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento al área de producción (panificadora) y comedores. 	<p>Para contribuir a la disminución de éste problema, la pasante en la Lic. Trabajo Social, se contactó con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA) y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), para que a través de estas instituciones se proporcione la capacitación especializada que requiere el personal, para ello, se coordina con los encargados de éstas áreas para enviar e inscribir al personal a los cursos que organizan estas dependencias.</p>

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	
AREA DE PANIFICADORA	
Objetivo General	Proporcionar al personal que labora en el área de panificadora, los conocimientos y habilidades necesarias, que le permitan elaborar un producto de calidad, que cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que el personal conozca la características de los ingredientes que componen la masa, su importancia y su influencia en el resultado del pan. 2. Que el personal adquiera el conocimiento y la habilidad en el proceso de elaboración del pan plus. 3. Proporcionar al personal conocimientos generales sobre pan francés, bizcochería y pastelería.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al personal que se deberá enviar a curso en coordinación con el gerente Comercial, encargado del área de producción y la coordinadora de capacitación, con el fin de no interferir en las actividades operativas. • Coordinar la inscripción y el envío de personal a los cursos impartidos por CANAINPA y llevar un registro de eventos por participante. • Informar y entregar con anticipación al empleado, invitación de curso en donde se especifique día, lugar y hora del evento. • Mantener comunicación con el área de capacitación de CANAINPA para conocer el desempeño del personal en los eventos. • Organizar seguimientos de capacitación en coordinación con CANAINPA al personal del área de producción y el proceso de elaboración que se está llevando a la práctica.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO AREA DE PANIFICADORA	
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje teórico - práctico • Detección de necesidades y asesoramiento en: <ol style="list-style-type: none"> a) Equipo b) Material c) Materias primas d) Procesos de elaboración (recetas) • Seguimientos
Alcance	Todo el personal asignado al área de producción y panificadora, además de personal en general.
Calendarización	Apegado al calendario mensual que publica la Cámara Nacional de la Industria Panificadora.

**ACCIONES REALIZADAS PARA DAR RESPUESTA A LAS
NECESIDADES DETECTADAS
EXACTITUD DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN**

Problemas Detectados	Actividades realizadas / 1996	Actividades realizadas / 1997
<ul style="list-style-type: none"> • Eficientar la capacitación operativa. • Apoyo a capacitación en actualización de estándares y procesos, para la elaboración de manuales y material didáctico. 	<p>Para poder eficientar la capacitación al personal operativo, la licenciada en Trabajo Social, elaboró los siguientes manuales de capacitación que hacían falta para la impartición de los cursos.</p> <p>a) Manual de operación de lotería nacional.</p> <p>b) Manual del sistema de aglización y control de tiendas (Actienda).</p> <p>c) Participación en la elaboración del manual de vigilancia.</p> <p>NOTA: Se incluye en cada manual, las cartas descriptivas, para la impartición del curso, acetatos, dinámicas y hojas de ejercicios.</p> <p>d) Participación en la elaboración del guión y tomas para el video de inducción y el servicio de baños plus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó la reunión con los encargados de área para actualizar los procesos y estándares que capacitación proporciona al personal operativo. • Una vez obtenida la información, la pasante en la Lic. Trabajo Social, actualmente se encuentra realizando material didáctico (trípticos y folletos), para apoyar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los cursos de inducción, actuación, presentación e imagen, así como para el adiestramiento en la elaboración de alimentos. • Se elaboró el manual de operación del modulo de intercambio a conductores. • Programar capacitación de estándares.

ACCIONES REALIZADAS PARA DAR RESPUESTA A LAS

NECESIDADES DETECTADAS

ATENCIÓN

Problemas Detectados	Actividades realizadas / 1996	Actividades realizadas / 1997
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades al personal administrativo. • Realizar eventos culturales, deportivos y de integración. 	<p>Hasta el momento, no se ha llevado acabo la detección de necesidades al personal administrativo, debido a que no hay presupuesto para que el personal asista a cursos de actualización y desarrollo personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pasante de la Lic. en Trabajo Social durante éste periodo, tuvo contacto con el área de autotransporte de A.D.O y T.A.P.O, para inscribir al personal de la empresa en el torneo de volibol. • Se organizó internamente un cuadrangular navideño de basquet ball. • Se realizan anualmente en coordinación con la gerencia de Recursos Humanos los eventos de: <ul style="list-style-type: none"> a) Brindis de navidad y fin de año. b) Rosca de reyes y día de la Candelaria (concurso de niños vestidos). c) Día del niño, día de las Madres y día de las Secretarías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de un taller de teatro (actualmente ya no funciona). • Organización de un taller de pintura al oleo dirigido al personal operativo y administrativo (actualmente, existen dos grupos). • Exposición de pintura y fotografía programada para fin de año.

ACCIONES REALIZADAS PARA DAR RESPUESTA A LAS

NECESIDADES DETECTADAS

SELECCIÓN ADECUADA

Problemas Detectados	Actividades Realizadas / 1996	Actividades realizadas / 1997
<p>Personal con problemas de actitud y estabilidad laboral.</p>	<p>Para contratar personal que cumpla con el perfil que la empresa requiere y disminuir, el índice de rotación, la coordinación de capacitación implantó en el proceso de capacitación, "La evaluación del desempeño del candidato", a través de la cual se califica a la persona que se encuentra en capacitación en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación de conocimientos. b) Comportamiento y actitud durante la capacitación. c) Habilidad manual. d) Desempeño en el punto de venta (ésta última evaluación la realiza el supervisor de área). <p>Finalmente, si la evaluación no es buena, no se le contrata, pero se le da al candidato otra opción de cartera.</p>	<p>Actualmente, además de realizar el proceso de evaluación del desempeño del candidato, la pasante en Lic. Trabajo Social, se reúne por separado con cada uno de los candidatos , una vez que regresan de haber practicado en cada una de sus áreas, para saber que les parece su puesto y que problemas y dudas tuvieron. De estas reuniones, se han detectado candidatos que no están conforme con el horario o puesto asignado, situación que podría originar una renuncia o abandono prematuro.</p> <p>Para evitar este posible problema, si el candidato cumple con el perfil que la empresa requiere, la pasante en Lic. Trabajo Social, canaliza al candidato con previo aviso con la encargada de reclutamiento y selección, para que se le proporcione otra opción dentro de la empresa.</p>

**ACCIONES REALIZADAS PARA DAR RESPUESTA A LAS
NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

Necesidad Detectada	Actividades realizadas 1995	Actividades realizadas 1996	Actividades realizadas 1997
<p>Dar cumplimiento a las disposiciones legales que establece la Ley Federal del Trabajo en el Art. 132 fracción XV, y en los Artículos 153-O, 153-I y 153-V de la misma Ley.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de constancias de habilidades y recopilación de firmas del personal operativo. • Actualización de comisiones mixtas de capacitación de las empresas: a) Plaza Comercial Oriente b) Turística del Golfo c) Administradora • Modificación de vencimiento del programa de capacitación de las siguientes empresas: a) Restaurantes Asociados de Oriente b) Mercader 	<ul style="list-style-type: none"> • Se dieron de baja los programas de capacitación de las empresas: a) Distribuidora de Oriente b) Inmobiliaria Danmar c) Inmuebles de Oriente • Elaboración de constancias de habilidades de las empresas: a) Turística del Golfo b) Administradora • Modificación de instructores al programa de Plaza Comercial Oriente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y registro ante la S. T. P. S. de los programas de capacitación de las empresas: a) Turística del Golfo, y b) Administradora • Elaboración de las constancias de habilidades de todo el personal de la empresa Plaza Comercial Oriente.

ETAPA No. 5 Revisión de procesos internos.

Debido a que ésta etapa está ligada a la auditoría de clientes y a las características del servicio que proporciona capacitación, la información que se refiere a la revisión de procesos internos, se incluyó en los cuadros que se presentaron en la etapa anterior, donde se muestran las técnicas (gráficas de Pareto, causa - efecto, y matrices de selección de problemas), que se utilizaron para detectar las fallas que el área de capacitación presentaba..

ETAPA No 6 Asignar dueño a cada proceso.

La pasante de la licenciatura en Trabajo Social, como responsable de la coordinación de capacitación, está encargada de llevar acabo el proceso de capacitación.

Para entender con mayor claridad, empezaremos por definir qué es un proceso:

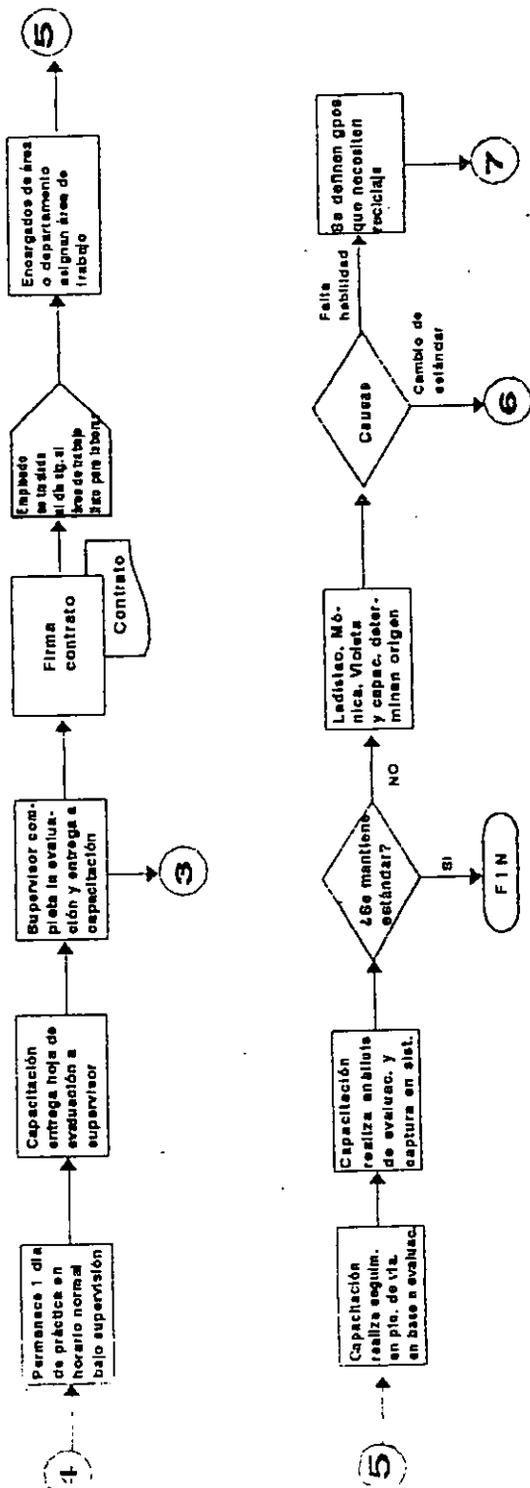
“ Un proceso es una secuencia de pasos ordenados en los sistemas y/o actividades que realizamos a diario, que aseguran el establecimiento y aplicación de los estándares así como la manera en que vamos a revisar y medir que se hagan correctamente.”¹⁵

Dentro del proceso de capacitación, se desglosan subprocesos, que deberán llevarse acabo para poder cumplir con el proceso general.

A continuación se presenta el Proceso de Capacitación y los subprocesos en los que se divide.

¹⁵ Manual del Modelo de Calidad. División Comercial e Inmobiliaria. México, D.F, 1996.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PLAZA COMERCIAL ORIENTE



SUBPROCESOS DE CAPACITACIÓN

Subprocesos	Responsable del proceso
1. Establecimiento de estándares.	Gerentes Encargados de área
2. Detección de necesidades de capacitación	Coordinadora de Capacitación
3. Actualización de estándares	Coord. Capacitación Encargados de área
4. Elaboración de material didáctico y manuales	Coord. Capacitación Gerente Rec. Humanos
5. Proceso de inducción a la empresa	Coord. Capacitación Becarios
6. Adiestramiento/ estándares de actuación y presentación	Coord. Capacitación Becarios
7. Adiestramiento en el proceso de elaboración de la torta.	Coord. Capacitación Becarios
8. Adiestramiento en el proceso de elaboración del sandwich.	Coord. Capacitación Becarios
9. Adiestramiento en el proceso del manejo de Actienda	Coord. Capacitación Becarios
10. Adiestramiento en el proceso de acomodo y exhibición de producto	Coord. Capacitación Becarios
11. Proceso de evaluación y canalización del candidato	Coord. Capacitación Supervisor
12. Elaboración de programas / D.N.C	Coord. Capacitación
13. Elaboración de informes mensuales	Coord. Capacitación
14. Seguimientos	Coord. Capacitación

ETAPA No. 7 Negociar e instrumentar los convenios básicos
cliente - proveedor

Para poder mejorar el servicio de capacitación y obtener el apoyo para satisfacer las necesidades de sus clientes, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, ha realizado convenios de compromiso con algunos de los encargados de área con los que tiene contacto.

Aunque no con todos se ha hecho por escrito, a continuación se presenta un convenio que se realizó con el coordinador de área del servicio de Baños Plus.

PLAZA COMERCIAL ORIENTE, S. A. DE C. V.
CONVENIO CLIENTE - PROVEEDOR
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

CONVENIO DE	CAPACITACION DE PERSONAL	
QUE CELEBRAN EN SU CALIDAD DE CLIENTES EL AREA DE:		BAÑOS PLUS
REPRESENTADA POR	LIC. SALOMON HERNANDEZ CAMPOS	
Y POR OTRA PARTE COMO PROVEEDOR DEL AREA DE:		CAPACITACION
REPRESENTADA POR	LIC. MARIA ELENA AVILA SALAS	
CON EL OBJETIVO DE:	CONTAR CON EL PERSONAL REQUERIDO DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA BAÑOS PLUS.	

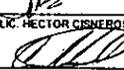
ACUERDAN AMBOS LOS SIGUIENTES COMPROMISOS

CLIENTE	PROVEEDOR
1.- PROPORCIONAR LOS PROCESOS ACTUALIZADOS QUE PERMITAN ELABORAR MATERIA DIDACTICO Y MANUAL DE CAPACITACION PARA LA IMPARTICION DE CURSOS A NIVEL OPERATIVO Y SUPERVISION.	1.- PROPORCIONAR AL AREA DE BAÑOS LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE PERMITAN DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES AL PERSONAL OPERATIVO Y DE SUPERVISION A TRAVES DE: LA INDUCCION, ESTANDARES DE ACTUACION Y EL CONOCIMIENTO DE LOS FORMATOS QUE SE MANEJAN EN EL AREA.
2.- DAR A CONOCER LAS MODIFICACIONES QUE SE REALICEN EN LA OPERACION AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION PARA SU ACTUALIZACION.	2.- ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO Y MANUALES DE CAPACITACION.
3.- RESPETAR DIAS Y HORARIOS ESTABLECIDOS POR CAPACITACION PARA LA IMPARTICION DE CURSOS AL PERSONAL DE BAÑOS	3.- REALIZAR LOS SEGUIMIENTOS DE LOS ESTANDARES DOS VECES POR MES.
4.- APOYAR AL AREA DE CAPACITACION PARA QUE SE DE EN FORMA CONSTANTE LA ACTUALIZACION DE CURSOS QUE DEBEN MANTENER LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.	4.- REALIZAR CURSOS DE ACTUALIZACION (RECLAMAMIENTO) AL PERSONAL OPERATIVO MINIMO UNA VEZ AL AÑO SOBRE LOS ESTANDARES.

