

23
2 E.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



SRIA. ACADEMICA DE SERVICIOS ESCOLARES
Sección de Exámenes
Profesionales

"CUATRO ENFOQUES DEL PROCESO DE CAPACITACION EN EL SECTOR EMPRESARIAL"

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A :
ADELINA MANCERA CASTAÑEDA

ASESOR: LIC. HILDA PATRICIA ZURITA GUTIERREZ.



FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

270335 1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	pag.
1. Marco Conceptual	
1.1 El proceso de Capacitación	4
1.2 Breve Historia de la Capacitación en México	14
1.3 El papel del pedagogo en las empresas	19
2.- 1ª Experiencia laboral. El Palacio de Hierro	24
2.1 Estructura	26
2.2 Actividades	26
2.3 Evaluación de las funciones	30
3.- 2ª Experiencia laboral. Confia S.A.	32
3.1 Estructura	34
3.2 Actividades	35
3.3 Evaluación de las funciones	43
4.- 3ª Experiencia Laboral. Tickemaster/GCI	45
4.1 Estructura	48
4.2 Actividades	48
4.3 Evaluación de las funciones	54
5.- 4ª Experiencia Laboral. ICA FLUOR DANIEL	56
5.1 Estructura	58
5.2 Actividades	58
5.3 Evaluación de las funciones	65
Conclusiones (Evaluación Crítica de la experiencia laboral)	68
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Toda organización se plantea la necesidad de otorgar desarrollo profesional a sus empleados; sin embargo, cuando no existe una planeación estratégica que oriente esta visión, los esfuerzos realizados serán en vano luego entonces, la capacitación y el desarrollo no tendrán el impacto esperado en la competitividad de las organizaciones.

La capacitación como estrategia para la superación de los recursos humanos puede y debe ser, la pieza clave en el ámbito laboral ya que de su efectiva aplicación y administración, se accede a una optimización del factor humano en las organizaciones. La capacitación no debe limitarse a la entrega de información y entrenamiento para que el individuo cumpla con las funciones del puesto que desempeña; debe entonces definir e incrementar la responsabilidad laboral del trabajador desarrollando su potencial con la finalidad de que participe activamente en los procesos productivos, en la toma de decisiones y en todos aquellos aspectos que influyan en el incremento de los estándares de productividad.

Los sistemas de capacitación buscan contribuir en forma permanente y constante, en el desarrollo del personal que integra una organización, facilitando con ello, el incremento, actualización y desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Hablar hoy de Capacitación y Productividad es hablar de dos temas estrechamente vinculados. Una mejor capacitación se traducirá en una mayor productividad y a su vez, una mayor productividad, favorecerá y estimulará una mejor capacitación.

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como un *proceso sistemático con el que se pretende modificar el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los trabajadores con la finalidad de mejorar la relación entre las características del empleado y los requerimientos del puesto.*

Para que el objetivo general de una empresa se logre, es necesaria la función de capacitación ya que colabora aportando un personal debidamente adiestrado, desarrollado y capacitado para el óptimo desempeño de sus funciones; por lo tanto, la capacitación es la función educativa de la empresa; por la cual se satisfacen

necesidades presentes y se mueven las futuras respecto de la habilidad de los empleados.

Las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado, para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general buscando el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

Asimismo, se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo y también la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

Como cualquier actividad humana, la actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos; sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se haya influenciado por ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

Es por lo anterior, que el presente trabajo surge a partir de la experiencia laboral obtenida a lo largo de diez años en el campo de la capacitación durante los cuales se ha podido valorar y entender la importancia que cobra ésta para lograr que una organización sea altamente competitiva. Su objetivo fundamental es presentar las experiencias profesionales adquiridas en cuatro diferentes organizaciones en lo que se refiere a la implementación del proceso de capacitación así como su adaptación de acuerdo a las necesidades presentes en cada una de ellas.

Para profundizar en la temática este informe se ha dividido en dos fases:

En la primera de ellas se desarrollará un breve esbozo que sirve de marco conceptual al presente trabajo, con temas como el proceso integral de capacitación analizando cada una de sus fases. Asimismo se abordará el tema de la capacitación en México, enfatizando como tanto las empresas públicas como privadas, se han hecho concientes de la necesidad de proporcionarla de una manera formal y planificada de acuerdo a sus necesidades y por último, hablaremos de la importancia que adquiere la participación del especialista de la pedagogía en su orientación hacia la capacitación para o en el trabajo.

Por lo que refiere a la segunda fase, en ella se revisará de una manera crítica cada una de las cuatro experiencias laborales que han sido base fundamental para elaborar una concepción que hoy por hoy permite realizar una retrospectiva y poder con ello evaluar la correlación existente entre la parte curricular (teoría) vs. las diferentes oportunidades adquiridas a lo largo de la experiencia laboral en donde se han puesto en práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos.

En cada empresa se desglosará su historia, las actividades realizadas así como las aportaciones que en su momento pudieron llegar a aplicarse.

Para concluir el informe, se elaborará una evaluación crítica general de las diferentes experiencias de trabajo en donde se manifieste una correlación en cuanto a la preparación académica y las necesidades existentes de una realidad laboral.

1. Marco conceptual

1.1.- El Proceso de Capacitación

La *Planeación Estratégica* es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización, la información contenida en el *plan* sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuales son las necesidades de la organización en materia de recursos humanos, todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Desde el punto de vista del área de personal, sin embargo, el departamento de capacitación o formación es sólo una parte del sistema integral de recursos humanos de las organizaciones. La planeación de la capacitación como proceso, requiere inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto; sin embargo, la utilidad que se obtiene justifica la operación. Tanto las empresas pequeñas como las grandes organizaciones, utilizan cada vez más la planeación estratégica de la capacitación a fin de lograr mayor efectividad. La planeación de los recursos humanos por el departamento de capacitación, constituye un esfuerzo para conocer las necesidades y las demandas futuras de conocimientos y habilidades en el personal, gracias a la previsión de los factores que influyen en estas necesidades, los administradores de recursos humanos pueden establecer planes a corto y a largo plazo. Partiendo de un Inventario de Habilidades donde se muestren las características de los empleados relacionadas con su capacidad para desempeñar diferentes trabajos, estas características podrían incluir asistencia a la capacitación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios de supervisores sobre capacidad, evaluación del desempeño, etc. Un inventario de habilidades puede ayudar a que los planificadores estimen la probabilidad de que un empleado dado se promueva, transfiera o cause baja. Actualmente las organizaciones consideran la capacitación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad. A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo esto se debe a la imprecisión en las metas de la capacitación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la capacitación y nunca saben si ésta funciona.

La Capacitación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conducta en los individuos para la consecución de los objetivos de la organización, es necesario que el capacitador como administrador de esta función conozca y aplique los principios y funciones de la administración.

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.¹

PLANEACIÓN: Su propósito es que la empresa cuente con una guía para que la capacitación y el adiestramiento se dé organizadamente es decir, es ver con anticipación qué se va a hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo; lo que implica prever y seleccionar las estrategias de acción a seguir en el futuro. En el proceso de capacitación, esta etapa es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, ya que conduce a determinar que se va a hacer valiéndose de cuatro instancias:

- * Determinación de necesidades de capacitación. (**DNC**). Se parte del conocimiento de los insumos con que cuenta la organización y en particular, las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las áreas de oportunidad del personal en cuanto al desempeño de sus funciones.
- * Definición de objetivos. Estos conforman la base estructural de la planeación y son la razón de ser del proceso, ya que indican hacia donde hay que dirigirse.
- * Elaboración de planes y programas. La elaboración de programas de capacitación dan significado y contenido al plan y parte de los objetivos, a través de la información detectada en la etapa del levantamiento de las **DNC'S**.

¹ PINTO VILLATORO, Roberto. El Proceso de Capacitación. P. 46

- * **Presupuestos.** Son una perspectiva de los resultados esperados en términos numéricos ya sea financieros, horas-hombre, ect.

ORGANIZACIÓN: Es aquel proceso por medio del cual, se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos, encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la primera etapa de planeación.

Es a través de la organización que se determinan funciones, delimitan responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán insumos que absorba el sistema de capacitación.

La fase de organización responde al **COMO** se va a hacer en cuatro elementos: Estructuras, Procedimientos, Integración de personas e Integración de recursos materiales.

EJECUCIÓN: Significa satisfacer las necesidades de capacitación por medio de la realización de los programas que se han previsto es decir, encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales.

La ejecución es el inicio del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo, se realice según lo planeado.

Esta etapa comprende cuatro fases: contratación de servicios, desarrollo de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos y el control administrativo y presupuestal.

EVALUACIÓN Y CONTROL. Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que las acciones se ajusten a los planes, implica pues, la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión, la medición y valoración del sistema, del proceso institucional, el seguimiento y la ponderación de resultados, es decir determinar la efectividad de la capacitación, identificar los beneficios que se han obtenido, así como proporcionar información que permita mejorar el diseño, habilitación y operación de los programas. Esta fase del proceso de la capacitación está integrada por cuatro subtemas: macroevaluación, microevaluación, seguimiento y por último, los ajustes pertinentes o necesarios al programa (Control).

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Tradicionalmente la **DNC** se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es conveniente definir el ámbito organizacional en el que se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la **DNC**, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser: la primera de ellas es satisfacer necesidades en la empresa, con base en conocimientos y actitudes. La segunda es prever situaciones que se deban resolver con capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación **DNC** es la parte medular del proceso de capacitación ya que nos permite conocer las carencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

La primera clasificación que se hizo de los tipos de necesidades fue descrita en 1971; en donde presupone que aquellas surgidas por algún cambio en la

estructura organizacional, por la movilidad de los empleados o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, se denominan manifiestas.²

Por otra parte, las necesidades encubiertas son aquellas que surgen cuando los empleados ocupan sus puestos y presentan problemas del desempeño derivados de habilidades y actitudes.³

Toda necesidad implica una carencia de un satisfactor. Cuando se habla de las necesidades se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos y/o habilidades que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas propias de su puesto.

Al elaborar la **DNC** es importante considerar que la capacitación es la solución a los problemas de una organización cuando sus causas son por falta de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

La **DNC** es una fase de la planeación y a la vez el principal producto que sirve de entrada para la fijación de objetivos y la elaboración del plan y programas de entrenamiento.

Los criterios para seleccionar algún método, difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con el que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa.

2 MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. P. 37

³ Ibid. p.38

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION.

La administración eficaz de un sistema de capacitación requiere de una estructura organizada y funcional que apoye y dote de intencionalidad y dirección las acciones que se realizan.

El nivel organizacional que ocupe el departamento dentro de la estructura será determinante de la autoridad y poder que ejerza el capacitador para tomar decisiones, el área de mando, el impacto y el alcance de sus acciones.

Conforme avanza su desarrollo, la función se vuelve más compleja en tanto que la instrumentación metodológica de la detección de necesidades, la elaboración de planes y programas y el entrenamiento de instructores internos y el proceso de instrucción, requieren de una estructura básica que administre la función en su etapa de planeación y ejecución.

En la etapa de consolidación del sistema de capacitación, la estructura del departamento se fortalece ya que se genera la necesidad de controlar el desarrollo de todas las acciones para implantar un sistema de evaluación. Asimismo, se requiere de técnicos especializados que apoyen la instrumentación del proceso de instrucción mediante el diseño de manuales y sistemas operativos de enseñanza-aprendizaje.

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones, en sistemas y procedimientos entendiendo a este último como conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisa la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.⁴

Administrar un sistema de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas pues la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, diseño, estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y organizacional.

⁴ Ob. cit. p. 109

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita, de que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

Organizar un programa de entrenamiento requiere de aulas, muebles, proyectores de cine, equipo de video, retroproyectores, rotafolios de instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

La fase de organización que dota de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe descuidarse, a pesar de que las acciones capacitadoras exitosas son las que en la práctica abren la puerta de la gerencia para lograr el equipamiento.

Para propiciar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, aparte del personal calificado, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que tiene planeado desarrollar.

EJECUCION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

La convergencia de esfuerzos y sistemas en el momento en que toman vida los planes, vienen a significar el desarrollo del programa de capacitación. La adecuada coordinación y el efectivo control se complementan en la etapa de ejecución.

El arranque del programa de capacitación requiere también de una minuciosa planeación para la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado tanto interno como externo, en la realización de los eventos de capacitación.

El éxito de la ejecución dependerá de la preparación que se haya tenido en la elaboración de los planes y programas, así como de los registros correspondientes.

El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae en él o ellos, pues de la eficiencia mostrada frente a los participantes, dependerá el logro del objetivo de aprendizaje. Los instructores pueden ser un recurso interno o existe la alternativa de contratar externos o los servicios de alguna institución capacitadora.

Al contratar los servicios de estos profesionales es necesario tomar en cuenta factores como:

- **Análisis curricular**
- **Análisis de su propuesta**
- **Análisis del costo de inversión**
- **Características personales**⁵

De acuerdo con la **Ley Federal del Trabajo**, las instituciones capacitadoras, reuniendo los requisitos correspondientes, están autorizadas para ofrecer sus servicios profesionales a las empresas o instituciones que lo soliciten.