ACORDANDO AMBAS PARTES CONOCER EL PROGRAMA DE CALIDAD Y ACEPTANDO LOS COMPROMISOS ANTERIORES. SE FIRMA EL PRESENTE CONVENIO EL DIA 24 DE OCTUBRE DE 1998.

CLIENTES

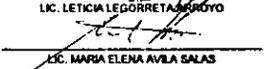

LIC. SALOMON HERNANDEZ CAMPOS


LIC. HECTOR CISNEROS


LIC. CARMEN BELLO MELENDEZ

PROVEEDOR


LIC. LETICIA LEGORRETA ARROYO


LIC. MARIA ELENA AVILA SALAS

ETAPA No. 8 Identificar las variables clave y controlarlas estadísticamente, para garantizar la comunicación y toma de decisiones.

Para entender éste apartado, se retomó una de las variables del proceso de capacitación que se mencionaron en la 4ª. etapa y que de acuerdo a los resultados estadísticos, se han tomado decisiones para mejorar el servicio.

Variables que afectan el servicio de capacitación:

a) Incumplimiento de estándares

Control estadístico que se utilizó para esta variable:

ESTANDAR DE PRESENTACIÓN

Turno	Personal Evaluado	No. Evalua.	Indice Calidad	% No Calidad	DESVIACIONES							
					Gafete	Filipina	Visera	Red	Zapatos	Uñas/L	s/rasurar	Cabello/L

7 / 15	12	38	94.21%	5.79%	4		4		2	9		7
15 / 23	9	19	97.37%	2.63%	7		1		1		1	
23 / 7	2	4	90.00%	10.00%	4							2
TOTAL	23	61			15		5		3	9	1	9

ESTANDAR DE ACTUACIÓN

Turno	Personal Evaluado	No. Evalua.	Indice Calidad	% No Calidad	DESVIACIONES						
					No Saluda	Saluda a veces	Mala Actitud	No Ofrece	N/Rapidez	No Despide	Despide a veces
7 / 15	12	38	51.05%	48.95%	15	14	5	22	8	14	11
15 / 23	8	12	45.83%	54.17%	9	2	1	11		10	1
23 / 7	2	4	87.50%	12.50%		3		1			
TOTAL	22	54			24	19	6	34	8	24	12

Decisión que se tomó de acuerdo a resultados estadísticos para mejorar el índice de calidad:

1. Mejor selección de personal
2. Programar capacitación para personal operativo en la actualización de estándares (ver Etapa 4).
3. Mejor supervisión (ver Etapa 4).
4. Evaluación de candidatos durante la capacitación (ver Etapa 4).

ETAPA No. 9 *Identificar y eliminar los costos de no calidad por procesos*

La coordinación de capacitación para llevar un control de gastos, realiza un informe mensual en donde se menciona el costo que se generó en capacitación, por el número de horas y el número de participantes en la impartición de cada curso (ver anexo).

Sin embargo, es importante aclarar que actualmente en la coordinación de capacitación, no se obtiene de manera cuantitativa el costo de no calidad de ningún proceso, y sólo se limita a exponerse de manera cualitativa a través de estadísticas.

ETAPA No. 10 *Implementar los indicadores de satisfacción de los clientes para evolucionar permanentemente los procesos.*

Dentro del proceso de capacitación, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social ha realizado varias modificaciones al proceso, con el fin de mejorar el servicio de capacitación y dar respuesta a las necesidades de sus clientes.

Entre estas modificaciones podemos mencionar las siguientes:

1. Enviar al personal de capacitación un día a práctica.
2. Realizar durante la capacitación evaluación al candidato en:
 - a) conocimientos teóricos.
 - b) Comportamiento, actitud y habilidad manual durante la capacitación.
 - c) Desempeño en el punto de venta (ésta la realiza el supervisor).
3. Detección de candidatos que no viables para cubrir puesto.

4. Reunión con cada uno de los candidatos para detectar dudas, problemas de horario o puestos asignados.
5. Realizar seguimientos en los puntos de venta para medir el índice de calidad y no calidad en estándares.

Además de estas modificaciones, la comunicación con los encargados de área, ha permitido conocer cuáles son los aspectos que han funcionado y cuáles los que se requiere mejorar.

ETAPA No. 11 Formación de los grupos participativos funcionales e interfuncionales.

Dentro de ésta etapa, podemos mencionar que la pasante de la licenciatura en Trabajo social como encargada de área a formado parte de los siguientes grupos:

Grupo Funcional de Mejora

<i>Integrantes</i>	<i>Función</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Recursos Humanos • Encarga de nóminas. • Jefe de reclutamiento y selección • Coordinadora de capacitación 	<p>Dentro de éste grupo se detectan los problemas que afectan los procesos de cada área y se analizan las posibles soluciones para mejorar el servicio.</p> <p>De éstas reuniones se realizan minutas en donde se establecen los acuerdos a los que se llegaron.</p> <p>Actualmente, las reuniones se realizan esporádicamente.</p>

Grupo Interfuncional de Mejora

<i>Integrantes</i>	<i>Función</i>
<ul style="list-style-type: none">• Gerente de Recursos Humanos• Gerente Comercial• Gerente de Servicios• Coordinador de área• Encargados de área• Coordinadora de capacitación	<p>Este grupo tiene la función de reunirse para ver los problemas y/o necesidades que las áreas presentan en materia de Capacitación.</p> <p>Además la coordinación de capacitación también expone las necesidades que tiene en la actualización de estándares, apoyo en material, equipo y envío de personal a los cursos de adiestramiento.</p> <p>Generalmente las reuniones de éste grupo es esporádico.</p>

ETAPA No. 12 Afectar la capacitación y remuneración del personal en base al modelo de calidad.

En la actualidad la capacitación del personal operativo, aunque se basa en el modelo de calidad con la enseñanza de procesos, todavía se encuentra en vías de proporcionarse en su totalidad, ya que falta inculcar en el empleado lo importante que es, ser un integrante activo, que conozca y aplique el modelo de calidad para obtener un mejor resultado en el desempeño de su trabajo.

Actualmente el modelo de calidad se conoce y se aplica en los niveles uno, dos y tres.

ETAPA No. 13 Hacer participar a los proveedores, pasando los estándares de calidad y buscando su compromiso.

En la actualidad esta etapa no se está llevando a la práctica adecuadamente, ya que los encargados de área (clientes), en algunas ocasiones no tienen presente lo importante que es proporcionar a la coordinación de capacitación (proveedor), los estándares actualizados.

ETAPA No. 14 Implementar sistemas de información y control que garanticen retroalimentación en función de lo que está pasando.

Los sistemas de comunicación que ha implementado la coordinación de capacitación para conocer las opiniones y expectativas de sus clientes, y retroalimentar el proceso de capacitación, se dividen en tres principalmente:

1. *Evaluación del evento*: Con el fin de mejorar los cursos que se imparten al personal operativo, se aplica al finalizar el evento, un formato de evaluación donde se califican los siguientes aspectos:

- a) Desarrollo del instructor.
- b) Material de apoyo.
- c) Contenido del curso.
- d) Instalaciones.

La información obtenida de estas evaluaciones permite a la pasante de la licenciatura en Trabajo Social y a los instructores (becarios), mejorar el servicio de capacitación en atención, rapidez, imagen, material de apoyo y desenvolvimiento frente al grupo.

2. *Entrevista con el candidato*: Al finalizar el proceso de capacitación, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, tiene la oportunidad de detectar de manera directa las dudas, inconformidades y problemas que presente el candidato y canalizarlo al área correspondiente si es que en sus manos no está solucionarlo.

3. *Juntas con Gerentes y encargados de área*: Aunque no son frecuentes y sólo se realizan cuando la situación así lo requiere, se obtiene información para mejorar el servicio de capacitación.

**ACTIVIDADES ADICIONALES REALIZADAS POR LA
PASANTE DE LA LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL
EN MATERIA DE SEGURIDAD E HIGIENE**

1. Elaborar y presentar ante la S.T.P.S, los programas anuales de seguridad e higiene de las empresas:
 - a) Plaza Comercial Oriente,, S.A de C.V
 - b) Turística del Golfo S.A de C.V
 - c) Administra S.A de C.V

2. Coordinar los recorridos mensuales de la comisión de seguridad e higiene.

3. Proporcionar la información para la elaboración del acta mensual de seguridad e higiene.

4. Control y registro de accidentes de trabajo.

5. Instalación de botiquines en áreas operativas y abastecimiento mensual de medicamentos.

6. Controlar y verificar el mantenimiento y recarga de extintores.

7. Coordinación de instalación de rutas de evacuación.

8. Realización de la campaña de prevención de accidentes:

- a) Elaboración y diseño de trípticos y carteles (prevención de caídas, cortadas, quemadas y levantamiento de objetos pesados).
- b) Distribución de trípticos al personal.
- c) Instalación de acrílicos en diversas áreas para colocar los carteles preventivos.

9. Organización de la campaña de corte de cabello, en coordinación con el D.I.F. (ésta se realiza mensualmente).

10. Organización anual del curso manejo de extintores.

11. Organización de los siguientes cursos complementarios:

- a) Prevención de accidentes.
- b) Alcoholismo y drogadicción.
- c) Síndrome de inmunodeficiencia adquirida, S.I.D.A.
- d) Control del estrés
- e) Vida, amor y sexo.
- f) Autoestima y superación personal

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

1. Actividades de reclutamiento y selección:

- a) Entrevistas y evaluaciones a los candidatos.
- b) Contratación de personal.
- c) Renuncias de personal.
- d) Control de vencimientos de contrato.
- e) Control de vacantes de acuerdo a plantillas.

2. Elaboración de periódico mural (quincenalmente):

En donde se proporciona al personal información sobre los onomásticos y accidentes registrados en el mes, reflexiones sobre seguridad e higiene, avisos informativos, invitaciones a eventos que realice capacitación, información de interés general y carteles promocionales.

3. Actividades de integración y tiempo libre:

- a) Taller de pintura al oleo
- b) Cuadrangular de basquetboll.
- c) Coordinación de eventos como: día de la Secretaria, día de las Madres, día del Niño, comidas de fin de año, etc.

2.2.4 Técnicas e instrumentos utilizados en la práctica profesional para el mejoramiento de la calidad.

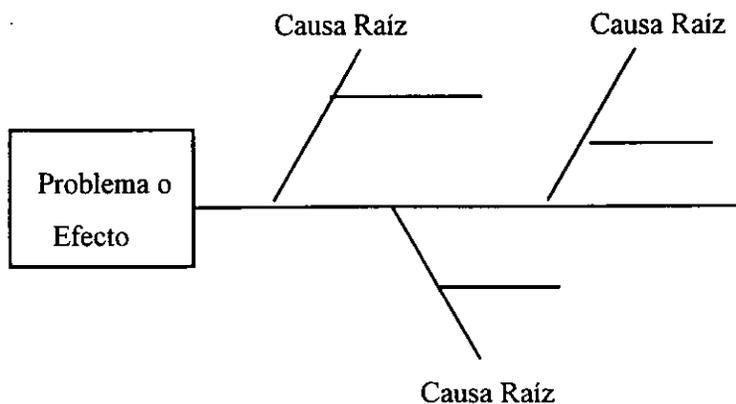
La pasante de la licenciatura en Trabajo Social para desempeñar su labor en la coordinación de capacitación, se apoya de diversas técnicas, que establece el modelos de calidad, para detectar y analizar problemas, y las que utiliza para impartir los cursos que se tienen contemplados en el plan integral de capacitación.

A continuación se darán a conocer las técnicas que más se han utilizado, proporcionando para ello, una breve explicación de cada una.

1. Diagrama de causa - efecto:

El análisis de “causa y efecto” ha sido utilizada durante la práctica profesional, para identificar los factores (causas) que llevan a un resultado (efecto). Para su elaboración, se empleó un diagrama de esqueleto de pescado para separar e identificar las causas raíz de los problemas que ha presentado el proceso de capacitación

Ejemplo:



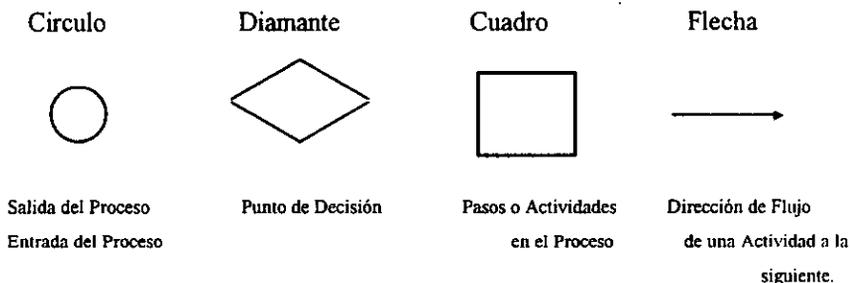
2. Flujograma:

El flujograma se ha empleado para hacer la ilustración gráfica del proceso de capacitación y documentar así, las actividades involucradas y su secuencia.

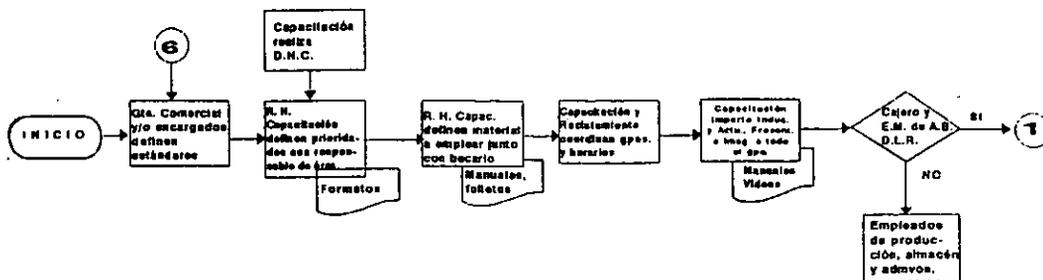
Esta técnica ha permitido a quienes participamos en el proceso, entender gráficamente cómo cada una de las actividades, contribuye a la producción del servicio.

Además a permitido al área de capacitación, analizar su procesos para mejorarlo, identificando sus deficiencias, pasos faltantes, repetitivos o innecesarios.

Simbología:



Ejemplo:



3. Gráfica de barras:

La gráfica de barras se ha utilizado en el área de capacitación, para comparar información obtenida de evaluaciones aplicadas durante la práctica profesional, tal es el caso de las gráficas que se presentaron anteriormente, para comparar el grado de conocimientos en supervisores. (ver 2.2.3. El papel del licenciado en Trabajo Social, Etapa 4).

4. Matriz:

Una matriz es una red formada por la intersección de líneas verticales y horizontales.

La pasante de la licenciatura en trabajo social ha utilizado esta técnica en el área de capacitación, para definir la relación existente entre un conjunto de opciones y un conjunto de criterios. A continuación se presenta el ejemplo de una matriz.

MATRIZ DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CAPACITACIÓN	GCIÁ INM.	GCIÁ COMERC	GCIÁ ABAST.	GCIÁ SERV.	GCIÁ AUT.
1. FALTA MEJORAR LA CAPACITACIÓN OPERATIVA.		5			
2. FALTA CAPACITACIÓN MANDOS INTERMEDIOS.	1	6	2		1
3. DETECCIÓN DE NECESIDADES PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO.-	1	3	2		

5. Encuesta:

La encuesta es una de las técnicas que más se ha utilizado en la práctica profesional, y ha servido para recabar información del personal operativo para realizar la detección de necesidades de capacitación, así como para saber su opiniones sobre los estándares establecidos. (ver anexos).

6. Entrevista:

Esta técnica la ha utilizado la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, para conocer de manera directa las necesidades, opiniones, dudas y expectativas que del servicio de capacitación tienen los gerentes de área y el personal que se encuentra en adiestramiento.

En reclutamiento y selección, también ha utilizado esta técnica, cuando entrevista a los candidato para cubrir vacantes.

7. Técnicas de comunicación:

Estas técnicas generalmente se han utilizado en la práctica profesional, para impartir los cursos de capacitación, para exponer información de interés general al personal o para exponer resultados y presentar programas a los gerentes y encargados de área.

Entre las técnicas más utilizadas se encuentran las siguientes:

- | | |
|-------------------|------------------------------------|
| a) Rotafolio | d) Proyección de películas (video) |
| b) Pizarrón | e) Cartel |
| c) Retroproyector | f) Periódico mural |

8. Técnicas grupales:

Las técnicas o dinámica de grupo, han sido para la pasante de la licenciatura en Trabajo Social un apoyo muy importante para su desenvolvimiento en el manejo de grupos, ya que a través de ellas, se fomenta la cohesión y la participación de los integrantes de un grupo para generar un ambiente agradable que apoye el proceso de enseñanza - aprendizaje.

A continuación se presentan las dinámicas grupales que se han utilizado:

Dinámicas de Animación:

- a) Presentación por parejas
- b) La telaraña
- c) Los refranes
- d) Los nombres escritos
- e) Mar adentro, mar afuera
- f) El pueblo manda
- g) Los números

Dinámicas de análisis:

- a) El sociodrama
- b) Juego de roles
- c) Lluvia de ideas
- d) Corrillos
- e) Estudio de casos

Dinámicas de organización:

- a) Rompecabezas
- b) El pueblo necesita
- c) La organización
- d) Tareas

Instrumentos utilizados durante la práctica profesional:

a) Informes mensuales de capacitación:

- Reporte de personal capacitado
- Reporte de costo estimado
- Actividades adicionales

b) Evaluación del grupo.

c) Evaluación teórica del candidato en capacitación (Instrumento diseñado por la licenciada en Trabajo Social)

d) Evaluación del personal de nuevo ingreso (instrumento diseñado por la licenciada en Trabajo Social).

e) Control de seguimiento para el personal operativo en el estándar de actuación y presentación (instrumento diseñado por la licenciada en Trabajo Social).

f) Cuestionarios para la detección de necesidades de capacitación (instrumentos diseñados por la licenciada en Trabajo Social).

g) Lista de asistencia (instrumento diseñado por la licenciada en Trabajo Social)

h) Control de actividades semanales (instrumento diseñado por la licenciada en Trabajo Social)

i) Calendario mensual de actividades.

(Ver anexos)

j) Formatos para tramites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

- Forma DC-1 (Para informar la constitución de la comisión mixta de capacitación).
- Forma DC-2 (Para presentación del plan y programa de capacitación)
- Forma DC-3 (Para realizar la constancia de habilidades laborales)
- Forma DC-4 (Para presentar lista de constancias de habilidades laborales)

Ver anexos)

2.2.5. Evaluación de la aplicación del modelo de calidad.

La metodología que establece el modelo de calidad dentro de la empresa Plaza Comercial Oriente, ha permitido a la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, adquirir a través de su aplicación, una nueva forma de trabajar, donde los conocimientos y técnicas establecidas, van dirigidas a obtener un diagnóstico que permita conocer la problemática del área que coordina, mejorar el servicio que proporciona y por ende mejorar en el desempeño de su trabajo.

A través de ésta forma de trabajar, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, identifica mediante evaluaciones, auditorías y/o seguimientos, las deficiencias del área, los aspectos que han mejorado, lo que se mantiene y en lo que aún no se ha trabajado, así como los factores que influyen en los resultados obtenidos.

Con la aplicación del modelo, la experiencia profesional ha tenido que desarrollarse a través de procesos, los cuales permiten establecer paso a paso el actuar del Trabajador Social dentro de su área, además de evaluar y analizar con mayor detenimiento las acciones realizadas y delimitar en qué momento del proceso se está fallando.

Poner en práctica las etapa del modelo, ha permitido tener un mayor acercamiento con las personas a las que se les proporciona el servicio, conocer constantemente sus necesidades y delimitar a través de las técnicas establecidas los problemas a las que hay que darle mayor prioridad, todo con el fin de lograr una mejora continua.

Es importante aclarar, que para obtener cada vez mejores resultados con la aplicación del modelo de calidad, todos los que integran la empresa, requieren un cambio de mentalidad, que les permita asumir por convicción y no por imposición una verdadera filosofía de calidad, basada en el compromiso, el espíritu de trabajo en equipo, la participación y el deseo individual por ser mejor.

Evaluar el modelo de calidad en su aplicación, permite en resumen hablar de los siguientes aspectos:

1. Trabajar bajo procesos, teniendo un mayor control sobre las actividades.
2. Identificar en qué momento del proceso existe una deficiencia para corregirla.
3. Proporciona a la Lic. en Trabajo Social otra opción en la forma de trabajar.
4. Permite constantemente conocer las necesidades del personal al que se le proporciona servicio, dando la pauta para realizar las acciones más convenientes.
5. Permite dar prioridad a los problemas, mediante las técnicas establecidas.
6. Permite conocer los avances y deficiencias de las acciones realizadas, determinando el índice de no calidad.
7. Contribuye a la toma de decisiones.

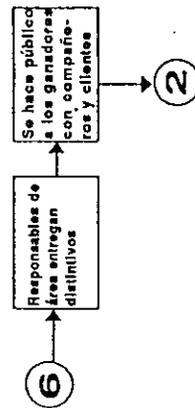
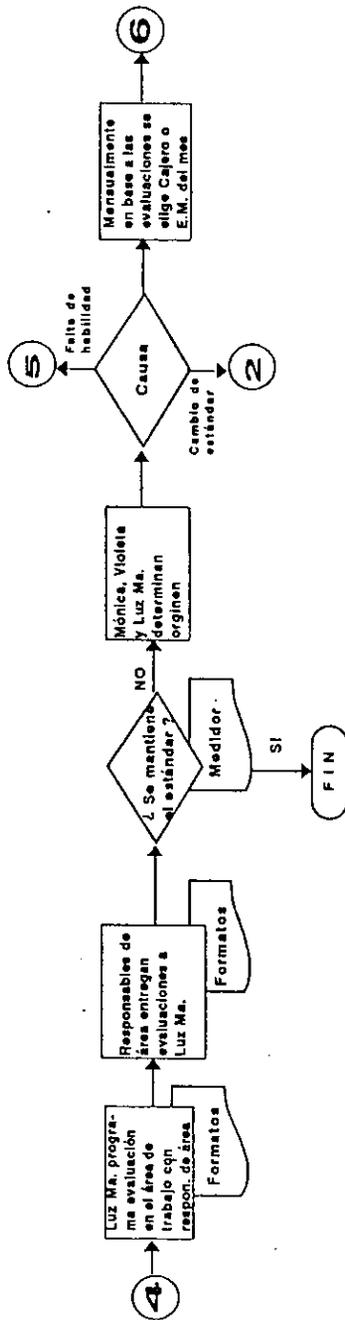
2.3 Resultados obtenidos durante la experiencia profesional.

2.3.1 Modificaciones a los procesos y acciones de la coordinación de capacitación.

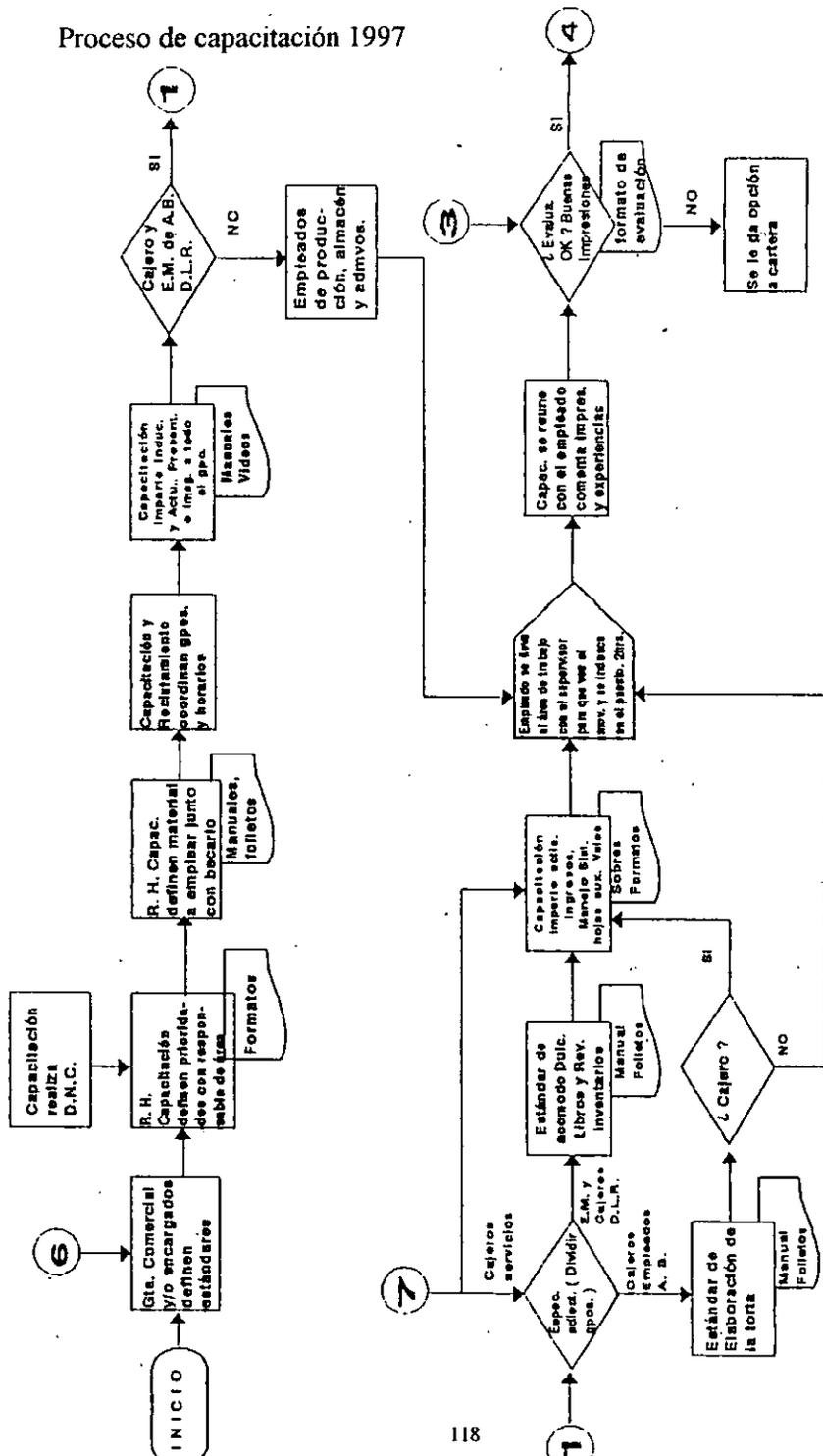
En el transcurso de la experiencia profesional, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, ha dirigido sus acciones dentro de la coordinación de capacitación, basándose en una serie de procesos que se han ido modificando de acuerdo a las necesidades y requerimientos del personal y la empresa, con el fin de lograr un mejor servicio por parte del área de capacitación.

Para poder desarrollar éste apartado, y entender con mayor detenimiento las modificaciones que se han presentado en el actuar y desarrollo de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, es conveniente dar a conocer a continuación el proceso de capacitación con el que se inició la experiencia profesional (1994), y partir de aquí, para realizar un cuadro comparativo, con el proceso de capacitación actual (1997), señalando las modificaciones realizadas y las nuevas acciones que se han introducido en el proceso para obtener mejores resultados.

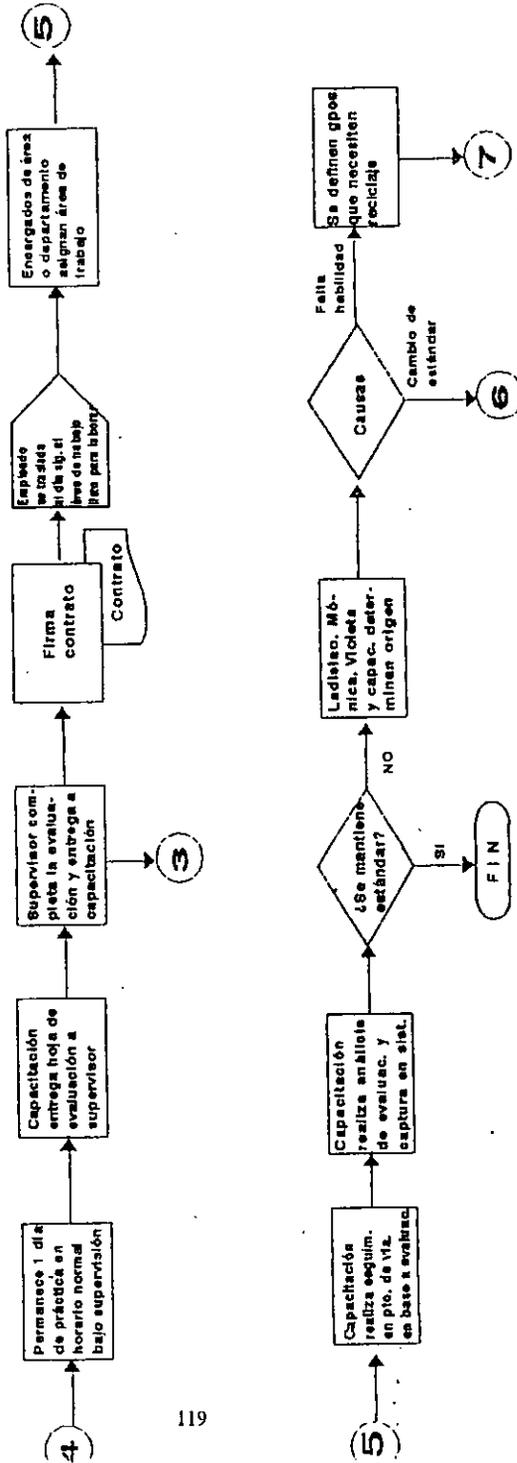
Proceso de capacitación 1994



Proceso de capacitación 1997



Proceso de capacitación 1997



CUADRO COMPARATIVO DE MODIFICACIONES

Proceso de Capacitación Inicial 1994	Proceso de Capacitación Actual 1997
1. Recursos Humanos y Capacitación definen material didáctico a emplear para cursos.	1. Recursos Humanos y Capacitación definen material didáctico a emplear para curso, introduciendo dentro de ésta actividad la participación de un Becario.
2. Capacitación imparte a todo el personal de nuevo ingreso "Inducción a la empresa", y el curso de Actuación Presentación e Imagen, sólo a cajeros.	2. Capacitación proporciona Inducción a la empresa y curso de Actuación, Presentación e Imagen a todo el personal de nuevo ingreso en los niveles 2,3,4 y 5.
3. Capacitación proporciona adiestramiento específico sólo al personal destinado al área de cajas.	3. Capacitación proporciona adiestramiento específico a los siguientes puestos: <ul style="list-style-type: none"> • Cajeros y empleados de mostrador • Dependientes e barra y mozos • Galopines, panaderos y cocineros • Ayudantes labores generales Además del personal de los niveles 3 y 4.
4. Todos los puestos con excepción de los cajeros no reciben adiestramiento específico y firman contrato inmediatamente.	4. Proporcionada la capacitación específica, al personal de nuevo ingreso, se le envía al área de trabajo por unas horas (2 hrs.), para que se induzca en el puesto.