Una de las actividades que más tiempo absorbe es la que se refiere a la contratación de salones, refrigerios, aulas en hoteles, etc. En cuanto al alquiler del equipo se debe contemplar lo siguiente: rotafolios, proyectores de cine y transparencias, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, videocassettera, etc, por lo que se recomienda tener registros de los diferentes proveedores.

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general, todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Ahora bien, aunque el control se da durante todo el proceso, se manifiesta principalmente en esta fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

⁵ Ob. cit. p. 118

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales, equipo didáctico y aquellos relativos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como pueden ser: el registro de programas de capacitación, registro de instructores, constancias de habilidades laborales, etc.

EVALUACION Y CONTROL DE LA CAPACITACION

Un aspecto importante para la consolidación del sistema de capacitación es la evaluación, tanto de los procedimientos existentes, como de las innovaciones introducidas. Sin embargo, es común encontrar sistemas de capacitación en los que se utiliza la evaluación, más como un medio para justificar procedimientos existentes y disimular problemas, que como un proceso que sirve para retroalimentar al sistema y realizar los ajustes necesarios para mejorarlo.

Según lo plantea Roberto Pinto en su libro "*El proceso de Capacitación*" la evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.⁶

Por tanto, la evaluación debe ser ubicada como la fase de proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado contra los resultados alcanzados, con la finalidad de medir la eficiencia y eficacia del propio sistema e identificar las causas que afectan su correcto funcionamiento.

La evaluación de la capacitación tiene como objetivo:

- ***Retroalimentar al sistema y normar la toma de decisiones***
- ***Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad***

⁶ Ob. cit. p.139

- ***Reforzar al sistema en el logro de mayores resultados así como en la optimización de recursos.***

En esta etapa se pueden identificar dos niveles: la macroevaluación en donde se evalúa la función y el impacto de la capacitación en los recursos organizacionales y la microevaluación, en donde se ubica la evaluación de reacción y la evaluación del aprendizaje.

1.2.- Breve historia de la Capacitación en México.

Desde la época de la colonia, datan referencias históricas de que ya existía un proceso de instrucción para adaptar a los individuos a su actividad productiva, el cual consistía en que una persona experimentada en determinado oficio o actividad, instruía a un aprendiz en dicha labor con el propósito de impartirle conocimientos y desarrollarle habilidades.⁷

Sin embargo, si se analiza cuál ha sido el tipo de instrucción en el trabajo preponderante en México hasta mediados del presente siglo, puede notarse que en realidad siguió con los mismos fundamentos que en siglos atrás. Independientemente de que existieran algunas modificaciones a raíz de los cambios sociales, económicos y tecnológicos por los que atravesó el país, la instrucción era elemental, deficiente y secundaria puesto que residía básicamente, en que una persona al ingresar a un trabajo o al ser promovido a otro puesto, recibiera una serie de instrucciones o recomendaciones y aprendiera a efectuar la operación asignada, ya sea por imitación o por el método de ensayo y error; es decir, realmente no se daba ninguna capacitación sino solamente se hacía lo indispensable para que el trabajador supiera como hacer su trabajo, lo cual trajo graves consecuencias como baja producción, nula calidad, accidentes, desperdicios, conflictos, etc.

A raíz de la fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que generaba la tecnología y la expansión de los negocios, aparecen diversas disposiciones legales, teniendo así que, en la **Ley Federal del Trabajo** promulgada en 1931, se reglamentó el contrato de aprendizaje, por medio del cual se establece que las empresas están obligadas a tener aprendices; es decir, enseñarlos sobre la marcha del proceso de producción. Esto ocasionó que el aprendizaje dentro de las empresas se hubiera desarrollado con base en acciones repetitivas del trabajo y provocando que se acentuaran los vicios tradicionales del trabajo y además, propició cierta explotación del trabajador ya que a cambio de enseñarle, algunos patrones dejaban de pagarle.

⁷ UCECA. Manual de Capacitación y Adiestramiento. P.20

En la nueva ley de 1970 se suprime este contrato y se institucionaliza la capacitación en el artículo 132 fracción XV, en el cual se establece la obligación de las empresas de organizar permanente o periódicamente, cursos de capacitación para sus trabajadores según planes y programas de común acuerdo entre la empresa y el sindicato o trabajadores, cuya ejecución vigilada por la **Secretaría de Trabajo y Previsión Social.**⁸

En la década de los sesenta, se empiezan a detectar graves deficiencias en la productividad del país, debido al acelerado avance tecnológico y a la creciente demanda del personal calificado; el cual al no existir provocaba que se contratara a personal con mano de obra de calificación inferior a la requerida y por lo tanto, las consecuencias eran una baja productividad de los centros de trabajo y bajos niveles de ingresos para los trabajadores.

Ante este urgente problema, empezaron a surgir diversos centros de capacitación tanto de carácter público, como privado y mixto, entre los que se pueden mencionar: los centros de capacitación para el trabajador industrial por parte de la Secretaría de Educación Pública, los Centros de Capacitación del Instituto Mexicano del Seguro Social; el Servicio Nacional de Productividad (*CENAPRO*); también se pueden señalar los programas de capacitación del Instituto Mexicano del Petróleo, de la Comisión Federal de Electricidad y los Centros Bancarios de Capacitación entre otros.

Otro organismo que se formó fue la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C. (*AMECAP*) cuyo objetivo principal fue el de intercambiar ideas, conocimientos y experiencias sobre capacitación.

Todos estos esfuerzos porque se institucionalizara la capacitación en México son dignos de considerarse, sin embargo, no se ha podido lograr plenamente el objetivo por diversas razones: el bajo nivel educativo de nuestro país, la falta de correlación entre el sistema escolarizado de educación formal con la realidad de los centros de trabajo y las exigencias del desarrollo económico y social.

⁸ UCECA. Manual de Capacitación y Adiestramiento. P. 20

Un hecho trascendental para el desarrollo de la capacitación fue el derecho del trabajador a la capacitación y el adiestramiento, *artículo 123* constitucional, "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y/o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".⁹

Esta reforma modificó la *Ley Federal del Trabajo* la cual incluye el capítulo II bis que está constituido por los artículos de 153-A al 153-X, los cuales contienen las disposiciones a las que deben sujetarse todas las empresas del país al llevar a cabo sus funciones de capacitación y adiestramiento.

Actualmente vivimos en una época de grandes y trascendentes cambios en la historia de la civilización, estamos frente a una economía mundial en transición regida por la liberación económica representada por una apertura comercial. La llamada globalización de la economía constituye la configuración de un gran mercado mundial con una mayor interdependencia entre naciones, industrias y empresa, donde los países han dejado de ser los protagonistas principales para delegar ese papel a la empresas. Ahora éstas son las que concurren para adquirir y ofrecer productos, servicios, tecnología, capital y que ejercen autónomamente su capacidad de comercialización basados en su potencial productivo, capacidad de comercialización, calidad y precio de sus productos.

La globalización de la economía es el marco en el que se desarrolla la competencia internacional, no solamente entre empresas extranjeras y nacionales, sino entre éstas mismas por la supervivencia y la ampliación de sus mercados en el ámbito local y en el exterior. Este nuevo esquema de competencia, plantea a todas las empresas, cualesquiera que sea su giro o tamaño, la necesidad de ser competitivas; es decir, de participar con más y mejores ventajas para los consumidores.

Es por ello necesario que las empresas cuenten hoy en día, con programas de capacitación que aseguren la actualización y el desarrollo de las competencias clave

⁹ CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. P. 122

de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

Para enfrentar el entorno actual de apertura comercial y los constantes cambios, las empresas requieren incrementar permanentemente su competitividad, para lo cual deben crear un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los empleados, facilitando así su adaptación y participación responsable en los cambios en la organización del proceso productivo.

En este marco, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene como una de sus principales estrategias de política laboral, la promoción de las ventajas que representa la capacitación y el mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo.

Como respuesta a estos requerimientos surgen los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Este proyecto inició en 1993 con el objetivo principal de actualizar tanto la educación tecnológica como los programas de capacitación que ofrecen las diferentes organizaciones para fortalecer el sistema de educación y capacitación nacional. Se busca conformar un sistema de información de Normas Técnicas de Competencia Laboral que apoye la realización de diagnósticos sobre las necesidades del personal de las empresas, que oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de los centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral; todo ello con el único objetivo de facilitar la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de diferentes funciones laborales y contribuir a la identificación y solución de los problemas que afectan a los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y autoestima. En general lo que se busca es una vinculación más efectiva entre el sistema educativo y el productivo.

Tanto el Sistema de Normalización como el de Certificación constituyen la plataforma operativa que habrá de integrar la base para el desarrollo de estrategias, metodologías, procedimientos y métodos educativos, dirigidos a lograr el crecimiento integral del factor humano en las empresas e instituciones.

La capacitación, de acuerdo con la metodología del Sistema de Normalización, debe adquirir una mentalidad más visionaria; es decir, debe tener bien identificado que sus resultados impactarán significativamente en la competitividad, debe dar opciones y alternativas a los problemas de las organizaciones y no adaptar los problemas a las soluciones.

1.3.- El papel del pedagogo en las empresas

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la Educación. El grado con que un joven, aprendiz, técnico y ejecutivo, se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en una ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

“ La educación es una función tan natural y universal de la comunidad humana, que por su misma evidencia tarda mucho tiempo en llegar a ser la plena conciencia de aquellos que la reciben y la practican” ¹⁰. La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador, haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga un camino recto. Los griegos a través de su concepto de PAIDEIA, llegan a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo, el sentido de “*superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo*”.

A la educación y la capacitación se les define como un proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano, los valores y conocimientos de una sociedad dada.

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

La capacitación considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado;

¹⁰ WERNER, Jaeger. PAIDEIA: Los ideales de la cultura griega. P. 19

también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

Dentro del campo de acción que establece el Plan Nacional de Capacitación se dispone como enfoque principal la capacitación en el trabajo.

La Capacitación en el Trabajo: se imparte en los centros de trabajo y tiene como propósito desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Si bien es cierto que la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance.

Para lograr una capacitación efectiva debemos entender que capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, la capacitación de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.

La capacitación es aprendizaje, es cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se produzcan a los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y

modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.

Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.

El entrenamiento efectivo no es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o transformación que ese conocimiento provoca en las personas.

La capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para la específica necesidad; por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo. Así mismo la capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.

La capacitación puede ser peligrosa: un curso de "calidad", pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados y por otra parte, al sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores. Por lo tanto, para lograr que la capacitación sea un éxito:

- * Debe conocerse el problema o necesidad y detectar sus causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
- * Debe elaborarse con el tipo y cantidad de elementos necesarios para solucionar el problema detectado o cubrir la necesidad (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo).

- * Debe administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje). Deben evaluarse los cambios de conducta y los resultados.
- * Deben tomarse medidas suplementarias para evitar que el problema vuelva a presentarse (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- * La capacitación al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada, y controlada por un conocedor, que además transmita credibilidad.

La capacitación en las organizaciones ha llegado a ser un elemento vital en el éxito de la misma. Las sociedades modernas se caracterizan por sus acelerados cambios, que exigen de sus empleados los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar los nuevos procesos y técnicas de producción que se están introduciendo continuamente. La apertura de grandes organizaciones en donde existen grandes y complejas operaciones, cuya estructura está continuamente cambiando hace que sea indispensable para muchos empleados prepararse para nuevas tareas. La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr una mejora continua de los resultados; así como un *facilitador* del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo de la empresa.

La educación hoy en día en todos los niveles y en todos los ámbitos constituye el punto medular en el desarrollo equilibrado de la persona y la organización. De tal forma que el profesional de la Pedagogía posee una formación pluralista, que le abre posibilidades de progreso en el amplio espectro del *quehacer* laboral tales como: la Didáctica, la Psicología, la Sociología para confluir, al fin en la Administración, disciplina por excelencia, que amalgama esta amplia prisma de conocimientos, que le permiten proponer procesos de mejora tanto de carácter personal como profesional en

el marco escolar, familiar, *organizacional* y social. También participa en el escenario de los grupos interdisciplinarios para el análisis, la evaluación y la planeación estratégica de contenidos educativos, programación de actividades de desarrollo ejecutivo, orientación vocacional y profesional, capacitación de personal, educación continua, elaboración de programas y recursos de apoyo (materiales didácticos, técnicas de enseñanza-aprendizaje, etc.). Su extensa gama de conocimientos y habilidades así como su formación integral, le permiten interactuar en múltiples roles dentro de la sociedad sin encasillarse en un sólo ámbito.

2. 1era. Experiencia laboral. El Palacio de Hierro S. A de C. V.