CUADRO COMPARATIVO DE MODIFICACIONES

Proceso de Capacitación Inicial 1994	Proceso de Capacitación 1997
<p>5. Al personal destinado al área de caja, se le aplica evaluación por escrito, si los resultados son óptimos, firma contrato, y si no, se le da opción a cartera.</p>	<p>5. Capacitación se reúne con todo el personal de nuevo ingreso y aplica las siguientes evaluaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación para el instructor • Evaluación para detectar conocimientos adquiridos y dudas generadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
	<p>6. La Coordinadora de capacitación se reúne individualmente con cada uno de los participantes, para conocer impresiones de los puestos asignados y detectar inconformidades que generarían posibles abandonos o mayor rotación. Ante problemas como éstos, se canaliza al candidato a Reclutamiento y selección, para que se le asigne otro puesto y si no hay vacantes se le da opción a cartera.</p>
	<p>7. Si la evaluación de conocimientos es adecuada y el candidato no tiene problemas e inconformidad con el puesto asignado, se le proporciona otro día de práctica, en el área correspondiente.</p>

CUADRO COMPARATIVO DE MODIFICACIONES

Proceso de Capacitación Inicial 1994	Proceso de Capacitación Actual 1997
	<p>8. Capacitación proporciona al supervisor, la hoja de evaluación con los resultados obtenidos por el candidato, para que éste, concluya la evaluación del desempeño y comportamiento en el área de trabajo.</p> <p>Si los resultados de la evaluación son buenos, firma contrato, si no, se da opción a cartera.</p>
<p>6. Personal inicia sus labores en el área de trabajo y mensualmente capacitación junto con encargados de área programan evaluación del desempeño para los siguientes fines:</p> <p>a) Elegir al cajero y empleado del mes.</p> <p>b) Conocer si se mantienen los estándares o determinar las causas que originan el no cumplimiento.</p>	<p>9. Personal inicia sus labores en el área de trabajo y capacitación realiza mensualmente seguimientos en los puntos de venta, para determinar el índice de calidad o no calidad en el cumplimiento de estándares.</p>
<p>7. Encargados de área y capacitación proporcionan distintivo a los mejores empleados y se hace pública a los ganadores entre compañeros y clientes.</p>	<p>10. Capacitación, proporciona a encargados de área, informe de resultados obtenidos del seguimiento.</p>
	<p>11. Encargados de área y capacitación determinan causas de no cumplimiento de estándares.</p>

CUADRO COMPARATIVO DE MODIFICACIONES

Proceso de Capacitación Inicial 1994	Proceso de Capacitación Actual 1997
	12. Capacitación realiza programa de Adiestramiento específico que de respuesta a las deficiencias detectadas en el incumplimiento de estándares.
	13. Se define personal que requiere capacitación, se organizan grupos y se ejecuta el programa.

2.3.2 Logros obtenidos en el desarrollo de la experiencia profesional.

El desempeño laboral que ha tenido la pasante de la licenciatura en Trabajo Social como coordinadora de capacitación, le ha permitido alcanzar durante su trayectoria dentro de Plaza Comercial Oriente, diversos logros que han coadyuvado al cumplimiento de objetivos por parte de la empresa y beneficiado al personal que labora dentro de ella, incluyendo dentro de éstos a la misma Trabajadora Social.

A continuación se darán a conocer los logros alcanzados, clasificándolos de la siguiente manera:

- a) Individuales
- b) A nivel profesional.
- c) Para el área de capacitación.
- d) Para la empresa y el personal en materia de capacitación.
- e) Para la empresa y el personal en materia de seguridad e higiene.

a) Logros individuales:

1. Quizá el principal alcance obtenido por la pasante de la licenciatura en Trabajo Social a nivel personal, fue ser aceptada en la Empresa Plaza Comercial Oriente, para desempeñar el puesto de coordinadora de capacitación, a pesar de que en éstos puestos, generalmente se solicitan y se aceptan profesionistas de otras disciplinas como Psicólogos, Administradores, Pedagogos o Relaciones Industriales.

2. Adquirir experiencia dentro del área de capacitación, trabajando bajo una metodología de calidad, que permita a la pasante de la licenciatura en Trabajo Social ser una profesionista competitiva y con visión actualizada sobre el sistema de trabajo en el sector privado.

b) Logros a nivel profesional:

1. Obtener el reconocimiento, la aceptación y el respeto como profesionista en Trabajo Social, por parte de otros profesionistas y todo el personal que laboran en la empresa.
2. Demostrar que los licenciados en Trabajo Social, poseen los conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñarse en el área de capacitación dentro del sector privado, rompiendo así, con el pensamiento erróneo y conservador de que los Trabajadores Sociales sólo tienen la opción de laborar en el sector público y que son profesionistas de segundo nivel.
3. Introducir becarios en el área de capacitación, que sean estudiantes de la licenciatura en Trabajo Social, para desempeñar el puesto de instructor; proporcionando a éstos, la oportunidad de aprender dentro del área y ampliar su visión para desempeñar el Trabajo Social.

c) Logros para el área de capacitación:

1. Introducir en capacitación otro becario que apoye el área, ya que anteriormente se trabajaba con uno.
2. Creación de dos salas de capacitación en donde se proporciona adiestramiento específico (estándares de elaboración de alimentos, sistema Actienda y estándares de acomodo), las cuales cuentan con el equipo necesario para la instrucción. Al inicio de la experiencia profesional, se contaba con una sala de capacitación, actualmente se cuentan con tres.
3. Se elaboraron y actualizaron los siguientes manuales, con el fin de coadyuvar en la impartición de cursos y mejorar la capacitación:
 - a) Actualización del manual de Inducción, elaboración de carta descriptiva y cuaderno de ejercicios; así como elaboración de trípticos que apoyaran la información
 - b) Actualización del manual de Actuación, Presentación e Imagen y elaboración del cuaderno de ejercicios para el participante.
 - c) Elaboración del manual para el adiestramiento en el sistema de Actienda.
 - d) Elaboración del manual para la operación de expendios de billetes de Lotería Nacional.
 - e) Elaboración del manual de operación para el Modulo de Intercambio a Conductores.

f) Elaboración de material didáctico para el adiestramiento de estándares en el área de Baños Plus.

Al inicio de la experiencia profesional, se contaba únicamente con el manual de Inducción y el manual de Actuación Presentación e Imagen.

4. Se participó en la elaboración del guión, de los videos de Inducción y adiestramiento en Baños Plus.

5. Se logró un convenio con Películas Mell, para adquirir videos que apoyaran los cursos de capacitación.

6. Se asoció a la Cámara Nacional de la Industria Panificadora, con el fin de apoyar la capacitación en el área de producción y poder proporcionar un adiestramiento específico.

d) Logros para la empresa y para el personal en materia de capacitación:

1. Cumplir con las disposiciones legales que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social al elaborar, presentar y registrar los planes y programas de capacitación del periodo de 1997 a 2001 de las empresas Plaza Comercial Oriente, Administra y Turística del Golfo, así como la presentación de sus respectivas constancias de habilidades.

2. Proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso en un periodo corto de tres días, en donde se les proporciona la inducción a la empresa, el adiestramiento específico y se le proporciona un día de práctica en el puesto asignado; permitiendo con ello, que el personal se presente en su área de trabajo en el menor tiempo posible.
3. Proporcionar semanalmente capacitación a dos grupos; ya que anteriormente se captaba a un sólo grupo por que el proceso de capacitación duraba una semana.
4. Lograr que el 100% del personal de nuevo ingreso, reciba capacitación al ingresar a la empresa.
5. Detectar oportunamente durante el proceso de capacitación, personal no apto para la empresa o personal inconforme con el área y puesto que generen un incremento en los abandonos o rotación de personal.
6. Contribuir a través de la capacitación al cumplimiento de estándares establecidos por la empresa.
7. Modificar los procesos de capacitación en el transcurso de la experiencia profesional, de acuerdo a las necesidades que se fueron presentando, con el fin de mejorar el servicio en beneficio de la empresa.

8. Contribuir a la adaptación del personal de nuevo ingreso al ambiente laboral.

e) Logros para la empresa y personal en materia de seguridad e higiene:

1. Cumplir con las disposiciones legales que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión al presentar el programa anual de seguridad e higiene, actualizar la comisión de seguridad e higiene, realizar los recorridos mensuales de la comisión, y presentar las actas mensuales de los recorridos.
2. Instalación de botiquines de primeros auxilios en todas las áreas operativas.
3. Colocación, recarga y mantenimiento de extintores en todas las áreas operativas y administrativas.
4. Instalación de rutas de evacuación en todas las áreas de la empresa.
5. Organizar anualmente cursos de manejo de extintores, dirigido a todo el personal.
6. Realizar mensualmente campañas de corte de cabello en coordinación con el D.I.F

7. Organizar campaña de sensibilización en la prevención de accidentes realizando las siguientes acciones:

- Curso de prevención de cortaduras, caídas, quemaduras y levantamiento de objetos pesados.
- Elaboración e instalación de carteles preventivos en todas las áreas.
- Elaboración y distribución de trípticos con medidas preventivas a todo el personal.

8. Contribuir al mejoramiento del ambiente y bienestar del personal al organizar y coordinar eventos tales como:

- Autoestima y superación personal
- Control del estrés
- Alcoholismo y drogadicción
- Síndrome de inmunodeficiencia adquirida (S.I.D.A)
- Vida, amor y sexo
- Cuadrangular navideño de basquet ball.
- Taller de pintura al oleo.

2.3.3 Impacto generado en el trabajador y en el ejercicio profesional.

Uno de los aspectos más importantes que deben de considerarse cuando de resultados se trata, es el impacto que genera en la población con las acciones realizadas por la práctica profesional, las cuáles apegadas al modelo de calidad y al proceso de capacitación, han contribuido en el actuar y desenvolvimiento del trabajador y por ende en la pasante de la licenciatura en Trabajo Social.

Para tener un mayor conocimiento de lo anterior, a continuación se darán a conocer los aspectos en los que se ha contribuido.

Impacto en el trabajador:

1. Mayor capacidad de adaptación al puesto y al área laboral.
2. Confianza para expresar opinión sobre puesto y área asignada, y libertad de decisión para la firma de contrato.
3. Mayores conocimientos sobre calidad y la importancia de cumplir con lineamientos, estándares y procesos establecidos.
4. Mayor participación del personal en eventos realizados por la coordinación de capacitación.

5. Integración de personal operativo y administrativo a través de eventos de capacitación.
6. Confianza para solicitar al área de capacitación, orientación, aclaración de dudas y apoyo para la solución de problemas laborales. (Este último, se canaliza a la gerencia de Recursos Humanos).

Impacto en el ejercicio profesional:

1. Orientar la formación académica del licenciado en Trabajo Social, al sector privado, específicamente al área de capacitación.
2. Adquisición de conocimientos, relacionados a la calidad total y a su metodología, incrementando así, el acervo cultural y la formación profesional del licenciado en Trabajo Social.
3. Adaptar el ejercicio profesional a través de procesos.
4. Mayor capacidad para sensibilizar, tomar decisiones y resolver problemas.
5. Habilidad para instruir y manejar grupos.
6. Adaptación de la filosofía de calidad, relacionada a la mejora continua.

CAPITULO III.

ANALISIS DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA COORDINACION DE CAPACITACIÓN.

3.1 Influencias del entorno económico, político y social en el ámbito laboral en el que se desarrollo la experiencia profesional.

Para entender plenamente las condiciones en las que se desarrollo la experiencia profesional de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social dentro de la coordinación de capacitación, se recurrirá a continuación, al análisis de los factores que se generaron dentro del entorno laboral a consecuencia de los momentos históricos que vivía nuestro país y que repercutieron en el desempeño laboral del Trabajador social.

La firma y participación de nuestro país en el TLC y el deseo de apoyar cada vez más la apertura comercial, influyeron para que la División Comercial e Inmobiliaria, preocupada por la competencia que implicaba la firma del tratado, adquiriera para cada una de sus empresas la filosofía de calidad y estableciera para ello un programa permanente.

El propósito de difundir una cultura de calidad entre sus empleados y luchar por permanecer en el mercado siendo cada vez más competitivo, originó que en Plaza Comercial Oriente y las demás empresas del grupo, adoptaran para sí, el modelo de calidad.

La línea que se había decidido seguir , repercutió de tal manera que todas las áreas y gerencias de la empresa, debían trabajar bajo los lineamientos que establecía el modelo y por ello, el plan integral de capacitación fue reestructurado con el fin de que los cursos que se impartieran dentro de la empresa, difundieran e inculcaran la cultura de calidad, buscando con ello, el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa.

Es así que, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social tuvo que adaptarse al modelo de calidad y desarrollar su trabajo en la coordinación de capacitación bajo esta metodología.

Otro de los factores que influyeron en el entorno de la empresa y provocaron pérdidas económicas, fue el levantamiento armado en Chiapas del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, ya que éste problema originó una disminución en la demanda del servicio del autotransporte principalmente al sureste de México y por consiguiente una considerable disminución en la venta de productos y servicios adicionales proporcionados por Plaza Comercial Oriente.

Por otra parte, el desplome económico que surgió a partir del conocido “Error de Diciembre”, provocó en todas las empresas que operan en la terminal, la congelación de plazas, el cierre de contrataciones y en algunos casos el recorte de personal.

Durante el año subsecuente al desplome (1995), el problema de rotación que venía padeciendo la empresa, disminuyó considerablemente, pues el número de empleos en éste año, en relación a la demanda de personal

desempleada era menor y por ello, el personal que permaneció en la empresa mostró una mayor estabilidad.

La existencia de un gran número de población sin empleo y una disminución en el poder adquisitivo, también contribuyó en la disminución de las ventas y por ende en el decremento de la utilidad de la empresa.

Esta condición trajo consigo, que los salarios del personal no sufrieran incremento alguno y que el ambiente dentro de la empresa fuera de incertidumbre y austeridad en todas las áreas, pues se evitaba en lo más mínimo los gastos innecesarios

Esta situación repercutió en la coordinación de capacitación de tal manera, que el material didáctico y equipo que se utilizaba para impartir los cursos fuera insuficiente y de mala calidad, y que los cursos externos que se autorizaban para la actualización del personal administrativo fueran anulados completamente.

Por otro lado, el incremento de los productos y la canasta básica en relación al salario mínimo, también generó en la empresa un incremento en la falta de probidad entre los empleados, situación que también afectó el ingreso de la empresa.

Finalmente la situación económica que sufría el país, también influyó el entorno con el que colinda la terminal, de tal manera, que la afluencia de un gran número de gente dentro y fuera de ella, originó el incremento de la delincuencia, la inseguridad pública, y el comercio ambulante.

3.2 Limitaciones y acciones realizadas en el transcurso de la práctica profesional.

En el transcurso de la experiencia profesional, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social a enfrentado una serie de limitaciones que se han tenido que ir superando para poder desempeñar y desarrollar su trabajo dentro de la empresa como coordinadora de capacitación.

Entre los aspectos que en determinado momento han restringido el actuar del pasante de la licenciatura en Trabajo Social podemos mencionar los siguientes:

1. Desconocimiento de la filosofía y la metodología de calidad implementada por la empresa al inicio de la experiencia profesional, situación que generó que la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, adquiriera a través de cursos, documentos y bibliografía proporcionada por la misma empresa, conocimientos que le permitieran enfocar su sistema de trabajo mediante procesos, los cuales permitieran a través de un constante análisis, el mejoramiento continuo del servicio que se proporcionaba. Esta situación ha contribuido para que la pasante de la licenciatura en Trabajo Social adquiriera conocimientos que en la actualidad son fundamentales para desarrollarse en el ámbito empresarial.
2. Deficiencias en el conocimiento del proceso de capacitación y trámites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación y seguridad e higiene; problemas que se fueron

solucionando mediante la adquisición de conocimientos de manera informal, a través de bibliografía, folletos y disposiciones legales expedidas en el diario oficial de la federación, así como información, orientación y asesoría directa proporcionada por la misma Secretaría del Trabajo.

3. Falta de recursos económicos para optimizar el servicio de capacitación en los siguientes aspectos:

- Mayor y mejor calidad de material didáctico, manuales, equipo y salas de adiestramiento en relación a las necesidades del personal y la empresa.
- Equipo de computo para la elaboración de manuales y diseño de cursos.
- Presupuesto para cursos de actualización a la pasante de la licenciatura en Trabajo Social en materia de capacitación (técnica para la detección de necesidades, elaboración de programas, diseño de cursos, evaluación de la capacitación, etc.).
- Incrementar el no. de instructores y personal en el área de capacitación que permita distribuir la carga de trabajo y obtener resultados en un menor tiempo.

4. Otro aspecto que ha limitado el actuar de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social como responsable de la coordinación de capacitación, es el nivel jerárquico que posee dentro de la estructura organizacional de la empresa, ya que su poder de acción y decisión está a expensas no sólo de la decisión que tome la gerencia de Recursos Humanos, sino

también de los criterios y necesidades que tengan las gerencias operativas, las cuales pueden o no, autorizar y apoyar las actividades o eventos programados por capacitación, delimitando con ello, su grado de compromiso e intervención para la ejecución y seguimiento de los programas.

Esta situación ha sido un problema durante toda la experiencia profesional, debido a que los gerentes y jefes de área, tienen muchos años laborando en la empresa y presentan actitudes, problemas de comunicación y relación entre ellos, que limitan y obstaculizan la toma de decisiones para determinar las acciones a seguir por el área de capacitación, generando como consecuencia poco apoyo y compromiso por parte de las áreas operativas para proporcionar la información actualizada de estándares y procesos para la elaboración de manuales y poco interés para enviar al personal a los cursos de capacitación.

Finalmente se puede decir, que los problemas presentados anteriormente, han limitado pero no en su totalidad el actuar de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social y los avances y mejorar que se han logrado, han sido el resultado de reuniones, persistencia, sensibilización y en algunas ocasiones bajo presión, con el fin de efficientar el servicio de capacitación.

3.3 Desviaciones y ajustes a la metodología aplicada.

El modelo de calidad ha sufrido en la aplicación de sus etapas, ajustes y modificaciones por parte del personal que labora en la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos. Esta situación se ha generado por la forma cómo ha sido adaptada y asimilada la cultura de calidad entre los empleados, ya que una gran mayoría de ellos, aplica el modelo por obligación y por que así lo establece la empresa y no por que se tenga la convicción propia de que el modelo es un medio para lograr mejoras continuas en todo lo que se realice; esto ha traído consigo que no todos los empleados adopten un compromiso real con su trabajo y a consecuencia de ello, se presenten desviaciones en la metodología.

A continuación se presentan las etapas del modelo en las que se han presentado las desviaciones más significativas durante la práctica profesional.

Etapas No. 1: Compromiso y liderazgo:

Esta etapa a sido una de las más difíciles de llevar acabo , pues en la realidad hace falta compromiso y liderazgo principalmente de los gerentes y encargados de área hacia sus subordinados, situación que se caracteriza por una limitada comunicación, hermetismo, egoísmo y escasa transmisión de los conocimientos, generando con ello, desinterés, poca motivación y compromiso entre el personal. Estas condiciones, han sido totalmente adversas a lo que establece la filosofía

de calidad y esto a sido consecuencia de que la gran mayoría de ellos, tienen muchos años laborando en la empresa y no fácilmente se adaptan a los cambios de actitud y al modo de trabajar que exige el modelo de calidad.

Etapa No. 3: Auditoría a clientes externos e internos.

Entre las modificaciones y desviaciones que se han presentado en esta etapa, pueden considerarse dos principalmente:

- a) La falta de auditorías por parte de la coordinación de capacitación a sus clientes externos (Administradora S.A de C.V. y Turística del Golfo S.A de C.V.), las cuales son empresas que forman parte de la División Comercial e Inmobiliaria y sólo reciben el apoyo en la inducción del personal a la empresa y en el cumplimiento de trámites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en materia de capacitación y seguridad e higiene.
- b) Las auditorías internas que la coordinación de capacitación ha realizado año con año, con el fin de conocer las necesidades de sus clientes internos y tener la pauta para realizar las acciones de capacitación, se han caracterizado por ser principalmente para las áreas operativas, dejando a un lado el área administrativa, esto ha sido a consecuencia del alto índice de rotación del personal operativo y por que a éstos se les da la prioridad, por ser quienes proporcionan el servicio directamente a los clientes.

Etapa No. 7: Negociar e instrumentar los convenios básicos cliente-proveedor y todos los que apoyan a éstos, identificando su contribución.

Durante la práctica profesional , esta etapa no se ha llevada a cabo completamente como lo establece el modelo, ya que la gran mayoría de los acuerdos a los que ha llegado la coordinación de capacitación con los gerentes y encargados de área, han sido sólo de palabra y no por escrito como lo debería indicar un convenio, esta situación ha provocado que no haya un verdadero compromiso, principalmente entre los gerentes y encargados de las áreas operativas, y que los acuerdos a los que se llegaron se olviden con facilidad, se les vea con poca seriedad y falta de interés.

Etapa No. 9 : Identificar y eliminar los costos de no calidad por proceso para aprovechar estos recursos en la productividad.

La ejecución de ésta etapa dentro de la coordinación de capacitación, no se ha llevado completamente como lo establece el modelo de calidad, ya que sólo se han identificado los factores que afectan el servicio de capacitación mediante información estadística y el análisis de variables. estos aspectos sólo han permitido tener un conocimiento cualitativo de la realidad, pero no cuantitativo como lo establece esta etapa.

Esta situación ha sido consecuencia de que aún no se ha desarrollado un sistema que permita medir el impacto económico que generan las deficiencias de capacitación al proporcionar el servicio y las repercusiones generadas en el cliente, empleado y la empresa.

Sin embargo a partir del año de 1998, se tiene planeado en el programa anual de trabajo, empezar a trabajar en éste sistema que permita obtener esta información.

Etapa No. 11: Formación de los grupos participativos funcionales e interfuncionales.

Una de las desviaciones que más ha presentado esta etapa durante la práctica profesional, ha sido la poca frecuencia con la que se reúnen los integrantes del grupo de mejora al que pertenece la coordinación de capacitación, ya que éstas son esporádicas y esto no permite que exista una comunicación constante y abierta para analizar y resolver los problemas que se vayan presentando en los procesos.

Esta situación es otra más, de las consecuencias que han surgido por falta de constancia, interés y compromiso por parte de quienes integran el grupo de mejora.

Etapa No. 12: Afectar la capacitación y remuneración del personal en base al modelo de calidad y evaluación de los clientes internos y externos.

Durante el desarrollo profesional de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, la capacitación sobre el modelo de calidad se ha proporcionado sólo a los niveles de dirección, gerencias y jefaturas; esta condición ha traído consigo que el personal de los niveles 4 y 5, que corresponden al personal operativo y auxiliares administrativos, desconozcan los lineamientos y el compromiso que establece el modelo de calidad.

Esta característica ha provocado que el personal no realice adecuadamente el proceso de su trabajo, repercutiendo en el mejoramiento continuo y en la satisfacción del cliente.

Etapa No. 13. Hacer participar a los proveedores, pasando los estándares de calidad y buscando su compromiso.

Los lineamientos que establece esta etapa, han sido limitados por la falta de compromiso e interés de los gerentes y encargados de área al no proporcionar los estándares de calidad actualizados al área de capacitación, esto ha traído como consecuencia, que el servicio de capacitación se vea deteriorado, al no proporcionar en algunas ocasiones la información actualizada en el adiestramiento específico del

personal de nuevo ingreso, repercutiendo esto en el desempeño de su trabajo.

Para finalizar, se puede agregar que la adquisición de una cultura de calidad dentro del ámbito laboral, genera la resistencia al cambio por parte de los empleados y por ello surgen ajustes y modificaciones a la metodología que establece esta cultura, sin embargo esta característica es propia de un proceso, que requiere de un cambio mental y perseverancia para poder lograrlo.

3.4 Condiciones y características presentadas en el trabajador durante la experiencia profesional.

En el transcurso de la práctica profesional, los trabajadores con los que ha tenido contacto la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, han enfrentado condiciones generadas por el mismo entorno, que han influido su conducta, desempeño y ámbito laboral en el que se desenvuelve, de tal forma, que para comprender esta situación analizaremos las repercusiones que afectan al trabajador por la situación económica que vive nuestro país.

Para ello, empezaremos por decir que el aspecto económico a afectado tanto el nivel de vida de la población, que el 85% de los trabajadores de Plaza Comercial Oriente, se caracterizan por pertenecer a un nivel económico medio - bajo, donde el 60 % de ellos son jóvenes estudiantes que requieren del empleo para continuar sus estudios y contribuir al gasto familiar.

Sin embargo la desproporción del salario con el costo de la vida, ha contribuido para que dentro de la empresa se genere un grave problema de falta de probidad entre sus empleados. Esta situación ha generado que la actitud de jefes y encargados de área, provoquen un ambiente laboral en donde impere la desconfianza, el maltrato y con ello, problemas de comunicación entre jefes y empleados; condiciones que provocan en el empleado, poco compromiso, incumplimiento de estándares, ausentismo, malas actitudes e irresponsabilidades y con

ello, un grave problema de desmotivación que conlleva a la renuncia o abandono del trabajo.

Aunado a ello, el maltrato, la presión de los clientes y el volumen de trabajo, en relación al salario, además de la escasa posibilidad de desarrollo y opción de un puesto mejor a falta de un sistema de escalafón en la empresa, a contribuido al alto índice de rotación

3.5 Análisis de los resultados obtenidos durante la experiencia laboral.

Los resultados obtenidos durante la experiencia profesional han ofrecido beneficios y mejoras a diversas áreas de la empresa, sin embargo es importante señalar, que éstos podrían ser cada vez mejores y ofrecer mayores beneficios, si hubiera un mayor apoyo y presupuesto al área de capacitación; a pesar de ello, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social ha buscado siempre adaptarse a las condiciones y superar las limitaciones del ámbito laboral, y aprovechar al máximo los recursos que la empresa le ofrece, todo ello con el propósito de realizar acciones que permitan mejorar el servicio de capacitación.

La aplicación del modelo de calidad desde el inicio de la práctica profesional ha permitido a la pasante de la licenciatura en Trabajo Social adquirir una metodología que en la actualidad es de suma importancia para el área empresarial, y guía su actuar dentro del área que coordina. Es importante destacar que esta situación no minimiza los conocimientos, actitudes y habilidades que recibió la pasante de la licenciatura en Trabajo social en su formación académica, ya que estos han sido de mucha utilidad para realizar su desempeño laboral.

Con ésta metodología, las modificaciones efectuadas al proceso de capacitación, han sido resultado del deseo constante por satisfacer las

necesidades de quienes reciben y obtienen los beneficios de capacitación.

Esto es importante, pues demuestra la aplicación del modelo de calidad al buscar la mejora continua y destacar que en el transcurso de la experiencia laboral, la pasante de la licenciatura en Trabajo Social se ha desarrollado dentro de un proceso de trabajo dinámico y evolutivo.

La reestructuración interna de la Coordinación de Capacitación con la aplicación de la metodología ha permitido obtener resultados que a continuación analizaremos.

1. Al inicio de la experiencia profesional, no se contaba en capacitación con un plan de trabajo que estableciera los días y horarios establecidos para la impartición de los cursos, actualmente existe un plan de trabajo en donde se especifican, los días, los horarios y los cursos que se impartirán en el transcurso de cada semana, esto a permitido que la encargado de reclutamiento y selección se coordine con el área de capacitación para la formación de grupos de personal de nuevo ingreso que deberán asistir a los cursos respectivos.
2. El escaso material de apoyo (manuales) para impartir los cursos al personal, originó que los conocimientos se transmitieran empíricamente, sin ninguna metodología. Esta situación también ha cambiado, pues se a recopilado la información pertinente y se han elaborado los manuales que se requieren para la impartición del adiestramiento específico, incluyendo dentro de éstos, las cartas

descriptivas en donde se mencionan los temas y la metodología a utilizar para la impartición del curso.