Muchas tiendas y productos parecen haber existido siempre. Sin embargo, la mayoría comenzaron siendo apenas modestos negocios que ignoraban hasta dónde crecerían. Cada uno, no obstante, tiene su propia historia, en ocasiones fascinante, como la de **"El Palacio de Hierro, S.A. de C.V."**.

Corría el año de 1860 cuando los señores V. Gassier y Alexandre Reynaud se asociaban para crear **"Las Fábricas de Francia"** -expedios de ropa-. Dieciséis años más tarde se unieron al negocio los señores Tron y Leautaud. Sus crecientes necesidades comerciales les llevaron, en 1888, a iniciar la construcción de la primera tienda de departamentos de México.

"¡Qué *Palacio de Hierro* se está construyendo!"... Esa era la sorprendida y espontánea expresión de los transeúntes en el centro de la capital mexicana a fines del siglo XIX. Sin saberlo, bautizaban así al nuevo almacén que, inaugurado en 1891, adquirió el nombre definitivo de **"El Palacio de Hierro"** dejando su anterior denominación - **"Las Fábricas de Francia"**- a otras tiendas del interior de la república.

El nuevo almacén vino a cambiar no sólo las viejas estructuras de ventas por regateo imponiendo la novedad de los precios fijos, sino que instituyó igualmente el domingo como día oficial de descanso. Asimismo, ya para 1898, el almacén se convertía en la primera casa comercial del país que pasaba a considerarse sociedad anónima, bajo el nombre definitivo de **"El Palacio de Hierro, S.A. de C.V."**.

Desde su apertura - en 1891-, el próspero almacén había contemplado ya dos ampliaciones para 1911, fecha en que se le consideraba el edificio más alto y grande de la ciudad. No obstante, el incendio causado en uno de los aparadores del almacén durante el "Concurso de Aparadores de Primavera de 1914", destruyó el edificio el 15 de abril de ese mismo año. Sin desanimarse, los socios de **"El Palacio**

de Hierro" se dieron a la reconstrucción del inmueble; instalando mientras tanto, la exhibición y venta de mercancía en las calles cercanas y salas anexas. Incluso se llegó a tener exhibición de muebles en los talleres de Necatitlán.

Años de esfuerzo continuado concluyeron con la inauguración, el 22 de octubre de 1921, del nuevo edificio del almacén. Primer inmueble construido sólidamente a base de cemento armado. Siete años más tarde, tras una tercera ampliación, "El Palacio de Hierro" abría puertas con tres fachadas: Avenida 20 de Noviembre, Venustiano Carranza y Cinco de Febrero.

El constante crecimiento de la ciudad, que ya para 1945 había descentralizado el comercio ciudadano, motivó a los socios de "**El Palacio de Hierro**" a construir otro almacén en una zona de mayor y más fácil acceso a las vías de comunicación. Así, se eligieron los terrenos de la antigua plaza de toros "El Toreo", para construir la sucursal Durango de la Tienda. Almacén inaugurado el 25 de marzo de 1958.

Fue en 1963 que Don Raúl Bailleres, Presidente del Grupo Cremi, adquirió la mayoría de las acciones del almacén, convirtiéndose a su vez -y hasta su muerte en 1967-, en Presidente del Consejo de Administración de "**El Palacio de Hierro**". A partir de entonces, su hijo, Don Alberto Bailleres, ha llevado ese cargo, así como el de Presidente Ejecutivo de la empresa.

Pensando siempre en la comodidad de sus clientes y amigos, "**El Palacio de Hierro**" abrió en 1980 las puertas de su almacén "Perisur". Sucursal que, situada en un área estratégica de la ciudad, atiende desde entonces a una clientela específica. Con ello, a menos de cien años de su fundación, el almacén asegura poder brindar la alta garantía de sus productos a los más diversos puntos de nuestra ciudad en constante crecimiento, conservando siempre su imagen de almacén de calidad, exclusividad y pionero en moda, tanto en prendas de vestir para damas, caballeros, niños, como en muebles y accesorios para el hogar.

Y en 1989 abre otro almacén, el "Centro Coyoacán".

2.1 Estructura



2.2 Actividades

El marco de referencia en donde se realizaron las actividades fue el área de capacitación que depende directamente de la Gerencia de Recursos Humanos misma que integra también las áreas de Selección y Administración. En *El Palacio de Hierro* se tuvo una permanencia de tres años seis meses, de los cuales, medio año fue ejercido como Analista de capacitación y tres años como Jefe de Sección de la misma área.

Las funciones se desarrollaron en un principio en la Tienda de Durango, Centro y posteriormente se incluyeron Perisur y Coyoacán.

Las actividades realizadas como analista consistieron en:

La elaboración de constancias de habilidades laborales de aquellos empleados que recibían capacitación, ya sea, vendedores o cualquier otro puesto sujeto a entrenamiento así como el registro individual para entregar a la Secretaría del Trabajo como requisito obligatorio para estar de acuerdo a los programas registrados con anterioridad.

El *diseño y elaboración* de los materiales didácticos que se utilizaban en la impartición de los cursos como: *Terminales NCR, Técnicas de Venta, Relaciones Humanas*, etc. Estos materiales incluían desde una simple hoja de rotafolio con información que sirviera de apoyo para clarificar el aprendizaje en los capacitandos, hasta la selección de técnicas de enseñanza, dinámicas vivenciales, ejercicios sobre los diferentes temas a revisar, así como el diseño y elaboración de los manuales a utilizar. Ello implicaba realizar investigación bibliográfica para poder reunir información que permitiera ir conformando el contenido de los manuales. Este trabajo se desarrollaba en equipo e incluía a la Gerente y a los demás integrantes del área. Cuando se tenía el primer borrador se realizaba una reunión para su revisión y sus modificaciones antes de su implementación en los grupos.

Asimismo, como soporte al proceso de capacitación, se llevaron a cabo *entrevistas de ajuste* a todas las personas que participaban en los cursos, ello con el objetivo de contar con un expediente individual en capacitación para llevar su historial. Otra actividad que adquirió relevancia durante el puesto de analista de capacitación fue la impartición del *curso de inducción* al personal de nuevo ingreso como el punto de partida para todas aquellas personas que ingresaban a la empresa con la finalidad de brindarles un panorama general e incorporarlos lo más pronto posible a sus funciones. Este curso incluía desde la historia de la empresa, las prestaciones a las que se tenía derecho, sus responsabilidades y sus descripciones de puesto. La población atendida fluctuaba desde 20 hasta 100 personas, en temporadas altas como la *Venta General* o época Navideña.

Como jefe del área de capacitación no sólo se llevaron a cabo las actividades propias sino que dentro de ellas es necesario coordinar, monitorear y apoyar a los colaboradores para que conjuntamente se alcanzaran los objetivos marcados. La supervisión fue directa sobre 5 analistas de capacitación mismos que daban soporte a las tres tiendas existentes en ese momento.

Como supervisor se ejecutaron funciones como:

Coordinar el diseño y la elaboración de los cursos que se impartían, desde la investigación de bibliografía para definir el contenido, la distribución del contenido, el tipo de imágenes así como el material didáctico que se utilizaría en cada tema.

La impartición tanto de los cursos que se creaban como de aquellos que ya se encontraban implementados tales como: *Terminales NCR, Técnicas de Venta, Relaciones Humanas, Técnicas de Supervisión, Inducción, Limpieza, etc.* Cabe mencionar que se capacitaba personal para todas las tiendas y ello incluía desde vendedores de piso, personal administrativo y gente de mantenimiento

Dentro de la capacitación que se impartía, existía un grupo especial a capacitar, que estaba integrado por los Jefes de Sección y Departamento de reciente ingreso, quienes tenían un programa de formación especial antes de incorporarse al piso de ventas. Después de tomar la capacitación genérica que incluía una semana de Terminales NCR-2151/2152 y Técnicas de Venta, se incorporaban a un programa de 4 meses de entrenamiento que incluía las siguientes áreas: *Envíos, Compras, Auditoría y el Piso de Ventas* entre otros, con la finalidad de que tuvieran un panorama integral de aquellas áreas con las cuales se debería tener contacto.

La coordinación de estos grupos implicaba, desde su alta a la empresa, su integración al programa de capacitación genérica y específica, seguimiento de sus evaluaciones de desempeño, hasta el otorgamiento de planta y asignación departamental según las vacantes existentes.

Como parte de las funciones del área de capacitación también se elaboraba la revista de comunicación interna para lo cual era necesario la búsqueda y selección de

artículos, distribución de contenido, revisión de estilo, el contacto con el impresor y la difusión a las tiendas (inicialmente tres tiendas *Durango, Centro, Perisur* y posteriormente *Coyoacán*). La finalidad de esta revista era mantener un medio de comunicación e identificación de todos y cada uno de los empleados con la institución. Esta revista incluía desde el mensaje del director, los mejores vendedores del mes, promociones, hasta un apartado para entretenimiento.

Debido al crecimiento de la empresa. Fue necesario el traslado a la tienda *Coyoacán* asumiendo la responsabilidad de la capacitación de todo el personal en ella presente y reportando directamente a la oficina Matriz. Las actividades que se realizaron llevaban las mismas directrices que hasta ese momento se habían desarrollado pero orientadas a las necesidades específicas de la misma.

2.3 Evaluación de las Funciones.

A pesar de que las empresas aseguran que la gente es su recurso más valioso, en la mayoría de los casos la estructura piramidal y rigidez de sus procedimientos, convierten al personal en el recurso menos desarrollado. Si bien, es cierto, que la capacitación en el *Palacio de Hierro* como proceso se llevaba a cabo, es también un hecho que se realiza de una manera desarticulada y sin una planeación estratégica que brinde una respuesta precisa a los objetivos organizacionales, es decir, que todos aquellos esfuerzos para capacitar a su personal no mantienen una secuencia lógica y proactiva sino que únicamente se aplican de forma correctiva salvo en algunos momentos, por ejemplo, en el área de crédito, en donde los cursos impartidos fueron la respuesta a una necesidad definida como lo fue la falta de una cultura de calidad en el servicio para la clientela, por otra parte, el hecho de tener una alta rotación de personal sobre todo en su principal nivel de negocio (vendedores), orilla a que la capacitación se programara de tal forma, que cubriera las necesidades día a día.

Asimismo, la capacitación que se imparte pocas veces es para otros niveles que no sean los operativos, es en su totalidad interna y difícilmente, o casi nunca se complementa con apoyos externos, esto no significa que no sea buena, sino que su finalidad es fortalecer las principales áreas de oportunidad: ventas, servicio al cliente y el manejo de *terminales NCR2151/2152*, descuidando otras áreas de oportunidad que pueden ayudar a homogeneizar esfuerzos que redundarían en beneficios a mediano plazo para la organización como podrían ser cursos con una orientación de desarrollo para el personal: Planeación Estratégica, Negociación, Inglés, Administración Gerencial, etc.

Una de las grandes ventajas que se tiene, actualmente evaluando desde una óptica retrospectiva que no permite obviar la comparación con otros sectores laborales, *El Palacio de Hierro* cuenta con una área de capacitación bien integrada en cuanto a recursos materiales y humanos, para poder capacitar desde un grupo de 20 hasta uno de 80 en paralelo, se cuenta con instalaciones, material y equipo de cómputo, lo que permite que la capacitación sea teórico-práctica y así los capacitandos puedan prepararse lo mejor posible antes de enfrentar a un cliente real en el piso de ventas. El hecho de formar al mismo tiempo un gran número de vendedores, permite dar una

pronta respuesta a las vacantes del piso de ventas, principalmente en temporadas fuertes como la época navideña.

El diseño y elaboración del contenido de los manuales aunque rudimentaria, permitía que el contenido elegido tuviera una orientación dirigida a cada nivel del personal sujeto a capacitación.

Tal vez como consecuencia del poco estructurado proceso de capacitación, no existe un seguimiento profundo de los cursos impartidos, simplemente se tienen los comentarios producto de la observación directa en el desempeño del trabajo, por parte de los jefes y clientes, ellos son quienes pueden medir mejor los avances tanto en el servicio, como en el conocimiento de la mercancía y precios de venta, la actitud de servicio, pero no se puede hablar de una evaluación posterior a la capacitación.

Debido a que fue la primera experiencia laboral después de haber egresado de la carrera, las aportaciones en el campo laboral fueron marginales ya que en ese momento el aprendizaje fue formativo, es decir, tratando de absorber todo aquello que permitiera conciliar la teoría vs. práctica laboral en una organización.

Debido a que la Gerente de Capacitación, también tenía a cargo el Area de Selección de Personal, se propuso el participar por unos meses en Reclutamiento y Selección del Personal tanto para oficina matriz (Durango) como para la tienda del Centro y la de Perisur. Entender el proceso de Reclutamiento y Selección sirvió como apoyo para dar continuidad al proceso de incorporación a la empresa de los nuevos elementos, durante su fase de capacitación. Como experiencia fue enriquecedora, sin embargo la vocación hacia la Capacitación fue superior y la integración a ese departamento asumiendo una nueva responsabilidad fue inminente, al tomar la coordinación del Departamento de capacitación de una nueva tienda Coyoacán, en donde se aplicó el mismo sistema operativo de la tienda de Durango.

3. 2da. Experiencia Laboral. *Confia S.A.*

CONFIA, ABACO GRUPO FINANCIERO en la historia...

1932. Surge en 1932 como Banco Azucarero, S.A., para impulsar y apoyar financieramente a la industria azucarera.

En 1941. Cambia su denominación por "Banco de Industria y Comercio", con el objeto de captar recursos de otros sectores.

Para 1969. "El Banco de Industria y Comercio" emitió las primeras tarjetas de crédito carnet, conjuntamente con otras instituciones.

Ya en 1970. Se tenían 18 oficinas en el área metropolitana y dos regionales, México y Nuevo Laredo.

En 1972. Se forma el consorcio financiero Atlas, cuyas siglas conforman el nombre actual de la institución integrado por:

*Fianzas Atlas S.A.

*Banco inmobiliario Atlas S.A.

*Banco de Industria y Comercio S.A.

*Financiera General de Monterrey S.A.

*Banco General de Tamaulipas S.A.

*Banco General de Sinaloa S.A.

*Financiera Atlas S.A.

*Banco del Sur S.A.

*Seguros Atlas S.A.

1977. Se constituye "**BANCA CONFIA S.A.**" como institución de banca múltiple para ofrecer servicios financieros e hipotecarios. A partir de este año, las empresas "Seguros Atlas Confia", se constituyen como empresas independientes al grupo.

1982. Se nacionaliza la banca privada. **Confia** se convierte en Sociedad Nacional de Crédito.

1991. En el mes de agosto, se lleva a cabo la subasta de la institución y posteriormente la reprivatización. **Confía S.A.** se integra a **ABACO GRUPO FINANCIERO**, el cual está formado por las siguientes instituciones:

*ABACO/CASA DE BOLSA

*ABA/DIVISAS

*ABA/TURISMO

*ABA/FACTOR

*ABA/INMUEBLES

*ABA/RENDA

*ABA/GUARDA

*ABA/SEGUROS

*ABA/IMAGEN

*ABA/SPORT

ABACO CASA DE BOLSA, se constituyó en marzo de 1985 e inicio sus operaciones, estableciendo su sede en la ciudad de Monterrey y una oficina en la Ciudad de México.

En noviembre de 1987, **ABACO** sale a la bolsa con una oferta publicada de un millón de acciones.

Hacia 1988, ya ubicada la casa matriz en la torre **ABACO Monterrey**, se inaugura la sucursal **Guadalajara** y se abre otra oficina en la Ciudad de México.

En poco tiempo **ABACO** ha logrado ser la Casa de Bolsa más rentable.

Con la Integración de **CONFIA S.A.** en **ABACO GRUPO FINANCIERO**, se constituyó un grupo sólido y emprendedor.

CONFIA es un banco multiregional, ya que su presencia abarca 25 estados, lo que implica una presencia del 82% en el territorio nacional.

Se opera con 320 sucursales, un total de 152 en el interior de la república, 68 en zona metropolitana y una sucursal en las Islas Gran Caimán.

Los objetivos fundamentales de Confia son:

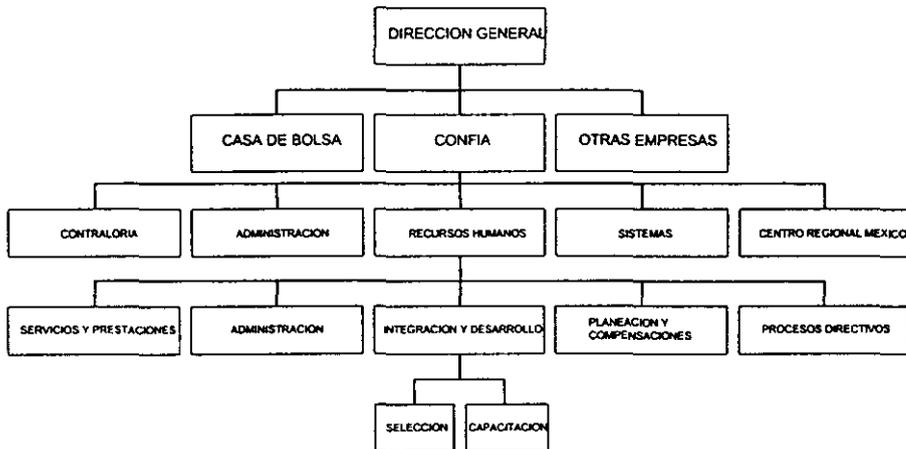
- *ENFOQUE A MERCADO Y PRODUCTIVIDAD
- *BUSQUEDA DE EXCELENCIA
- *RESPETO A LOS CLIENTES

ABACO GRUPO FINANCIERO se encuentra organizado en posiciones estratégicas atendiendo todas las áreas que se requieren para ofrecer una fuerte competencia en el mercado.

Es por lo anterior, que el tipo de estructura que se maneja en el grupo es de tipo lineal y se eliminan las jerarquías descendentes y solamente se manejan responsabilidades de funciones; con ello se busca optimizar tiempos para lograr mayor productividad y competitividad.

3.1 Estructura

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.2 Actividades.

Con la experiencia adquirida en El Palacio de Hierro, se logró una mejor óptica para iniciar una nueva etapa laboral y ésta se aplicó al momento de integrarme como subgerente de capacitación al banco Confía S. A.; si bien es cierto que ésta también es una empresa de servicio al igual que El Palacio de Hierro, el giro es diferente ya que el sector es financiero.

La estructura jerárquica en donde se desarrollaron las actividades estaba integrada de la siguiente manera: el área de Capacitación dependía de la Subdirección de Integración y Desarrollo que a su vez le reportaba a la Dirección de Recursos Humanos. En Confía hubo una permanencia de tres años 6 meses.

La Gerencia de Capacitación estaba dividida en dos áreas: la administrativa y la técnica. En un principio se trabajó en la parte técnica conjuntamente con una coordinadora de capacitación, desarrollando el proceso de diseño de la capacitación; es decir, se analizaban nuevas metodologías existentes acerca de la materia como fue la validación de ocho paquetes autodidáctas entre los que se encontraban: Trabajo en Equipo, Administración, Liderazgo, Servicio al Cliente, Supervisión, etc. Los cuales contenían desde las instrucciones para su implementación hasta los cuadernillos y el material didáctico necesario para cada uno de los módulos.

Estos portafolios se distribuyeron en las diferentes regionales, para lo cual, se impartió un curso previo, a los Gerentes de Recursos Humanos, en donde se les sensibilizó acerca de lo que era la autocapacitación y cuáles eran las ventajas que obtendrían al implementar esta nueva metodología en sus sedes.

Los resultados no fueron los que se esperaban y atribuían la negación para implementarlos por falta de tiempo y/o a que la gente no creía en este sistema; que lo que ellos necesitaban era un facilitador de tiempo completo y no un tutor.

dar el seguimiento en zona metropolitana y aplicarlo en tres regionales para lo cual fue necesario trasladarse para capacitar a la gente sujeta a entrenamiento. A diferencia de la anterior experiencia de autocapacitación, en esta ocasión hubo varios Gerentes que si concluyeron su curso y algunos tuvieron que dejarlo debido a problemas en el software. Los comentarios fueron satisfactorios ya que esta opción de capacitación les ofrecía la oportunidad, sobretodo a ellos que no tenían tiempo de asistir a cursos, de prepararse y estar actualizados en temas que les impactan en su quehacer diario.

La segunda de estas experiencias fueron los cursos de paquetería en Office: windows, word y excel. Esta actividad, dentro de lo que cabe, fue más completa ya que primeramente se validó el contenido con expertos del área de sistemas y personalmente, antes de incorporar a los capacitandos, se revisó cada uno de los discos para validar la parte didáctica: contenidos claros, precisos y de fácil comprensión. Esta metodología ofrecía grandes ventajas tanto para la empresa como para la persona que los estudiaba:

EMPRESA:

- 1.- Bajo costo, en ese entonces \$90.00 pesos por disco, mientras que el curso en el sistema escolarizado tenía un costo de \$ 200.00 pesos aproximadamente.
- 2.- Los empleados no tenía que ausentarse de sus horas de trabajo para tomar el curso
- 3.- La población sujeta a capacitación era mayor
- 4.- Los discos podrían distribuirse a todas las regionales.
- 5.- Era una solución rápida y eficiente para aquellas regionales en donde era difícil conseguir instituciones que brindaran este tipo de capacitación

EMPLEADO:

- 1.- Tenía retroalimentación inmediata

- 2.- Conocía su calificación de forma inmediata
- 3.- Existía la opción de revisar cuantas veces fuera necesario el disco
- 4.- El tiempo lo definía el capacitando
- 5.- La posibilidad de llevar el disco a casa y avanzar en su curso.

En esta ocasión la respuesta por parte de los empleados fue sorprendente ya que debido a falta de tiempo o ante la negativa de la empresa para autorizar los cursos externos, la gente solicitaba estos discos para incorporarse al mundo de la computación que en ese entonces no era muy común, por lo menos en la empresa. Mi salida de la institución, no me permitió llegar a conocer si hubo seguimiento para otros cursos, que era una inquietud muy fuerte o bien, si existieron actualizaciones en las versiones del Office.

Asimismo se diseñó una herramienta como instrumento para levantar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en el área de servicios de las sucursales de una de las direcciones de zona esto como resultado de las frecuentes quejas de los clientes y compañeros. Como resultado de esta encuesta con las secretarías se identificaron tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad y se procedió a definir un curso de calidad en el servicio y relaciones humanas. Después de algunos meses de seguimiento, se corroboró que el problema sí había sido de capacitación y fue corregido con los cursos impartidos.

Asimismo, se inició otro proyecto de capacitación que respondiera a las necesidades del personal de Mostrador. Para este proceso se seleccionaron formatos para el levantamiento de la Detección de necesidades de Capacitación. (ver anexos 1,2 y 3)

El proceso fue el siguiente:

Primero fue identificar la población; la línea de operación de una sucursal llámese, cajeros, aperturistas, etc. El siguiente paso fue reunir a los mejores Subgerentes de Servicio quienes dominaban cada una de las funciones sujetas al ejercicio.

1.- Se describieron aquellas actividades que deben conocerse y dominarse en cada puesto

2.- Se identificó a aquellas personas que ya dominaban los conocimientos y se seleccionó a aquellas cuyo conocimiento era mínimo o requerían alguna actualización.

3.- Ya identificadas las necesidades existentes en cada empleado, se procedió a determinar que cursos deberían programarse para desarrollar esas habilidades o bien, incrementar los conocimientos requeridos.

4.- La siguiente actividad fue formar los grupos homogéneos, de acuerdo a cada especialidad.

Desafortunadamente, se empezaron a gestar diversos cambios internos en la empresa y este proyecto en el que se habían cifrado grandes expectativas, fue suspendido y no fue posible su conclusión.

Por otra parte, se diseñaron evaluaciones de reacción para conocer el resultado de los cursos impartidos tanto internos como externos. La herramienta incluía desde la evaluación del contenido, el material utilizado, los métodos de enseñanza, las instalaciones, la logística, etc.

Esta evaluación se aplicaba al término de cada evento y posteriormente se realizaba el análisis de los documentos para compartirlo con los instructores y revisar sobretodo, aquellas áreas de mejora para elevar la calidad de los eventos.

Como consecuencia de los cambios estructurales en la empresa, se fusionaron las dos áreas (técnica y administrativa), teniendo a cargo dos coordinadoras y tres analistas, y por lo tanto, la responsabilidad del manejo tanto de la parte de diseño como de coordinar el aspecto administrativo de la capacitación es decir, desde el centro de Capacitación, la caja chica, el gasto generado mensualmente y los cursos que se impartían, su logística, etc.

Otra actividad que se realizó fue la difusión de los programas de capacitación con los 16 enlaces de Recursos Humanos en las diferentes regionales. El esfuerzo que representó esta función fue lograr los objetivos planteados a través de la búsqueda de esa acción para hacer que las cosas sucedieran ya que, tratar de conciliar diferentes estilos de trabajo fue algo difícil y sobretodo romper con los paradigmas arraigados como consecuencia de un sistema financiero dirigido por el gobierno. El ingreso fue precisamente en la época de transición de un sistema estatal a uno privado. En esta difusión se encontraba inmerso parte del proceso de capacitación, desde determinar los cursos para cada regional, como el aspecto logístico: material, sedes, etc. Así como la evaluación de todos y cada uno de los programas.

Como parte de la estrategia de capacitación a implantar, se elaboró un programa corporativo de Capacitación y Desarrollo como apoyo para lograr una capacitación efectiva. Este programa respondía a las necesidades genéricas y específicas de las diferentes unidades organizacionales y/o segmentos de atención referidos a los niveles Directivos, Ejecutivos, Mandos Intermedios, Operativos y Secretarías.