Es importante mencionar que a pesar de los esfuerzos realizados, existen manuales que todavía se encuentran en proceso de elaboración y algunos de actualizarse, pues la información que contienen se a modificado con las mejoras realizadas, afectando los procesos de trabajo y estándares establecidos.

3. La ausencia de espacio para impartir adiestramiento específico por puesto, fue otro de los aspectos que limitaron el actuar del área de capacitación al inicio de la experiencia profesional, ya que no se contaba con las salas y el equipo que se requería para impartir el adiestramiento de acuerdo a las necesidades y demandas del personal.

Con la aplicación del modelo y la búsqueda de una mejora continua, actualmente se cuenta con tres salas de capacitación con lo mínimo indispensable para impartir el adiestramiento específico.

4. Otro aspecto importante que a contribuido a eficientar el adiestramiento específico y realizar algunos otros eventos de capacitación, es la relación y el apoyo que se ha solicitado a otras instituciones tales como CANAINPA, CANIRAC, Películas Mell, etc., con las cuales no se tenían contacto al inicio de la experiencia profesional.

5. Con las modificaciones hechas al proceso de capacitación, el tiempo de duración del adiestramiento se redujo a tres días, con el fin de que el 100% del personal de nuevo ingreso recibiera su capacitación y se presentara a laborar lo más rápido posible a su área de trabajo. Anteriormente el adiestramiento tenía una duración de una semana y esto provocaba que no todo el personal recibiera su capacitación, principalmente cuando se requería con urgencia.

6. El contacto más estrecho que ha generado la coordinación de capacitación con el personal de nuevo ingreso, en el transcurso de los cursos, a contribuido para que exista una comunicación más abierta para conocer sus necesidades, dudas e inquietudes, permitiendo a éstos, una más rápida adaptación al ambiente laboral, así mismo, a permitido detectar oportunamente al personal que no cubre el perfil requerido por la empresa en cuanto a actitudes y habilidades, y al que por sus características podría ser un posible abandono, esto a contribuido a disminuir la rotación en la empresa, aunque existen otros factores que también la originan.

7. La elaboración y ejecución de programas específicos efectuados durante la práctica profesional, destinados a cubrir las necesidades del personal operativo y contribuir a la mejora continua del servicio, a provocado que el área de capacitación no haya estructurado un programa dirigido al personal administrativo, ésta situación no a sido sólo por falta de tiempo, sino por que no existe un presupuesto destinado a cursos de actualización para esta área.

8. La elaboración y utilización de instrumentos de control, evaluación y medición dentro del área de capacitación, a sido otro de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de calidad, ya que éstos permiten obtener información de los avances y deficiencias que se presentan en el área; cabe destacar que al inicio de la práctica profesional, no existía ningún tipo de instrumento que permitiera obtener información sobre capacitación.

9. El deseo de una mejora continua en el servicio que proporciona la coordinación de capacitación, a contribuido también a que el área cumpla con las disposiciones legales que en materia de capacitación y seguridad e higiene establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social . Estos requerimientos legales habían sido completamente abandonados antes de que se iniciara la práctica profesional, esto hizo que la pasante de la licenciatura en Trabajo Social, efectuara todos los trámites necesarios para dar cumplimiento a éstas disposiciones y empezara a realizar acciones de los programas de capacitación y seguridad e higiene establecidos.

10. Finalmente uno de los resultados importantes a nivel profesional y personal que se obtuvieron durante la práctica profesional, fue obtener la oportunidad de demostrar que los licenciados en Trabajo Social tienen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en el área de capacitación.

Por otro lado, el fungir como la responsable de la coordinación, también a permitido introducir dentro del área, a estudiantes de la licenciatura en Trabajo Social para que tengan la posibilidad de adquirir experiencia, que les permita a futuro, desarrollarse profesionalmente dentro del área de capacitación.

CAPITULO IV.

PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL, EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA EMPRESA PRIVADA

4.1 Desarrollo del modelo de intervención.

Retomando la experiencia y los criterios que guiaron el actuar de la pasante de la licenciatura en Trabajo Social dentro de la empresa en la que se realizó la práctica profesional, a continuación se presenta la propuesta de un modelo de intervención, que pueda servir en el desarrollo profesional de aquellos Trabajadores Sociales, que ejerzan la profesión en el área de recursos humanos de una empresa del sector privado.

Es importante mencionar que éste modelo, lleva implícito la filosofía de calidad, que adoptó la pasante de la licenciatura en Trabajo Social durante la práctica profesional, adquiriendo ésta, la visión de que todo aquel que proporciona cualquier tipo de servicio, tiene como objetivo principal, satisfacer las necesidades de sus clientes, a través del conocimiento constante de su realidad.

De tal manera que el área empresarial, es uno de los campos de acción donde la licenciada en Trabajo Social, puede desarrollarse profesionalmente, visualizando a la organización en su conjunto y a cada miembro que la integra, como los clientes a los que debe cubrir sus necesidades y problemas sociales, mediante un servicio que sea redituable y benéfico para la empresa y el

trabajador y que contribuya a la productividad, al ofrecer productos y servicios de calidad que permitan su desarrollo económico y social.

Entre los servicios que la licenciada en Trabajo Social puede ofrecer dentro del área empresarial se encuentran, la capacitación y el adiestramiento, organización del tiempo libre, seguridad e higiene, promoción y fomento a la salud así como acciones de integración, motivación y relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta lo anterior, el modelo de intervención que se presenta a continuación va dirigido a través de su metodología, a cubrir las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta el área en la que se encuentre la licenciada en Trabajo Social dentro de la organización.

El modelo está conformado por las siguientes fases:

1. Inserción y conocimiento preliminar de la realidad específica.

Esta fase consiste en señalar que el sujeto que desee intervenir en una determinada realidad, deberá insertarse en ella, para que desde dentro y con la aceptación de la institución, empresa u organización, obtenga la información necesaria, que le permita conocer la problemática específica de la población y ofrecer el servicio que le corresponde, buscando satisfacer sus necesidades.

Es importante señalar, que para poder intervenir inicialmente dentro de la organización, se deberá tener un conocimiento preliminar de la realidad

específica, el cual se conformará por la adquisición de la siguiente información:

a) Conocimiento sensitivo: Este tipo de conocimiento es el primero en obtenerse, pues se adquiere desde el primer contacto que se tiene con la organización a través de la observación y la utilización de los sentidos, captando la realidad en su totalidad, es decir, la imagen inicial que se genera en el sujeto.

b) Conocimiento fundacional: Consiste en obtener la información básica de la organización y los criterios o aspectos que la conforman, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Antecedentes históricos y sociales de la organización.
- Servicio que proporciona.
- Objetivo de la organización.
- Filosofía y metodología institucional.
- Estructura organizacional.
- Políticas de la empresa.
- Plantilla de personal.

c) Conocimiento básico del área: Es la información que permitirá ubicar y orientar al sujeto (Lic. en Trabajo Social) en la acción, regulando el servicio específico que proporciona dentro de la organización.

- Nivel jerárquico

- Objetivo específico del servicio.
- Funciones y responsabilidades del área.
- Procesos y subprocesos de acción.

Entre las técnicas que se utilizarán en ésta fase se encuentra la observación, la entrevista informal , la consulta documental y los recorridos.

2. Compromiso

Esta fase es fundamental dentro del modelo de intervención, pues a partir de ésta, se determinará el grado de importancia que tendrá la realización y el seguimiento de las siguientes fases, para conocer e intervenir en la realidad específica. Para ello es importante que el sujeto (Lic. en Trabajo Social) se comprometa y asuma con ética, profesionalismo y convicción, la misión que tiene con la población , la organización y con él mismo.

Para ello, deberá realizar bien cada una de las fases y acciones que se proponen en el modelo y mantener una actitud positiva, dinámica, perseverante y entusiasta que contribuya a obtener buenos resultados y lograr la participación de la población.

3. Estudio de la realidad y jerarquización de problemas.

- a) Identificación de clientes (población a la que se le deberá proporcionar el servicio) y detección de problemas y/o requerimientos:

Para conocer la realidad que caracteriza a la organización y poder intervenir en ella, es fundamental en primera instancia , identificar a los clientes (personal de los diferentes niveles jerárquicos) a los que se les deberá proporcionar el servicio e interactuar con ellos, con el propósito de conocer sus características específicas y preguntar a éstos sus necesidades, problemas y expectativas que en relación al servicio requieren, para que a partir de esto, se lleven a cabo acciones encaminadas a mejorar la realidad.

Es importante señalar, que no se debe partir de la creencia de que sabemos lo que la población o los clientes requieren, pues el único camino seguro para conocer la realidad y detectar las necesidades de la población, es pedirle a ésta que lo informe, para ello, es necesario tener un contacto directo y una comunicación constante con la población que fomente su participación.

Entre las técnicas que permitirán conocer los requerimientos o problemas de la población se encuentran la entrevista, la encuesta, el análisis de procesos (flujogramas) para detectar en donde se está fallando, la observación y la lluvia de ideas.

b) Formación de equipos de trabajo y análisis de problemas:

Identificados los problemas o necesidades que requiere la población en la organización, es fundamental formar un equipo de trabajo (integrado por personas de una o varias áreas, que se encuentren directamente involucradas en el servicio, así como los clientes a los que va dirigido) que analice y busque soluciones a los problemas, para ello es necesario que se realice lo siguiente:

1. Enlistar todos los problemas detectados
2. Jerarquizar por orden de importancia, escogiendo el más apremiante.
3. Se analiza y se toman datos para identificar las causas
4. Se estudian las causas y se buscan las mejores soluciones

Las técnicas a utilizar para llevar a cabo el análisis de problemas son las siguientes: diagramas de causa - efecto (espina de pescado), flujogramas, gráficas de barra, matrices, histogramas , lluvia de ideas, etc.

4. Estrategias de acción

Una vez conocidas y analizadas las causas que generan el problema a tratar, se pasara a la toma de decisiones entre el equipo de trabajo, donde se determine por consenso, las mejores soluciones, y crear con ello, estrategias de acción (programas, proyectos, actividades específicas o modificación de procesos) que deberán ser presentadas ante las personas que les compete estar enteradas (encargados o gerentes de área) para su autorización e implementación.

Es importante señalar que dentro de las estrategias podemos mencionar la creación de convenios de compromiso entre las personas o áreas involucradas en la mejora del servicio, así como la identificación de las variables a controlar y la elaboración del instrumento de medición.

5. Ejecución de acciones.

Esta fase consiste en llevar a cabo la aplicación de las acciones programadas y lograr con ello los objetivos y metas establecidas, para ello es necesario, que el licenciado en Trabajo Social, organice las acciones a realizar, se coordine con todos aquellos que intervengan en el mejoramiento del servicio y supervise que las actividades se realicen conforme a lo establecido, además de motivar y fomentar la participación de la población a la que va dirigida las acciones.

6. Evaluación

Esta etapa del modelo, permitirá al licenciado en Trabajo Social, conocer los avances en cuanto al cumplimiento de acciones programadas, los logros alcanzados, las opiniones que del servicio tienen los clientes, así como el impacto generado en la realidad donde se trabaja. Esta información se obtendrá a través de la aplicación de formatos de medición, seguimientos e implementación de mecanismos de comunicación con los clientes a través de encuestas de opinión para saber si las acciones realizadas cubrieron sus requerimientos.

El análisis de la información obtenida permitirá una evaluación permanente que dará la pauta para modificar los procesos de trabajo establecidos o desarrollar nuevas estrategias de mejoramiento.

La aplicación de éste modelo, debe ser considerado por el licenciado en Trabajo Social como un proceso continuo, que permita un conocimiento constante de la realidad, para implementar acciones encaminadas a la mejora del servicio en beneficio de sus clientes.

ESQUEMATIZACIÓN DEL MODELO

FASES	PROCESO METODOLÓGICO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
1. INSERCIÓN Y CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA REALIDAD ESPECIFICA	<p>El sujeto que desee intervenir en una determinada realidad deberá insertarse en ella y ser aceptada por la organización para conocer su problemática específica, para ello se requiere de un conocimiento preliminar de la realidad a través de los siguientes conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conocimiento sensitivo: Se obtiene con el primer contacto que se tiene con la organización (imagen inicial). b) Conocimiento fundacional: Información básica que rige a la organización. c) Conocimiento básico del área: Información que regula y orienta la intervención del sujeto dentro de la organización. 	<p>Observación Entrevista informal Consulta documental Recorridos</p>	
2. COMPROMISO	<p>El sujeto o los sujetos que intervengan en la realidad, deben asumir desde el inicio de su intervención, compromiso para con sus clientes a los que deberá ofrecer sus servicios y buscar con su actitud positiva, dinámica y perseverante su participación, en la búsqueda de mejoras y solución de problemas.</p>		<p>Convenios</p>
3. ESTUDIO DE LA REALIDAD Y IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	<p>a) Identificación de Clientes: Conocer características específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección de problemas, necesidades, expectativas: A través de la interacción y comunicación constante con los clientes. 	<p>Entrevista, encuesta, análisis de Procesos, observación, lluvia de ideas</p>	<p>Cuestionario Hojas de Procesos</p>

<p>3. ESTUDIO DE LA REALIDAD Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS</p>	<p>b) Formación de Equipos de trabajo: Que analice y busque soluciones a los problemas. Integrado por clientes y servidores directamente involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de problemas: 1. Enlistar todos los problemas detectados 2. Jerarquizar por orden de importancia, escogiendo el más apremiante 3. Se analiza y se identifican las causas 4. Se estudian las causas y se buscan soluciones 	<p>Reuniones</p> <p>Diagramas de causa - efecto, flujogramas, graficas de barra, matrices, histogramas, lluvia de ideas</p>	
<p>4. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN</p>	<p>a) Toma de decisiones para la solución de problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Proyectos • Actividades específicas • Modificación de procesos <p>b) Presentación de estrategias y autorización.</p>		<p>Convenios de Compromiso, Formatos de medición</p>
<p>5. EJECUCIÓN DE ACCIONES</p>	<p>Aplicación de acciones programadas para el cumplimiento de objetivos y metas. Fomentar participación de la población a la que va dirigida la acciones</p>		
<p>6. EVALUACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación permanente en el cumplimiento de acciones programadas, logros alcanzados, opinión de clientes, así como impacto generado. • Modificación de procesos de trabajo y establecimiento de nuevas estrategias de acción en base a resultados de evaluación. 	<p>Encuesta de opinión Seguirimientos</p>	<p>Cuestionario</p>

CONCLUSIONES

1. El Trabajo Social es una disciplina que tiene un campo potencial de acción en el sector empresarial, en donde al igual que en otros sectores (instituciones gubernamentales, comunidades y grupos sociales), el licenciado en Trabajo Social puede intervenir en la solución de problemas en beneficio del empleado, la empresa y el cliente al que se le proporciona el producto o servicio.