Para lograr los objetivos planteados, se definieron los programas de acuerdo a las siguientes modalidades:

Genéricos : Orientados a homogeneizar criterios, sistematizar y actualizar los conocimientos, habilidades y/ o destrezas del personal, impactando las funciones tipo de la organización (aquellas que se repiten masivamente dentro de un mismo segmento por ejemplo: Director, subdirector, Gerente, Subgerente, Supervisor operativo, Secretaria, etc.), con énfasis en la orientación al negocio y atención al cliente.

Los programas se definieron en dos modalidades:

- **Multiregionales:** Orientados a la integración y desarrollo del personal directivo y ejecutivo del grupo, reforzando los valores corporativos e incrementando el sentido de pertenencia.
- **Regionales:** Orientados a satisfacer las necesidades de una unidad organizacional y/o regional.

Específicos: Orientados a satisfacer las necesidades particulares de actualización técnico-profesional, requeridas por especialistas de las distintas áreas del grupo o por cada centro regional.

- Cursos Externos de actualización y/o especialización, con el apoyo de distintas instituciones capacitadoras.
- Cursos de Informática: Dirigidos a satisfacer las necesidades de sistematización y automatización, a través del adiestramiento en los diferentes paquetes computacionales.

Becas : Como recursos de apoyo para el desarrollo académico, que permitan al personal adquirir y/o incrementar sus conocimientos o especializarse en disciplinas que sean prioritarias para el quehacer organizacional.

Niveles de estudio:

- Técnicos o de especialización
- Diplomados
- Maestrías
- Idiomas (únicamente al personal que por función lo requiera).

Programas Internos para la operación Bancaria: Estos programas cubren necesidades de capacitación y adiestramiento en su propio lugar de trabajo, a través del método autodidácta, con el apoyo de facilitadores especializados en la propia área de trabajo.

- Servicios Bancarios
- Manejo de Terminales
- Procesos internos de respaldo a la operación
- Medidas de seguridad personal e institucional

Como parte de la planeación se codiseñaron conjuntamente con diferentes consultores seleccionados previamente, los contenidos de los cursos como : Administración Estratégica, Simulador de Negocios Bancarios y Financieros, Mercadotenia de Negocios, Negociación Positiva, Finanzas, Efectividad Gerencial, Liderazgo, Técnicas Efectivas de Supervisión, Formación de equipos de trabajo, Calidad en el Servicio, Efectividad en el Trabajo, Habilidades Numéricas, Actualización Secretarial, Contabilidad Básica, Contabilidad, bancaria, etc. Este trabajo implicó la revisión del contenido que tuviera una secuencia lógica, cuidar la ortografía así como la carpeta maestra que incluía, el manual del instructor, el del participante y el material didáctico: acetatos, dinámicas, ejercicios, etc.

Por otra parte, la certificación de Instructores Internos de la empresa se realizó a través de un proceso de selección que iniciaba con la emisión de una convocatoria invitando a todos aquellos que cubrieran los requisitos como: gusto por la enseñanza, dominio de sus funciones, tiempo para impartir cursos, un buen expediente laboral, liderazgo, etc. Cuando se tenía al grupo preseleccionado, se les aplicaba un examen práctico en donde tenían que presentar una exposición ante diferentes sinodales que incluían: un subgerente de servicios, un responsable del área de operaciones, el gerente de capacitación y el subgerente; todo esto implicaba un proceso de selección en donde cada vez el número de candidatos disminuía hasta formar el grupo que participaría en el curso de formación de instructores y posteriormente sería la plantilla de instructores internos que participaría en el programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso del área de negocios.

El hecho de que el corporativo de Recursos Humanos del que yo dependía, estaba situado en oficina matriz, implicaba ser el área concentradora para todo lo relacionado con la capacitación; es decir, llevar la administración de los reportes del gasto que se generaba a nivel nacional, para lo cual se requería, reunir aquella información mensual de cuánto, dónde, para qué y en quién se había gastado determinada cantidad; todo esto se organizaba por centro regional y se emitía un reporte ejecutivo global a la Dirección General de la empresa.

Asimismo, se tenía a cargo la administración de las becas: Licenciaturas, posgrados, maestrías e inglés. El control que se ejercía era por persona, área, dirección, tipo de estudio, costos, autorizaciones y calificaciones.

Al igual que en El Palacio de Hierro, también se colaboró algunos meses en el departamento de Reclutamiento y Selección, principalmente en un proyecto para incorporar ejecutivos en entrenamiento para el área de negocios, cajeros (Puntos de Venta) y el apoyo en las ferias de reclutamiento.

Las aportaciones que se hicieron al momento de participar en el área de Selección fueron enfocadas a minimizar aquellos aspectos como interés por el puesto, por el medio financiero, etc. mismos que eran detectados en la fase de capacitación, que muchos candidatos sólo aceptaban el puesto por necesidad económica o por curiosidad y no por un verdadero interés hacia la actividad ya que esto es elemental para lograr la permanencia en los trabajos.

3.3 Evaluación de las funciones.

El proceso de capacitación es el mismo en todas las organizaciones, lo que cambia es la forma en que se implementa, mientras que en *El Palacio de Hierro* ésta, era poco estructurada, en *Confía*, aunque de forma aislada, se apegaba más al deber ser y como más adelante se señala en *ICA Fluor Daniel*, se aplica de manera integral; es decir, con mayor coherencia, de tal forma que, si en *Confía* no se seguía un objetivo formal que sustentara todos los cursos y programas que se realizaban (el único programa institucional formal que se lleva a cabo es el de cajeros en el que se tienen bien definidos los cursos que deben aprobar los participantes; así como su etapa de práctica).

Tal vez por ser una empresa del sector financiero se tenía un presupuesto que permitía contar con instalaciones adecuadas y el equipo necesario para impartir los cursos lo que ayudaba mucho en la calidad de los programas establecidos, no obstante la orientación del área de capacitación se enfoca más al control administrativo que a la parte técnica de la misma; es decir, se preocupa más por cuantos eventos se impartieron y cuanto se gastó que en el impacto que tuvieron y las necesidades que se cubrieron. El tipo de evaluación realizada se enfocaba a obtener información sobre el curso, las instalaciones, el material, el instructor y los servicios pero no sobre cuál había sido el efecto que se había producido en las competencias a las cuales debería soportar.

La división que existió en un principio en el departamento de capacitación en cuanto al área técnica y administrativa, permitió el dedicar el tiempo necesario para profundizar en cada una de las funciones; es decir que había gente dedicada exclusivamente en la búsqueda de nuevas tecnologías que coadyuvaran al desarrollo del personal en *Confía* y otras, orientadas a la parte cuantitativa en donde el objetivo era el control de gastos para no excederse de lo presupuestado y conocer cuántos eventos se impartían y qué áreas lo estaban realizando.

Esta fortaleza se vio mermada cuando se realizaron cambios en la plantilla de personal y fue necesario fusionar ambas áreas, lo que dio como resultado que la parte técnica o de diseño pasara a segundo plano, lo que puede evidenciar la poca

importancia que se le daba a contar con procesos y herramientas de avanzada que le permitieran ser más competitiva en el mercado.

Aunque se logró iniciar varios proyectos que ayudarían a eficientar la capacitación, el hecho de no recibir el apoyo de la dirección no permitió se concretaran y los esfuerzos fueron infructuosos, por ejemplo, un proyecto que llegaría a reunir de manera integral el proceso de capacitación y que había generado altas expectativas fue el de cobertura de las necesidades de capacitación en toda la organización, iniciando por los puestos directivos, hasta conseguir un efecto en cascada, aplicando programas como; trabajo en equipo, servicio al cliente, etc. que serían impartidos en los diferentes niveles con el grado de profundidad requerido para cada uno de ellos. Mientras que en El Palacio de Hierro se hacía hincapié en la capacitación para el puesto, es decir, aquellas habilidades que permitieran incrementar las ventas y la atención al cliente, en Confía, la combinación que se maneja entre cursos internos y externos, permitió ampliar la experiencia que sirve como parámetro comparativo respecto a las actividades presentes.

A diferencia de la experiencia obtenida en el Palacio de Hierro, en cuanto a la opción de manejar cursos internos y externos en Confía se trabajó con ambos y ello permitió conocer y enriquecer sus procesos ya que hay una retroalimentación de cómo se llevan a cabo en otras empresas para trabajar en estrategias de mejora.

4. 3era. Experiencia laboral. Ticketmaster/GCI.

Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A. de C.V. (CIE), es hoy la suma de más de seis años de experiencia en la industria del entretenimiento en vivo en nuestro país. Bajo CIE se reúnen empresas como la primera operadora profesional de centros de espectáculos, la más importante promotora de espectáculos internacionales en México, la comercializadora de boletos que revolucionó el mercado con la implementación del primer sistema computarizado(Ticketmaster), la red de telemarketing más grande de América Latina(GCI), la realizadora de ferias y exposiciones de mayor crecimiento en México, la primera asesora y desarrolladora de mercadotecnia dedicada al entretenimiento, la primera agencia mexicana dedicada a la contratación de eventos latinos en los Estados Unidos y la comercializadora de señalización estática para fútbol con la más moderna tecnología.

OCESA, OCESA Presenta, TICKETMASTER, GCI, REMEX, MAKEPRO, OCESA Presents, STACTIKA son los nombres que el público identifica como garantía de calidad en el mundo del entretenimiento y que se han posicionado como líderes en sus diferentes áreas de negocios.

CIE, empresa listada en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1995, ha logrado profesionalización, generando, junto con sus empresas subsidiarias, ha logrado integrar las diferentes áreas que componen lo que hoy ya es... LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO EN NUESTRO PAÍS.

Para efectos de este trabajo, se hablará específicamente de dos empresas: TICKETMASTER y GCI (Grupo de Comercialización Integral).

TICKETMASTER proporciona servicios especializados de comercialización y distribución de boletos a través de tecnología de punta consolidando su posición como empresa líder en calidad y servicio logrando la satisfacción del cliente y los objetivos de rentabilidad.

En TICKETMASTER se cuenta con cobertura a nivel nacional desde sus centros operativos de la República Mexicana, ubicados en el Distrito Federal y Monterrey,

comercializando aproximadamente 7 millones de boletos al año con un crecimiento acumulado desde el primer año del 125%.

A través de la red de taquillas computarizadas, los CENTROS TELEFÓNICOS y los CENTROS TICKETMASTER, el público cuenta con tres opciones para realizar su compra, brindándole fácil acceso para adquirir boletos de cualquier espectáculo de forma justa y equitativa, ya que solamente la anticipación en la compra define la calidad de su boleto.

EL SISTEMA TICKETMASTER ofrece un máximo rendimiento, seguridad y rentabilidad en la operación y distribución del boletaje gracias a la cuidadosa operación, supervisión y constante actualización de los avanzados SISTEMAS DE COMPUTO TICKETMASTER.

Adicionalmente y en apoyo a los centros de espectáculos y eventos afiliados, el SISTEMA ofrece alternativas de difusión y promoción para sus eventos que constituyen un valor agregado de gran importancia para la ágil distribución y venta de su boletaje.

GCI es el Primer Servicio en México creado para satisfacer todas las necesidades de los clientes en cuanto a Mercadotecnia Directa.

A pesar de haber sido creado formalmente en 1993, ya desde 1991 realizaba proyectos de respuesta directa bajo la infraestructura de TICKETMASTER.

Actualmente GCI, entre otros servicios opera, el altamente reconocido y sofisticado servicio telefónico de TICKETMASTER, líder mundial en venta directa de boletos, que en México además de contar con el más alto reconocimiento, está posicionado en la mente del consumidor como empresa líder en servicio.

Filosofía

Como empresa de servicio, está enfocada a satisfacer todas y cada una de las necesidades de sus clientes, anteponiendo su profesionalismo y ética para implementar los mejores esquemas de comercialización directa.

Servicios

Los servicios que ofrece de manera individual o como parte de paquetes integrales son:

- 1.-Servicios Telemarketing de salida
- 2.-Servicios de Telemarketing de entrada
- 3.-Fulfillment (Preparación, manejo y envío)
- 4.-Lettershop (Personalización de piezas postales, encartes)
- 5.-Bases de datos
- 6.-Merchandising (Comercialización directa)
- 7.-Consultoría.

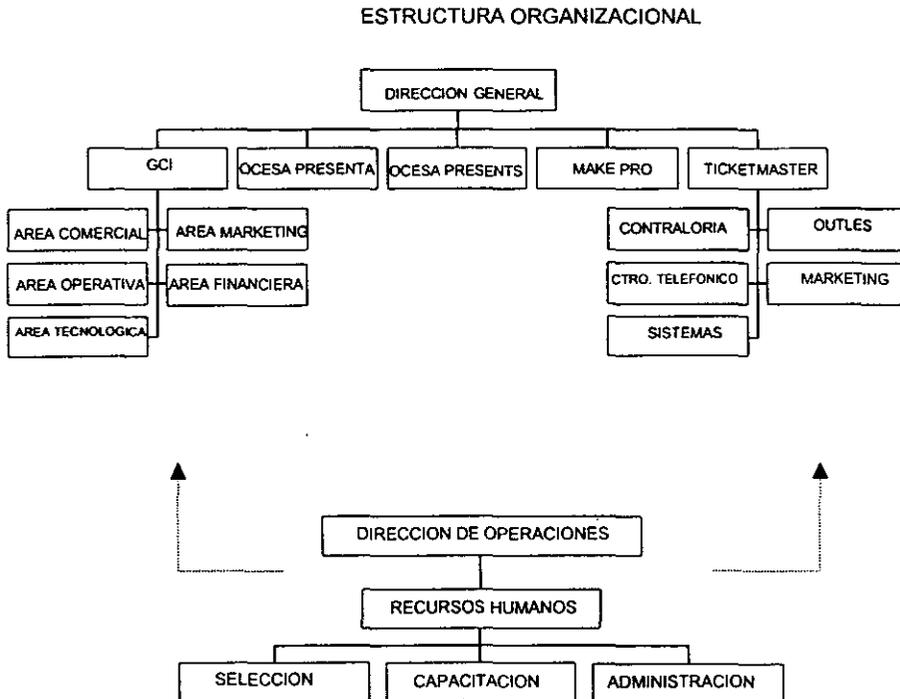
El centro telefónico GCI cuenta con un total de 400 estaciones de trabajo computarizadas estratégicamente distribuidas en sus distintos centros D.F., Monterrey y Guadalajara.

Estos centros están especializados en llamadas de entrada, de salida y mixtas. Para la óptima realización del trabajo, los operadores cuentan con un software diseñado específicamente con las características necesarias para llevar a cabo eficientemente su trabajo en donde pueden consultar distintas pantallas incluyendo el guión de bienvenida y despedida, beneficios e información general del producto o servicio, pantallas de captura de información así como de verificación de datos.

Para los proyectos de venta de productos (merchandising) cuentan con el sistema de autorización en línea para cobro de tarjetas de crédito, en donde la autorización o rechazo de la tarjeta aparece en pantalla en un tiempo aproximado de 6 a 13 segundos.

Cada proyecto es analizado en base a sus objetivos para así, determinar el perfil de operadores y supervisores que participarán en el mismo. Este perfil es definido por el área de Operaciones en conjunto con el área de Recursos Humanos.

4.1 Estructura



4.2 Actividades

Como se describió anteriormente, Ticketmaster y GCI, son dos empresas muy jóvenes dedicadas al telemercado. La primera de ellas, a la venta de boletos para espectáculos y GCI, a la venta de diferentes productos o servicios vía telefónica desde tarjetas de crédito hasta discos compactos, papelería, videos, servicios de estudios de mercado, etc.

Debido a la incipiente integración y definición de la estructura jerárquica dentro de la organización, no podemos hablar de una posición definida dentro de ella en la que se hayan realizado las funciones; es importante mencionar que como consecuencia no existía un área de Recursos Humanos lo suficientemente madura que diera respuesta a las demandas existentes en esta materia, todas las funciones inherentes a la función se realizaban de manera informal y desarticulada.

La primera función al ingresar a la empresa fue la de crear el área de Reclutamiento y Selección en la que se realizaron las siguientes actividades:

Definir los exámenes psicométricos que se aplicarían a los candidatos para cubrir tanto los puestos de operadores telefónicos como a los supervisores. Hasta antes de la incorporación, solamente se aplicaba una entrevista telefónica y con los cambios implementados, el proceso incluía una entrevista personalizada y un examen de ortografía, lo anterior obedecía a que era necesario que la gente seleccionada dominara este conocimiento ya que ellos deberían escribir en los guiones especiales para cada producto, por lo que era importante cuidar este aspecto. Asimismo, se aplicaba una prueba de inteligencia, ya que había proyectos en los que se requería la aplicación del criterio para tomar decisiones; también se aplicaba un examen de matemáticas básicas para evaluar el razonamiento numérico y por último, se les aplicaba un examen práctico de venta por teléfono en donde se evaluaba el tono de voz, factor esencial en esta actividad, dicción, seguridad al hablar, persuasión y servicio al cliente.

Si el resultado de este proceso era satisfactorio, se continuaba con una entrevista con los supervisores o ejecutivos de cuenta responsables del proyecto al que sería asignado y posteriormente se incorporaba a su proceso de capacitación (este proceso lo ampliaré en la parte de evaluación crítica de la función).

Todo el proceso de reclutamiento y selección, aunque parezca fácil, era laborioso ya que no se trataba de cinco o seis personas sino que se llegó a manejar grupos de hasta 100 personas al día, dependiendo claro, de las necesidades de los proyectos.

Durante los cuatro meses de permanencia en esta área, se tuvo la oportunidad de apoyar proyectos como : Tarjetas Bancomer y CITIBANK, Alestra (servicio de larga distancia), etc.

En todas estas actividades se dispuso de dos asistentes de Recursos Humanos que tenían como principales actividades, la aplicación de exámenes, su calificación y el reclutamiento del personal y en casos críticos, recibía el apoyo del Gerente de Recursos Humanos.

Otra actividad que se desarrolló conjuntamente con la selección fue la del reclutamiento a través del periódico y contactos con las bolsas de trabajo de diversas universidades. En este punto el aprendizaje obtenido fue respecto a la importancia que cobra la definición del perfil que se desea cubrir antes de boletinarlo; hay que ser claros y precisos en los anuncios de tal forma que se logre captar a los candidatos idóneos que cubran las necesidades requeridas y que a través de filtros eficientes, lleguen a ser las personas que cubran los puestos vacantes.

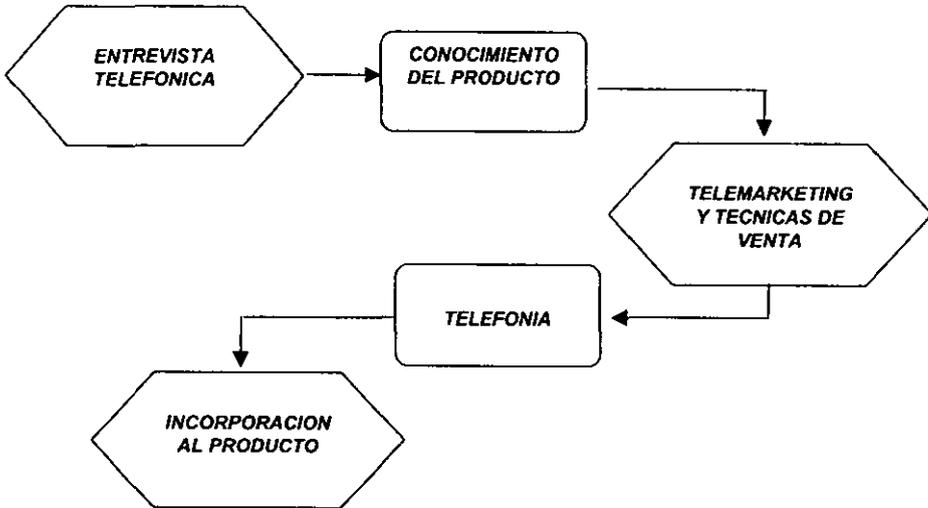
La incorporación al área de Capacitación fue interesante ya que se comenzó a coordinar los cursos para los operadores telefónicos es decir, ya que habían sido seleccionados, dependiendo del tipo de proyecto al que se fueran a incorporar (inbound-outbound), era el tipo de capacitación recibida. Aquí se tenía que cuidar el tipo de proyecto tanto para el curso de Telemarketing como para el curso de telefonía.

La gente que ingresaba a un proyecto de outbound, requiere de mayor capacitación ya que las habilidades para captar a un cliente son mayores que cuando el cliente es el que busca a un operador.

Después del curso de telefonía, se les daba un curso de Técnicas de Venta, si el proyecto lo requería; sino, se incorporaban a la etapa del conocimiento del producto.

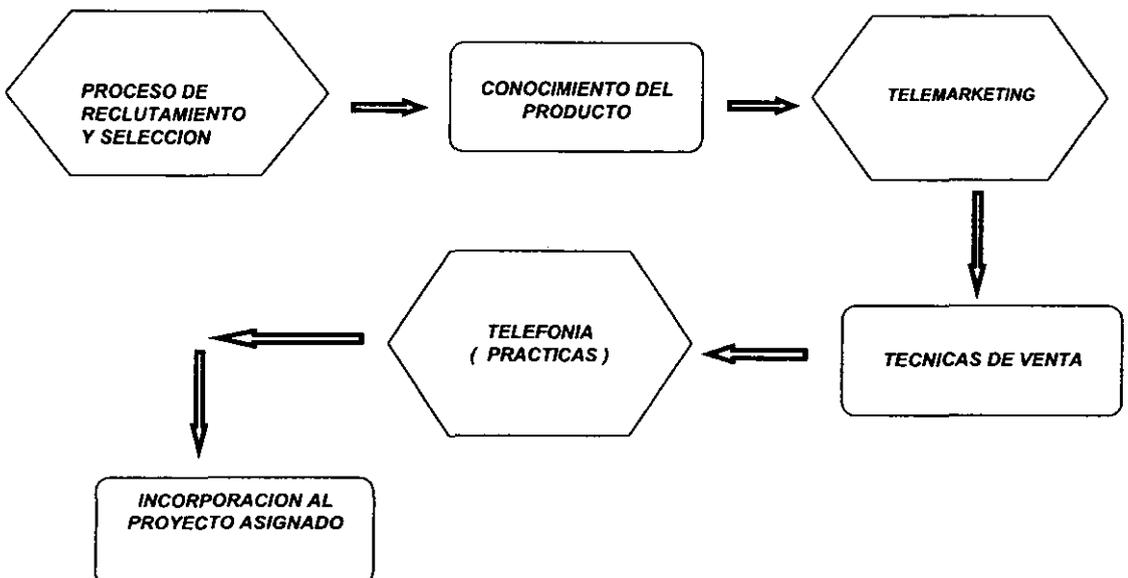
Todo este proceso tenía una duración de una semana como mínimo y se prolongaba hasta dos semanas si era necesario; sobretodo en productos difíciles de colocar como los coches o las tarjetas de crédito.

ESQUEMA DE CAPACITACION ANTES DE MI INCORPORACION



Cabe mencionar que la fase de capacitación sobre el conocimiento del producto era impartida directamente por el proveedor del mismo, quien conocía su producto y podría manejar las ventajas y bondades del mismo.

ESQUEMA DE CAPACITACION QUE FUE IMPLEMENTADO A MI INCORPORACION



Los cambios en el esquema de capacitación obedecieron a la necesidad de lograr una mayor eficientización en los procesos y brindar bases más sólidas a la gente sujeta a capacitarse.

Toda esta capacitación era dirigida al personal asignado a la empresa GCI.

Como en Ticketmaster existía una mínima rotación de personal, la capacitación era esporádica y básicamente se impartía aquella requerida por algún nuevo espectáculo que fuera a presentarse en alguno de los inmuebles.

La participación en la parte de capacitación para esta empresa consistía en impartir el curso de Telemarketing y Técnicas de Venta. El aspecto técnico del manejo del software se realizaba a través de los supervisores del Centro telefónico ya que se requería experiencia en el sistema y en ese momento todavía no contaba con ella.

Regresando a la parte de capacitación para GCI, se inició el diseño y elaboración del programa de capacitación para los Supervisores del Centro Telefónico, de nuevo ingreso que consistía en:

- Introducción a la empresa
- Telemarketing para Supervisores
- Técnicas de Supervisión
- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Técnicas Telefónicas
- Taller de Telemarketing

Para poder diseñar este programa fue necesaria la asistencia a una serie de seminarios así como la lectura de bibliografía inherente al Telemarketing.

Este proyecto sólo se logró en un 60 % de avance ya que se presentó mi salida de la empresa.

Otro proyecto que se llevó a cabo durante la estancia en la organización fue la elaboración de las políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos y como responsable del área de Capacitación, se tuvo la oportunidad de elaborar las correspondientes al proceso de capacitación y desarrollo; esto incluía desde el proceso de Inducción hasta la evaluación de la capacitación.

Por otra parte, tuve la responsabilidad del diseño y elaboración del boletín de comunicación interna; primeramente era uno para ambas empresas y después de tres números, fue necesario diseñar uno para cada empresa. El contenido de este boletín incluía:

- Mensaje del mes
- Evento del mes: nuevos proyectos, mejor vendedor, etc.
- Personal de nuevo ingreso
- Cumpleaños
- Aspecto cultural
- Diversión
- Otros.

Todo este contenido tenía como objetivo fomentar el sentido de pertenencia de los empleados para con la organización. Para su elaboración, se solicitaba el apoyo del personal, mismos que hacían llegar artículos, juegos, chistes y de hecho sus nombres fueron el resultado de un concurso para identificarlos.

El proceso de Evaluación del Desempeño fue otra de las actividades a desarrollar; esto incluyó desde la elaboración del formato hasta la definición del proceso logístico para su distribución y recolección así como la captura. La relación que se percibe con el área de capacitación entre otras cosas, es que existía en la evaluación, un apartado para las áreas de oportunidad de los empleados y se pensó que sería una opción valiosa para elaborar la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) para desarrollar al personal.