2. El área de Recursos Humanos es el campo de acción óptimo para que el licenciado en Trabajo Social pueda desempeñarse profesionalmente, pues esta área es el enlace o el vínculo entre la empresa y el trabajador. Entre los sectores en los que podría desempeñarse se encuentran:
 - Capacitación y adiestramiento
 - Organización del tiempo libre
 - Seguridad e higiene
 - Promoción y fomento a la salud
 - Relaciones de trabajo.

3. Para desempeñarse profesionalmente dentro de esta área, es importante enfocar la formación académica del Licenciado en Trabajo Social al sector empresarial, haciendo énfasis en las áreas en las que podría intervenir, rompiendo así, con los esquemas tradicionales que encuadra a la profesión y que limitan la visión del ejercicio profesional.

4. La aplicación de la filosofía de calidad y su metodología, durante la experiencia profesional, permite señalar que ésta, no es exclusiva de una sola profesión o disciplina y que el licenciado en Trabajo Social puede adquirirla para su desempeño profesional, en cualquier sector en el que se desenvuelva buscando con ello, ser más competitivo en el ambiente laboral. En el sector privado un gran número de empresas están adoptando ésta filosofía con el fin de mejorar el producto o servicio que proporcionan, esto implica que la profesión de Trabajo Social si desea introducirse al área empresarial, debe enfocarse a una lógica de mercado, en donde al igual que las empresas adquieren esta filosofía innovadora y requieren colaboradores que la conozcan y la apliquen para ser competitivos, el Trabajador Social deberá conocerla e ir a la par con el proceso evolutivo para ser competitivo ante las demás profesiones. Su perfil profesional se debe caracterizar por contar con elementos capaces de fungir como agentes de cambio dentro de la organización, transmitiendo la cultura, los valores y los objetivos de la empresa, enfocándolos a la productividad y al bienestar del trabajador; debe contar con habilidades para relacionarse, tomar decisiones, trabajar en equipo, sensibilizar, concientizar, elaborar y diseñar programas de capacitación, motivar y fomentar la participación de la población. Este aspecto abrirá opciones de empleo a la profesión

5. La filosofía de Calidad, es una alternativa de acción para el desempeño profesional del licenciado en Trabajo Social, pues invita a un cambio de mentalidad, en donde la ética profesional, el compromiso, la participación de la población y la formación de equipos de trabajo, son básicos para intervenir en la realidad.

6. La aplicación de ésta metodología permite conocer constantemente la realidad y establecer continuamente mejoras para satisfacer las necesidades de los clientes (población a la que se le proporciona el servicio), esto implica que la calidad debe ser vista como un proceso y no como un programa o proyecto que tiene fin, por ello, la calidad es algo que requiere el compromiso personal.
7. Entre los principales obstáculos que se presentaron durante la experiencia profesional al aplicar el modelo de calidad, podemos concluir dos principalmente: el desconocimiento de la metodología de calidad por la licenciada en Trabajo Social y la resistencia al cambio por parte de los integrantes de la empresa en sus diferentes niveles jerárquicos, situación que influyó en algunos resultados durante la práctica profesional.
8. Se puede concluir también, que sistematizar la experiencia profesional mediante un modelo de sistematización dificultó y limitó a la licenciada en Trabajo Social organizar y exponer la información, ante éste problema se propone que exista flexibilidad en la sistematización, de tal manera que la organización de información se pueda presentar en un orden tal que se pueda comprender la información, sin llegar a ser repetitiva.
9. Finalmente las conclusiones expuestas, tienen como propósito retroalimentar los conocimientos de la profesión y la formación académica de futuros licenciados en Trabajo Social, aportando las experiencias adquiridas que puedan servir para diseñar a futuro, un plan de estudios que

enfoque la formación académica al sector empresarial, campo de acción poco explorado por el licenciado en Trabajo Social y que requiere de su participación en áreas como la de Recursos Humanos, así mismo se expone el perfil profesional que permita con sus conocimientos y habilidades desarrollarse dentro de ésta área.

ANEXOS
(Instrumentos utilizados durante la Práctica Profesional)

INFORME MENSUAL

EMPRESA: PLAZA COMERCIAL ORIENTE S.A DE C.V

MES:

PROGRAMA F H D	NOMBRE DEL EVENTO	T E	DIRIGIDO A.	NUMERO SESIONES	No. DE PARTICIP.	TOTAL HRS P/VENTO	TOTAL HRS. HOMBRE	COSTO ESTIMADO
X	INDUCCIÓN A LA EMPRESA	-	TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.					
X	ACTUACIÓN, PRESENTACIÓN E IMAGEN.	-	TODO EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.					
X	BAÑOS PLUS	-	CAJEROS Y EMP. DE MOSTRADOR DE BAÑOS PLUS					
X	ADIESTRAMIENTO EN DULCES LIBROS Y REVISTAS	-	CAJEROS Y EMP. DE MOSTRADOR DE DULCES Y LIBROS					
X	ADIESTRAMIENTO EN TORTAS	-	CAJEROS Y EMPLEADOS DE ALIMENTOS					
X	ACTIENDA / INGRESOS	-	CAJEROS AREAS DE ALIMENTOS, BAÑOS Y SERVICIOS, ASI COMO CAJEROS Y EMP. DE DULCES Y LIBROS.					
							TOTAL	0.00

ACTIVIDADES ADICIONALES
Sep-97

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

GASTOS ADICIONALES

CONCEPTO	GASTO
----------	-------

TOTAL 0.00

EVALUACIÓN DEL GRUPO

Curso : _____

Instructor : _____

Este cuestionario se preparó para conocer sus puntos de vista en cuanto al Instructor, Tema, Instalaciones, etc., lo cual nos permitirá mejorar día a día nuestros programas de capacitación, en relación a las necesidades del participante.

Mucho le agradeceremos que sus respuestas sean lo más sinceras posibles, ya que de ello dependerá la validez de éste cuestionario.

NOTA : Este cuestionario es absolutamente confidencial. Por esto no debe poner su nombre, ni su firma.

INSTRUCCIONES : Anote un sólo número en cada uno de los cuadros de calificación que a continuación aparecen, basado en su criterio y conforme a la siguiente escala :

- (E) Excelente (10-9)
- (MB) Muy Bueno (8)
- (B) Bueno (7)
- (R) Regular (6-5)
- (M) Malo (Menos de 5)

I. DEL INSTRUCTOR

	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	M
	10-9	8	7	6-5	-
1. Dominio de la Materia. (La conoce, sabe transmitir, está actualizado).					
2. Planeación y organización de las sesiones. (Tiene una secuencia y armonía en el orden de la explicación).					
3. Motivación personal e interés en el tema. (Se entusiasma al dar el curso)					
4. Habilidad para explicar y comunicar. (Tiene habilidad para transmitir conocimientos)					
5. Habilidad para motivar a los participantes (Entusiasma e interesa al grupo)					
6. Actitud general hacia los participantes. (los escucha, contesta las preguntas, aclara dudas).					
7. La Puntualidad y asistencia del Instructor.					

II. DE LA METODOLOGÍA Y MATERIAL DE APOYO

	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	M
	10-9	8	7	6-5	-
1. El método utilizado en su exposición fue. (Agil, actualizado, claro, etc.)					
2. Control y dirección del curso. (Mantiene la atención e interés del grupo.).					
3. El material de apoyo a la exposición fue. (completo, claro, útil, práctico actualizado).					
4. Los ejercicios realizados durante el curso fueron. (claros, completos, útiles, actualizados, interesantes)					
5. Los apuntes de estudio fueron. (prácticos, actualizados, completos).					

III. DE LAS INSTALACIONES

	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	M
	10-9	8	7	6-5	-
1. Las instalaciones fueron. (adecuadas, funcionales, cómodas).					

IV. DE SU APLICACIÓN

	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	M
	10-9	8	7	6-5	-
1. Este curso para la vida diaria es. (práctico, útil, necesario)					
2. Los temas tratados fueron. (Interesantes, prácticos, útiles).					
3. Este curso lo califica en general.					

V. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

Del Curso :	De su duración :
De los temas :	Del Instructor :
Del Material :	Otros :

PLAZA COMERCIAL ORIENTE S.A DE C.V

EVALUACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

FECHA _____ **NOMBRE** _____

PUESTO _____ **AREA** _____

TURNO _____ **CALIFICACION** _____

INDUCCION

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE PLAZA COMERCIAL ORIENTE? _____

MENCIONA LAS PRESTACIONES QUE TE OTORGA LA EMPRESA.

MENCIONA LAS OBLIGACIONES QUE DEBERAS ASUMIR COMO EMPLEADO.

MENCIONA ALGUNAS REGLAS QUE EXISTEN DENTRO DE LA EMPRESA Y LAS CAUSAS QUE ORIGINAN UNA RECISION DE CONTRATO.

ACTUACION

EXPLICA QUE ES CALIDAD EN EL SERVICIO _____

COMO PUEDES CONTRIBUIR A LA CALIDAD EN EL SERVICIO _____

MENCIONA CUALES SON LOS LINEAMIENTOS DEL ESTANDAR DE PRESENTACION PERSONAL

CUALES SON LOS PASOS PARA ABORDAR A UN CLIENTE (ESTANDAR DE ACTUACION)

CUAL ES EL OBJETIVO E IDEA PRINCIPAL QUE DEBES TENER AL TRATAR CON LOS DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES

CUALES SON LAS CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO Y ACTIVIDADES EN COMUN QUE SE REALIZAN EN LOS PUNTOS DE VENTA

**EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
CAPACITACION**

NOMBRE:	FECHA DE INGRESO:
AREA:	PUESTO: HORARIO:

| Por medio de la presente se informa a usted sobre el Desempeño que mostró en Capacitación

| el Candidato a cubrir su Vacante.

| Agradeceremos nos envíe al Departamento de Capacitación la Evaluación con sus respectivos Comentarios

| antes de que el Candidato firme el Contrato. Para cualquier aclaración comunicarse a la Extensión b i3256 .

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN TEÓRICA				
Conocimientos Adquiridos	Excelente	Buena	Regular	Mala
Derechos y Obligaciones				
Estandares Establecidos				
Actiendá (Manejo de Caja)				
Sobre de Corte, Inventarios				
Estandar Elaboración Tortas				
Est. Actuación Baños Plus				

DINÁMICA DEL CANDIDATO DURANTE LA CAPACITACIÓN				
--	--	--	--	--

Características	Excelente	Buena	Regular	Mala
Puntualidad				
Participación				
Comportamiento				
Facilidad para Relacionarse				
Actitud de Servicio				
Actitud hacia el Trabajo				
Facilidad para Aprender				
Habilidad Manual				
Presentación				
Disciplina a lo indicado				

COMENTARIOS:

DESEMPEÑO EN EL PUNTO DE VENTA

Evaluación del Supervisor

COMENTARIOS:

FIRMA CONTRATO:

SI

NO

EVALUADO POR :

CAPACITACIÓN

SUPERVISOR

**CONTROL DE SEGUIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO
EN EL ESTANDAR DE ACTUACION
CAPACITACION**

NOMBRE: _____ PUESTO: _____
 AREA: _____ TURNO: _____ MES: _____

ESTANDAR	VALOR	EVALUACIONES				DESVIACIONES (punteaje a restar al valor del estandar)															
		1	2	3	4																
MANTIENE UNA SONRISA Y BUENA ACTITUD AL ATENDER AL CLIENTE.	20					Rostro Serio	20														
						No muestra entusiasmo	20														
						Descortez	20														
						Pasivo y Aburrido	20														
SALUDA AL CLIENTE CON AMABILIDAD Y CORTESIA.	20					No saluda	20														
						Saluda esporádicamente	10														
ATIENDE CON RAPIDEZ Y ORIENTA AL CLIENTE.	20					No atiende de inmediato	20														
						Hace esperar al cliente	20														
						No orienta en precios	10														
REALIZA LABOR DE VENTA Y OFRECE AL CLIENTE	20					No ofrece productos extras	20														
						Desc. productos en existenci	10														
DA LAS GRACIAS Y DESPIDE AMABLEMENTE	20					No despide	20														
						Despide esporádicamente	10														
TOTAL	100																				

OBSERVACIONES: _____

SUPERVISOR: _____ FIRMA: _____

SUPERVISO: _____ FIRMA: _____

**CONTROL DE SEGUIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO
EN EL ESTANDAR DE ACTUACION / BAÑOS PLUS
CAPACITACION**

NOMBRE: _____ PUESTO: _____
 AREA: _____ TURNO: _____ MES: _____

ESTANDAR	VALOR	EVALUACIONES				DESVIACIONES (Con puntaje a restar al valor del Estándar)															
		1	2	3	4																
MANTIENE UNA SONRISA Y BUENA ACTITUD AL ATENDER AL CLIENTE.	25					Rostro Serio	25														
SALUDA AL CLIENTE CON AMABILIDAD Y CORTESIA.	25					No muestra entusiasmo	25														
ATIENDE CON RAPIDEZ Y ORIENTA AL CLIENTE.	25					Descortez	25														
DESPEDIR	25					Pasivo y Aburrido	25														
TOTAL	100					No saluda	25														
						Saluda esporádicamente	15														
						No indica entrada y salida	5														
						No indica baños desinfectados	5														
						No indica botón-cubreasientos	5														
						No coloca placa de sucio	5														
						No despide	25														
						Despide esporádicamente	15														

OBSERVACIONES: _____

SUPERVISOR: _____ FIRMA: _____

SUPERVISO: _____ FIRMA: _____

PLAZA COMERCIAL ORIENTE

CUESTIONARIO PARA D.N.C.

GERENTES

AGRADECEREMOS DE ANTEMANO SU COLABORACION AL CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, YA QUE LA INFORMACION QUE NOS PROPORCINE SERA DE UTILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1.- CONSIDERA QUE LA SUPERVISION POSEE EL CONOCIMIENTO BASICO PARA PODER DESARROLLAR ADECUADAMENTE SU FUNCION.

SI _____ NO _____

2.- ¿CUÁL FUE EL ÚLTIMO EVENTO DE CAPACITACION QUE SE LE IMPARTIO AL PERSONAL A NIVEL SUPERVISION?

3.- CREE USTED QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA EN EL PROCESO INDUCTORIO, ES SUFICIENTE PARA QUE EL SUPERVISOR EJECUTE SU FUNCION.

4.- MENCIONE POR ORDEN DE IMPORTANCIA CUALES SON LOS CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO ESPECIFICOS DE SU AREA QUE REQUIERE EL SUPERVISOR PARA DESMPENAR DE MANERA EFICIENTE SU TRABAJO.

5.- ¿QUE SUGERENCIAS PODRIA PROPONER PARA QUE LA CAPACITACION QUE SE PROPORCIONA A LA SUPERVISION CUMPLA CON SUS REQUERIMIENTOS?