4.3 Evaluación de las funciones

A diferencia de las anteriores experiencias laborales en Ticket master/GCI, las funciones en un principio no fueron en el área de Capacitación sino en el Departamento de Reclutamiento y Selección en donde se realizó un proceso sencillo de reingeniería con la finalidad de integrar un estrategia de Reclutamiento y Selección que respondiera en forma rápida y eficaz a las demandas de personal idóneo para cubrir todas y cada una de las vacantes existentes en ambas empresas.

Por ser una organización de reciente creación, existe una amplia gama de oportunidades para implementar procesos de mejora y romper con estructuras trilladas.

Cuando se llega a una empresa en donde las cosas ya están funcionando, sólo hay que dar seguimiento y hacer las modificaciones necesarias; pero cuando se tiene la oportunidad de diseñar, implementar y proponer nuevos esquemas a los procesos que hacen más rentable y justifican la creación de un área de Reclutamiento y Selección como fue el caso en esta empresa, la experiencia es más enriquecedora ya que brinda la oportunidad de poner en práctica ideas innovadoras en beneficio de la organización.

Tanto el reclutamiento como la selección de personal adquirieron un valor especial para las empresas ya que fue a partir de esa nueva etapa que se pudo evaluar como se estaba realizando la función y cuáles eran las áreas de oportunidad para perfeccionar procesos. Prueba de ello fue la implementación de un procedimiento que permitiera contratar personal acorde a los perfiles requeridos por cada una de las empresas, áreas o proyectos y lograr con ello reducir tiempos, costos por alta rotación y rentabilidad.

Como resultado de la primera fase de implantación de los nuevos procesos, fue necesario contratar personal extra para optimizar tiempos y dar una respuesta más rápida a los usuarios. Con base en los resultados obtenidos en tan poco tiempo, no fue necesario justificar estas contrataciones sino que fue inmediata su aprobación.

Por lo que respecta a la parte de capacitación es importante mencionar que al igual que el reclutamiento y la selección de personal, tampoco se contaba con un proceso formal y se hizo necesaria su creación.

A diferencia de las anteriores empresas, la capacitación aquí no era muy sofisticada ni variada y se enfocaba casi exclusivamente a los operadores telefónicos e incluía: curso de inducción, telemarketing, técnicas de venta y telefonía. La parte más complicada era la dirigida a cada uno de los productos que deberían dominar los operadores para su venta y para ello era el proveedor quien directamente la impartía.

En cuanto a las instalaciones, cabe mencionar que se tenía lo indispensable para impartir los cursos y que en ocasiones fue necesario darlos por la noche para contar con un lugar apropiado o bien, trabajar con grupos de treinta personas al mismo tiempo, lo que minimizaba la calidad del aprendizaje.

Asimismo, sólo había un instructor habilitado para impartir los cursos y cuando existía una demanda de personal mayor por algún proyecto grande, fue necesario improvisar facilitadores lo que deterioraba la capacitación ya que era personal técnicamente fuerte pero que no contaba con las habilidades de enseñanza necesarias para el manejo de grupos por lo que fue precisa la contratación de más instructores como soporte en temporadas altas.

Como las necesidades de ambas empresas eran diferentes y en ocasiones la demanda era simultánea, fue evidente la creación de un área de capacitación para cada empresa reportando directamente al Gerente de Recursos Humanos.

Como aportación para la empresa se determinó un proceso de capacitación que aunque incipiente ya que no se tenía una planeación que fuera la base de su misión, estaba estructurado de tal forma que le permitió contar con personal preparado para dar respuesta a los diferentes proyectos que día con día se estaban contratando. Es por lo anterior que en Ticket master/GCI la capacitación era de tipo correctiva más que preventiva que es la tendencia que se tiene que buscar en cada empresa.

5. 4ta. Experiencia laboral. ICA FLUOR DANIEL S. de R. L de C. V.

GRUPO ICA se fundó en el año de 1947 cuando un grupo de 17 jóvenes egresados de la Facultad de Ingeniería, encabezados por el Ing. Bernardo Quintana Arriola, fundaron la empresa Ingenieros Civiles Asociados, con un capital social de 100,000.00 pesos e integrada por escaso mobiliario y equipo de oficina, y un automóvil de uno de los fundadores. El primer gran reto para ICA fue la participación en la licitación para la construcción del Multifamiliar Miguel Alemán ubicado sobre la avenida Coyoacán en el D.F.

Durante los años cincuenta, el Grupo ICA incursionó en el campo de los proyectos de tipo industrial con la construcción de dos plantas de nitrato de amonio en Monclova, Coahuila y una planta de insecticidas en Salamanca, Guanajuato. En el año de 1978, ante las demandas del entorno, se crea ICA Industrial y en el año de 1991 se fusiona las siguientes empresas: FIMSA (Fabricación, Ingeniería y Montaje S.A), ICA Industrial Ingeniería, ICA Nuclear, BORGIO (Inmobiliaria BORGIO), APISA (Asociación Profesional de Ingeniería S.A) y MAQUEMSA (Maquinaria, Equipos y Montaje S.A), y nace una nueva ICA Industrial más fuerte, con mayor campo de acción y con la experiencia de haber realizado más de 150 proyectos de construcción industrial.

Por su parte, FLUOR DANIEL tiene su origen en dos importantes empresas:

Por un lado, Fluor Corporation, la cual es fundada en California en el año de 1912 por un inmigrante suizo llamado John Simon Fluor, especializándose en la construcción para una industria en crecimiento, la petrolera.

Por el otro, Daniel International Corporation, fundada en el año de 1934 por un norteamericano intrépido: Charles Daniel, con 25,000 dólares prestados. Su compañía prestó servicios a la Educación, la Agricultura, la Industria en general y a la fuerza armada.

En 1977, Fluor compró Daniel International Corporation y en 1987 Fluor combinó las operaciones de Fluor Engineers y de Daniel International formando Fluor Daniel. La

fuerza y la capacidad de la nueva organización permitió que se convirtiera en el primer contratista de los Estados Unidos de Norteamérica.

El 30 de junio de 1993 se asocian ICA Industrial y Fluor Daniel y nace una nueva empresa:

ICA FLUOR DANIEL, S. de R..L. de C.V.

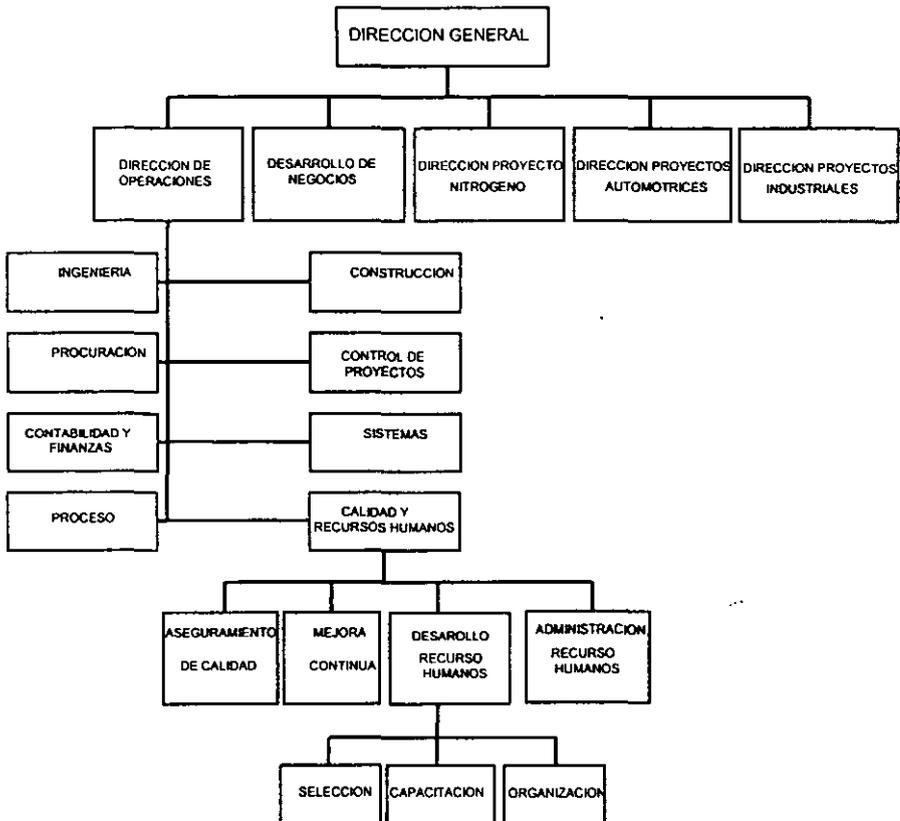
ICA FLUOR DANIEL es una empresa de INGENIERÍA, PROCURACION, CONSTRUCCION y MANTENIMIENTO que ofrece los siguientes servicios:

- Gerencia de Proyecto
- Ingeniería
 - Financiera
 - Básica y de Detalle
- Construcción
 - Civil
 - Eléctrica
 - Mecánica
- Automatización y Control
- Instrumentación
- Procuración
- Montaje de Equipos
- Pruebas
- Puesta en Marcha
- Mantenimiento

ICA FLUOR DANIEL es administrada corporativamente por Grupo ICA y Fluor Daniel.

5.1 Estructura

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



5.2 Actividades

El área de Capacitación dentro de ICA Fluor Daniel tiene una línea de reporte directa con la subgerencia de Desarrollo de Recursos Humanos que a su vez depende de la Gerencia de Calidad y Recursos Humanos misma que le reporta a la Dirección de Operaciones.

Las principales actividades que se realizaron como Coordinadora de Capacitación dentro del área de Desarrollo de Recursos Humanos, comprendían desde el levantamiento de la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), hasta la definición de programas, la implantación de los mismos y su seguimiento para cumplir con cuatro entidades : Los objetivos organizacionales, el cliente (llámese interno/externo), la STPS y las auditorías semestrales que se realizaban como parte de la Certificación de la Norma ISO 9001 del sistema de Calidad de la empresa.

Debido a que el Sistema de Calidad de *ICAFD* está certificado por la Norma ISO 9001, en lo referente a capacitación, existe un procedimiento que rige esta actividad (AQ1-21) el cual es auditado cada 6 meses y del resultado de estas auditorías conjuntamente con otros aspectos del sistema, se decide la aprobación para continuar o no con la certificación. Esta certificación permite brindar calidad a los diferentes proyectos en los que se está trabajando o bien en aquellos en los que se está concursando ya que la norma es a nivel internacional.

Por lo anterior, fue necesario revisar todos los programas de capacitación de cada gerencia funcional y esto demandó inicialmente revisar que cada Gerencia contara con una matriz de capacitación (anexo nº4) en la que se asentaba qué puestos y qué cursos se deberían impartir a cada puesto; después fue necesario revisar que existiera una DNC (detección de necesidades de capacitación) (anexo nº5) por persona y que en este formato se indique, según observa el procedimiento de capacitación, los cursos que se programarán para 1997; el siguiente paso fue revisar que todos aquellos cursos señalados con prioridad 1, deberían concentrarse en los programas autorizados para cada área. De aquellos empleados que no tenían DNC, fue necesario levantarla y cuando existía algún curso que debía haber sido programado y no lo estaba, fue necesario actualizar los programas de capacitación según lo determinaba cada responsable de área.

Todo este proceso se realizó para 1400 empleados e incluía tanto a los de oficina matriz como al personal de los diferentes proyectos: Samalayuca, Enertek, Navimex, PPG, HMR, Castus, Ansaldo, etc.

Asimismo, fue necesario actualizar los programas en cuanto a la justificación de aquellos cursos que ya se habían impartido; es decir, debería existir una evidencia ya

sea lista de asistencia o solicitud de curso externo, para los cursos que estaban programados y si no se había impartido, era necesario presentar un documento que justificara la reprogramación o cancelación definitiva del evento.

Después de la primera auditoría y viendo las áreas de oportunidad que se habían presentado, se actualizó el proceso de capacitación con la finalidad de agilizarlo y sobretodo para estar preparados para la siguiente auditoría que se realizaría en seis meses. Asimismo, preparar el levantamiento de la DNC para el siguiente año.

El seguimiento a los programas de capacitación para las diferentes áreas de la empresa, requerían de informar a cada Gerente Funcional (Ingeniería, Procuración, Construcción, Control de proyectos, Contabilidad y Finanzas, Calidad y Recursos Humanos, Sistemas, PDS, Maquinaria, Etc.), una semana antes al fin de cada mes, los cursos que tenían programados en el mes inmediato posterior.

Estos cursos se dividían en tres rubros:

Institucionales : Dirigidos a crear una cultura organizacional y por lo tanto, eran dirigidos a todo el personal (Trabajo en equipo, Liderazgo, Administración del Tiempo, Comunicación, Servicio al Cliente, Sensibilización al Cambio y Planeación, Motivación y Creatividad, Creando Sinergia, etc).