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA SUPERVISORES /D.N.C.

NOMBRE: _____ FECHA: _____
PUESTO: _____ TURNO: _____

I.- PROCESO DE INDUCCION.

- 1.-¿Cuándo ingresaste, recibiste curso de inducción?
SI _____ NO _____
- 2.-¿Qué material de apoyo te dieron?
FOLLETO _____ MANUAL _____ NINGUNO _____
- 3.-¿Hiciste un recorrido por las instalaciones?
SI _____ NO _____
- 4.-Menciona ¿cuáles son las obligaciones o responsabilidades que tiene el personal operativo?
A) Checar tarjeta y firmarla _____
B) Portar uniforme limpio y completo. _____
C) Colocar gáfete en área visible. _____
D) Puntualidad. _____
E) Honestidad. _____
F) Cuidar equipo de trabajo. _____
G) Realizar su trabajo con esmero _____
H) Avisar al supervisor de una inasistencia _____

II.- ACTUACION, PRESENTACION E IMAGEN.

- 1.-¿Tomaste el curso de Actuación, Presentación e Imagen?
SÍ _____ NO _____
- 2.-Como supervisor ¿Cuáles son los estándares que debes exigir a tu personal, para lograr una buena imagen a tu cliente?
A).- Estándar de presentación.
B).- Estándar de actitud.
C).- Estándar de elaboración.
- 3.-¿Menciona cuál es el estándar de presentación?
A).- Baño diario. _____
B).- Uniforme completo, limpio y bien planchado _____
C).- Zapatos negros. _____
D).- Gáfete en un lugar visible _____
E).- Bien rasurado, sin patillas y sin barba. _____
F).- Cabello limpio corto y/o recogido. _____
G).- Uñas limpias y bien cortadas sin esmalte _____
H).- Accesorios discretos. _____

4.- ¿Menciona en qué consiste el estándar de actitud?

- A).- Mantener una sonrisa. _____
- B).- Saludar al cliente _____
- C).- Atender con rapidez _____
- D).- Ofrecer productos (orientación) _____
- E).- Despedir al cliente amablemente. _____

III.- ESTANDAR DE ELABORACION DE TORTAS Y SANDWICH.

1.- ¿Cuál es el objetivo del estándar de elaboración de la torta?

2.- ¿Menciona cuáles son los pasos a seguir para la elaboración de una torta?

- A) Tomar la telera de la panera _____
- B) Quitar el migaron a la tapa _____
- C) Colocar ambas partes de la telera en la plancha de pan con la cara interior hacia abajo _____
- D) Seleccionar la especialidad del contenedor _____
- E) Remojar la punta de la porción con margarina _____
- F) Colocar en la plancha hasta lograr sazón _____
- G) Untar frijoles a la base de la telera _____
- H) Colocar la base de la telera encima de la especialidad _____
- I) Retirar la plancha de ingredientes hacia el pan _____
- J) Colocar los complementos (chile, cebolla, jitomate y aguacate) _____
- K) Untar la tapa de aderezo (con el mayonesero) _____
- L) Colocar la base del pan y depositar en la Charola _____

3.- ¿Menciona cuáles son los tipos de tortas que venden?

- A) Jamón con queso _____
- B) Pierna _____
- C) Cubana _____
- D) Oaxaqueña _____
- E) Pollo _____

4.- ¿Menciona el cuadro básico de materias primas para la elaboración de tortas y el gramaje asignado?

- a) pierna 40gms _____
- b) Jamón 25gms. _____
- c) Q. Blanco 25 gms. _____
- d) Q. Manchego 20 gms. _____
- e) Quesillo 30 gms. _____
- f) Q: amarillo 20gms _____
- g) Milanesa 60gms. _____
- h) Huevo 50gms. _____

5.- Menciona cuáles son los complementos que se emplean en las tortas y la cantidad que deberá llevar cada una de ellas?

- A. Aderezo (2 pasadas a la tapa de pan al mayonesero) _____
- B. Frijoles (Lo que tome la punta de la pala de madera) _____
- C. Margarina (lo que tome la punta de la porción) _____
- D. Aguacate (una cucharada sopera) _____
- E. Cebolla (lo que tome la punta de la pinza) _____
- F. Jitomate (una rodaja) _____
- G. Rajas jalapeñas (una o dos rajadas) _____

6. - ¿Cuáles son los pasos a seguir para la presentación final de la torta?

- A) Colocar la torta en la charola de apoyo _____
- B) Envolver en una hoja de polipapel _____
- C) Colocarse dentro de una bolsa de polipapel _____
- D) Acompañarse de una servilleta _____

7.- ¿Menciona cuáles son los insumos que se requieren para la elaboración del sandwich?

- A) Jamón _____
- B) Queso blanco _____
- C) Pan de caja (Bimbo, Wonder) _____
- D) Aderezo _____
- E) Rajas Jalapeñas _____

8.-Describe los pasos del proceso de elaboración del sándwich.

- A) Recibir el pan de caja en envoltura original. _____
- B) Tender el pan en mesa de trabajo (8 paquetes) _____
- C) Quitar las tapas que no se utilizan _____
- D) Untar aderezo en la base del pan _____
- E) Colocar la porción de jamón con queso _____
- F) Colocar una o dos rajadas sin rabo _____
- G) Untar aderezo en la tapa del pan _____
- H) Colocar la tapa sobre la base para formar el sándwich _____
- I) Colocar un sándwich sobre otro cortando en diagonal (max. 2) _____
- J) Envolver en papel encerado _____
- K) Poner papel de estraza en la base de las charolas _____
- L) Acomodar el sándwich formando hileras de once (100 por charola) _____
- M) Etiquetar con fecha y turno de elaboración _____
- N) Almacenar en cámara de conservación _____

6. Indica los lineamientos que el personal debe de cumplir en relación al Estándar de Presentación?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____
- k) _____
- l) _____

¿Cual es el objetivo del Estándar de Presentación?

7. Indica los seis pasos que el personal debe realizar al abordar a un Clientes (Estándar de Actuación).

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

¿Cuál es el objetivo del Estándar de Actuación?

8.- Indica los pasa a seguir en el estándar de elaboración de tortas

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____
- k) _____
- l) _____

CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO /DNC

AREA: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____ TURNO: _____

INSTRUCCIONES: Contesta con una X las siguientes preguntas.

1. ¿ Cuando ingresaste a la empresa recibiste Capacitación ?

Si _____ No _____

2. ¿ Se te indicó en Capacitación cuál era el Estandar de Presentación Personal y el Estándar de Actuación que debes cumplir en la Empresa ?

Si _____ No _____

3. ¿ Concideras que tu apariencia personal se apega al Estandar de Presentación establecido por la empresa ?

Si _____ No _____ A veces _____

4. Indica con una X los aspectos con los que no cumples en algunas ocasiones:

- a) Cabello Corto _____
- b) Uñas cortas y limpias _____
- c) Zapatos Negros _____
- d) Vicera _____
- e) Mandil _____
- f) Playera o Filipina _____
- g) Pantalón _____
- h) Gafete _____
- i) Rasurado _____
- j) Cabello Recogido _____
- k) Red para el Cabello _____

5. Señala las causas por las cuales no cumples con el Estandar de Presentación personal establecido por la empresa. (Indica una o varias opciones)
- a) No te gusta la hechura y Tela del Uniforme _____
 - b) El Supervisor o Encargado de Area te permiten con previa autorización presentarte con algún otro tipo de prenda. _____
 - c) Es incomodo trabajar con zapatos o vicerá. _____
 - d) Otros _____
- _____
- _____
- _____

6. La vicera no la utilizas por que:
- a) te aprieta y da comezón _____
 - b) te despeina _____
 - c) no se amolda a tu cabeza _____
 - d) se te perdió _____
 - e) no te gusta _____
 - f) Siempre la usas. _____

7. Señala las causas por las que frecuentemente no utilizas el gafete.
- a) No te gusta trerlo _____
 - b) Se te pierde constantemente _____
 - c) Se te olvida _____
 - d) Te estorba para realizar tus actividades _____
 - e) No te lo exigen en tu área de trabajo _____
 - f) Concideras que no es importante ni necesario _____

8. Anota algunas sugerencias que puedan servir para que se respete el Estandar de Presentación Personal _____
- _____
- _____
- _____
- _____

9. Escribe los seis pasos que te indica el Estándar de Actuación para abordar a un Cliente?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO / DNC

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ **HORARIO:** _____

1. ¿ Se te proporcionó en capacitación adiestramiento en la elaboración de tortas ?

SI _____ NO _____

2. ¿ Conoces el proceso de elaboración de las tortas ?

SI _____ NO _____

3. ¿ Lo llevas a cabo ?

SI _____ NO _____

¿ Porque ? _____

4. ¿ Menciona los pasos dentro del proceso que te provocan dificultades para realizar las tortas con mayor rapidez ?

5. ¿ Cuáles son los pasos que has modificado en el proceso para elaborar las tortas ?

6. ¿ Menciona algunas sugerencias que permitan que el proceso de elaboración de la torta sea más rapido ?

CONTROL DE ACTIVIDADES

DEPTO : COORDINACION DE CAPACITACION

RESPONSABLE : LIC. MA. ELENA AVILA SALAS

SEMANA DEL _____ AL _____

PRIORITY	ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE	FECHA DE TERMINACION	DELEGABLE		A QUIEN	OBSERVACIONES
				SI	NO		
A							
B							
C							



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA											
Nombre o razón social											
Registro Federal de Contribuyentes						Registro patronal del I.M.S.S.					
Calle			No. Ext.			No. Int.			Colonia		
Localidad				Código postal		Municipio o delegación política					
Entidad federativa				Teléfono (s)							
Actividad específica o giro											
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato							
				Individual		Colectivo		Ley			
DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO											
Número de establecimientos en que rige */			Número de integrantes			Fecha de constitución		Año	Mes	Día	
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.											
_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa											
Lugar y fecha de elaboración de este informe											

Año Mes Día											

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rige la comisión.

NOTAS

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
**PRESENTACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO**
Formato DC-2

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA									
Nombre o razón social									
Registro Federal de Contribuyentes					Registro patronal del I.M.S.S.				
Calle			No. Ext.		No. Int.		Colonia		
Localidad			Código postal		Municipio o delegación política				
Entidad federativa				Teléfono (s)					
Actividad específica o giro									
Número de trabajadores de la empresa				Tipo de contrato					
				Individual <input type="checkbox"/>		Colectivo <input type="checkbox"/>		Ley <input type="checkbox"/>	
Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley						Año	Mes	Día	

INFORMACION SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO													
Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia					Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente								
Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades					Plan y programas específicos de la empresa <input type="checkbox"/> Planes y programas comunes de un grupo de empresas <input type="checkbox"/> Sistema general de una rama de actividad económica <input type="checkbox"/>								
Proporcionar información de nuevas tecnologías													
Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación													
Prevenir riesgos de trabajo													
Incrementar la productividad													
Número de establecimientos en los que rige el plan ⁷				Periodo de vigencia del plan									
				Año		Mes		Día		Año		Mes	Día
Número de etapas del plan				Del				al					
LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LA INFORMACIÓN SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTÁN DIRIGIDOS. Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.													
_____ Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa													
_____ Lugar y fecha de elaboración de este informe													
_____ Año Mes Día													

⁷ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos en los que rigen el plan y los programas de capacitación.

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGEN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número consecutivo	Domicilio	Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.



Dirección de Capacitación
y Productividad

SUBSECRETARÍA 8

Constancia de habilidades laborales

FORMATO DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre	
Registro Federal de Contribuyentes	Puesto
- -	

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
- -	-
Actividad específica o giro	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso									
Duración en horas	Periodo de ejecución	De	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
Nombre del agente capacitador									
Nombre y firma del instructor									

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Representante de los trabajadores	Representante de la empresa
_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma



Secretaría del Trabajo y Previsión Social
LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social	
Registro Federal de Contribuyentes	Registro patronal del I.M.S.S.
- -	-
Actividad específica o giro	

Hoja de

RELACIÓN DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador	Número de constancias expedidas al trabajador

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir la verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con la verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

_____ | | | | |
Año Mes Día

NOTAS

- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

BIBLIOGRAFÍA

Barreix Moares Juan B.
Metodología y método en la praxis comunitaria
México, Fontamara 17
1986, pags.179

Apodaca Rangel Ma. Lourdes
La formación académica del Trabajador Social en México
Revista de Trabajo Social No. 31
México, ENTS - UNAM
1987, pags. 94

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
México, Trillas
1991, pags. 535

Valencia Aguirre José Antonio
Evaluación de la Capacitación
México, INET - STPS
1982, pags. 54

Gamboa Valenzuela Guillermo
La planificación y la programación de la capacitación y el adiestramiento
México, Revista pedagogía para el adiestramiento No. 36
1979, pags. 62

Patiño Peregina Humberto
Determinación de Necesidades de adiestramiento y capacitación.
México, Revista pedagogía para el adiestramiento No. 35
1979, pags. 58

Estrada Bernal Cecilia

La apertura de un espacio de intervención profesional del
Trabajador Social en el área empresarial.

México, Tesis, ENTS - UNAM

1995, pags.145

Casas Ratia Carmen Guadalupe

El Modelo de Trabajo Social en Empresas y la organización del
recurso humano.

México, Tesis, ENTS - UNAM

1997, pags.165

Serieyx Herve

El desprecio cero hacia la Calidad Total

España, Mc Graw Hill

1991, pags.154

N. Griffiths David

Implementando la Calidad

México, Panorama

1995, pags.205

Martín B. William

Servicios de Calidad al Cliente

México, Trillas

1996, pags.82

Kelly R. Michael

Manual de Solución de Problemas
para el mejoramiento de la Calidad.

México, Panorama

1992, pags.174

Rodríguez Estrada Mauro

Administración de la Capacitación

México, Mc Graw Hill

1991, pags.215

Trueba Urbina Alberto
Ley Federal del Trabajo
México, Porrúa
1996, pags.697

Secretaria del Trabajo y Previsión Social
Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y
Medio Ambiente de Trabajo
Diario Oficial de la Federación
Martes 21 de Enero 1997

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
México, Porrúa
1997, pags.159

Terán T. Margarita
Modelos de Intervención de Comunidad
México, ENTS - UNAM
1986, pags.

Documento Modelo de Calidad
México, División Comercial e Inmobiliaria
1993, pags.45

Documento Plan Integral de Capacitación
México, División Comercial e Inmobiliaria
1993, pags.27

Manual Modelo de Calidad y Servicio
México, División Comercial e Inmobiliaria
1996, pags.36

Noam Chomsky, Heinz Dieeterich
La Sociedad global, educación, mercado y democracia
Argentina, Liber-arte
1997, pags.181

Pozo Pino Augusto
Administración por calidad total
México, ITESM
1996, pags.125

Trabajo social en Empresas
México, ENTS, UNAM
1995, pags.28

Sistematización de la práctica
Serie. Pobladores de acción
México, SEDEPAC
1986, pags.43