Técnicos : Referidos a las necesidades específicas de cada una de las diferentes áreas: mecánico, civil, eléctrico, ambiental, instrumentación, PDS, proceso, arquitectura, control de proyectos, etc.

Gerenciales : Dirigidos al personal de nivel supervisor hacia arriba, con el objetivo de desarrollar habilidades gerenciales que les permitan incrementar su competitividad y su asertividad en sus funciones: Planeación Estratégica, Técnicas de Negociación, Diplomados, etc.

En el caso de los cursos institucionales, era necesario contactar a los instructores del área de Mejora Continua quienes tenían la responsabilidad de impartir dichos cursos. Asimismo se invitaba a todos aquellos empleados que según su DNC, deberían tomar el curso en el mes indicado (esta invitación debería llevar los siguientes datos: Nombre del curso, fecha, lugar, horario, objetivo y contenido), simultáneamente había que contactar las instalaciones adecuadas de acuerdo al número de asistentes y solicitar el equipo necesario (proyector de acetatos, rotafolio, televisión, videocassetera, etc. Si la duración del evento lo justificaba, se requería el servicio de alimentos y cafetería.

Para los cursos técnicos, sólo se tenía que coordinar con los instructores asignados, conseguir las instalaciones y el equipo, ya que ellos eran los responsables de invitar los participantes de su grupo. En casos particulares, la coordinación de capacitación con la asesoría del área requisitante, tenía que contactar a los instructores para la impartición del curso.

La diferencia entre los cursos institucionales y los técnicos era que los primeros son genéricos para todo el personal y los segundos, se enfocan a cubrir necesidades específicas de cada una de las áreas de la empresa, como se mencionó anteriormente.

Por lo que respecta a los cursos gerenciales, como Supervisión, Técnicas de Negociación, Risk Management, Administración de proyectos, etc. Estos deben ser planeados por anticipado; es decir, se tenía que buscar alguna institución o consultor externo para que los impartiera, explicarle cuáles eran las necesidades y el nivel de los participantes, para que se elaborara la propuesta de contenido, revisarla y darle la aprobación ya que está la parte didáctica, se continúa con la parte logística de formación de grupos ya sea con gente programada o bien, con aquellos que estaban interesados en participar en el curso, a través de invitaciones personalizadas y posteriormente buscar las instalaciones.

Cuando los cursos son externos, abiertos (no exclusivos para personal de ICAFD), se tenía que requisitar una solicitud de curso externo, según lo marca el procedimiento AQI-21; si ya se tenía alguna institución sólo era necesario realizar la inscripción y tramitar el cheque. Si por el contrario, el usuario no tenía institución, se le presentaba

una propuesta de tres instituciones que cubrieran sus necesidades tanto de contenido, profesionalismo y el costo, a fin de que él eligiera la que más se adecuara a sus necesidades.

Cuando ya se habían impartido los cursos, las áreas eran las responsables de entregar ya sea las listas de asistencia o las solicitudes de curso externo y con ello se debería elaborar un reporte por tipo de curso, área; así como las horas hombre y el costo generado (anexo nº6), mismo que era entregado a la Dirección de Operaciones, mensualmente.

Dentro de la capacitación impartida, el idioma inglés jugaba un papel muy importante ya que debido a la alianza estratégica con una empresa norteamericana era necesario que el personal, principalmente los supervisores, dominaran esta habilidad. Para lo cual existía un procedimiento que regulaba la organización de los grupos de clases de inglés de la siguiente manera:

1. Requisitar el formato de curso externo
2. Recabar autorización de la Gerencia de Recursos Humanos
3. Si procedía, enviar al candidato a evaluación
4. Dependiendo de sus resultados, era incorporado a los grupos existentes o se dejaba en lista de espera hasta formar un nuevo grupo.
5. Llevar el control de calificaciones y asistencia, ya que por procedimiento, aquel alumno que no cubriera tanto el 8 de calificación como el 80% de asistencia era dado de baja y tenía que pagar el 100% del costo del curso. Con estos criterios se pretendía que el personal se comprometiera con los cursos y logrará el objetivo de *ICAFD* que es ser una empresa bilingüe a corto plazo.
6. Gestionar mensualmente con el área de personal, los descuentos (20 % del costo), correspondiente a cada empleado.

Respecto al levantamiento de la DNC para 1998, fue necesario:

1. Elaborar un reporte por empleado y por área, de los cursos que se habían tomado durante 1997.
2. Se impartió un taller en donde se reunió a todos los enlaces de capacitación de las diferentes áreas, para difundir la estrategia para el levantamiento de la DNC para 1998.
3. Se visitó a cada Gerente Funcional o jefe de área para actualizar la matriz de capacitación de 1996 y definir que cursos deberían eliminarse y cuáles deberían incluirse para 1997.
4. Con la matriz actualizada, levantar nuevamente la DNC y en esta ocasión a diferencia de la que se hizo en 1996 y con la finalidad de disminuir tanto papel, el levantamiento fue por puesto persona (anexo nº 7).
5. Ya definidos los cursos que debería tomar cada empleado, se procedió a elaborar los programas de capacitación correspondientes para 1998.

- Calidad y Recursos Humanos
- Contabilidad y Finanzas
- Control de Proyectos
- Procuración
- Proceso
- PDS
- Sistemas
- Direcciones
- Desarrollo de Negocios
- Construcción
- Ingeniería
- Instrumentación
- Arquitectura
- Eléctrico
- Medio Ambiente
- Mecánico
- Civil y
- Maquinaria

Como innovación a los programas de capacitación que se implementaron durante 1997, para 1998 se elaboraron programas para cada proyecto, fue como resultado de la identificación de diferentes necesidades de acuerdo a cada especialidad: generación de energía, generación de gas, construcción de una ensambladora o la construcción de una planta farmacéutica.

Para la actualización del aspecto legal de la capacitación, fue necesario elaborar las constancias de habilidades laborales correspondientes a los cursos impartidos durante 1996, así como las listas de constancias laborales y presentarlas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para cumplir con los requisitos legales que en materia de capacitación tiene que cumplir toda empresa y que afortunadamente, fueron simplificados todos los trámites y formatos según lo estableció la STPS como beneficio para el sector empresarial.

Se participó en la reunión de planeación para 1998 desarrollando con base en la planeación estratégica de *ICAFD*, las diferentes actividades para cumplir con los objetivos institucionales.

- BUSCAR CUBRIR EL 80% DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y CONSEGUIR 100 MIL HORAS-HOMBRE
- CONVERTIR A *ICAFD* EN UNA EMPRESA BILINGÜE
- IMPLEMENTAR DOS GRUPOS DE ESPECIALISTAS
- ABRIR DOS DIPLOMADOS UNO PARA EL ÁREA DE CONSTRUCCIÓN Y OTRO PARA INGENIERÍA
- CERTIFICAR INSTRUCTORES INTERNOS

Actualmente se está desarrollando un proyecto de reingeniería de procesos para el área de Recursos Humanos del grupo ICA en donde la Unidad de Negocios ICA FLUOR DANIEL, está sirviendo como modelo a seguir por las otras unidades y es debido al avance que tiene en todos sus procesos como lo es del de capacitación. (Anexo nº8).

5.3 Evaluación de las Funciones

Pocas empresas están realmente comprometidas por el desarrollo de sus empleados e ICA FLUOR DANIEL parece ser una de ellas, quizá por el compromiso que existe al ser una empresa certificada con la norma ISO 9001, y que otras empresas tienen la misma oportunidad de certificarse y no lo han hecho.

Durante 1997 se programaron 87,000 horas hombre y se lograron 99,732, lo que significa un incremento del 12.77% y esto equivale a 1.5 curso promedio por persona. Asimismo en cuanto a costo se proformaron \$ 6,570 millones y el gasto real fue de \$ 5,345 lo que evidencia un ahorro del 19%.

Los programas de capacitación en ICA FLUOR DANIEL son el resultado de una planeación que responde a los objetivos estratégicos de la empresa y se van desarrollando de acuerdo a una Matriz de capacitación definida por cada gerencia funcional y de acuerdo a las actividades y requerimientos específicos que son definidos por puesto y por persona; así como, en las necesidades de los proyectos existentes y en la visión de los que se tendrán en un futuro, lo que evidencia una capacitación de tipo preventivo más que correctiva.

Si bien es cierto que se maneja un proceso integral de capacitación:

Planeación :

- Definición de matrices por gerencia funcional
- Aplicación de DNC por puesto persona
- Elaboración del plan de capacitación con programas específicos

Organización :

- Personal con formación en capacitación
- Definición de instructores
- Definición de instalaciones

Ejecución :

- Implementación de los diferentes cursos en fechas y horarios, con las instalaciones adecuadas y los servicios necesarios para cuidar el nivel de calidad
- Reportes mensuales

Evaluación :

- De instalaciones
- De instructores
- Del curso
- De lo participantes

También es cierto que existen áreas de oportunidad en las que se requiere trabajar como son:

- Definir indicadores de medición del impacto de la capacitación es decir, qué tanto está contribuyendo este factor a la rentabilidad de la empresa,
- La necesidad de contar con instalaciones adecuadas para la impartición de los cursos, ya que actualmente sólo se cuenta con un centro de 10 salas que tienen que distribuirse entre 4 unidades de negocio y, debido a ello, en ocasiones las condiciones en donde se realizan los cursos no permiten obtener los resultados esperados.
- Crear en toda la empresa una cultura de la importancia que hoy en día cobra la capacitación para poder lograr ser competitivos a nivel mundial, ya que existen altos ejecutivos con la mentalidad de que la capacitación sigue siendo una manera de perder el tiempo.
- Asimismo, se ve la necesidad de integrar la capacitación tanto con las evaluaciones de desempeño como con los planes de carrera que se están implementando, con el objetivo de crear sinergia para actualizar y desarrollar al personal.

La evaluación de los eventos se maneja en 4 diferentes rubros:

- a.- Evaluación técnica cuando el evento lo requiere
- b.- Evaluación del instructor, instalaciones y material
- c.- Evaluación del curso
- d.- Evaluación de impacto : HH capacitación, incremento en ventas de la empresa, encuesta de satisfacción del cliente y evaluaciones de desempeño. Cabe mencionar que el incremento de estos factores no necesariamente se debe a la capacitación pero esta juega un papel importante dentro de lo que es el concepto educación de la empresa y educando a los empleados es como se logra generar cambios.

El valor agregado de los procesos de reingeniería que actualmente se están realizando se orienta a :

- Alinear la capacitación con la misión, visión y objetivos estratégicos ya no solamente de ICA FLUOR DANIEL sino del Grupo ICA
- Focalizar hacia el desarrollo de las competencias clave del empleado ICA del año 2000
- Sistematizar procesos como DNC, Programas de Capacitación, Expedientes del personal, Evaluaciones de desempeño, etc, con la finalidad de que exista una sinergia en ellos que permita alimentar cualquier proceso para la toma de decisiones.
- Implantar indicadores para medir la efectividad de la capacitación y lograr mayor credibilidad.

Por último, mencionar que dentro de ICAFD se valora la actividad del pedagogo tanto, que uno de los principales requisitos de la descripción de puesto del coordinador de capacitación es el ser egresado de esta carrera; lo que presupone que se le ve como un profesional orientado a ejercer de manera integral cualquier actividad relacionada con la educación de una empresa llámese entrenamiento, actualización y/o desarrollo.

Conclusiones

(Evaluación crítica de la experiencia laboral)

El acelerado avance tecnológico convierte rápidamente en obsoletos los conocimientos adquiridos previamente; empero y en congruencia con la filosofía de la calidad y la mejora continua, no bastará solamente con impartir cursos; se necesitará una planeación cuidadosa de estos; así como la verificación de que están contribuyendo a elevar la productividad, la competitividad y la calidad de vida de los empleados, de otra manera podemos enfrentar el riesgo de emplear nuestros recursos en actividades poco fructíferas.

Si bien es cierto que la pedagogía en su esencia se relaciona con el estudio de los niños, también es cierto que tiene una connotación más amplia que el cuidado de éstos. El especialista de la educación tiene la capacidad para analizar el factor educación desde una perspectiva psicopedagógica, sociológica, filosófica y didáctica o curricular, que le permita promover el proceso no solamente educativo sino, de mejora personal sobre bases científicas de investigación en la familia, la escuela, la organización así como en su entorno social para actuar como agente de cambio y demostrar que su formación le permite conectar en la dinámica de una organización proponiendo y promoviendo mejoras tanto en la parte de capacitación para el trabajo como en las relaciones personales y en la administración en general.

Poco a poco la participación del pedagogo en la toma de decisiones sobre aspectos cruciales dentro de una organización le han hecho ganar credibilidad sobre su profesionalismo y su capacidad para interactuar con otras disciplinas con la finalidad de incrementar la productividad y rentabilidad de las organizaciones en las que participa.

Cuando nos referimos a la flexibilidad que se debe tener para adaptarse a las diferentes circunstancias, no hablamos sino de esa capacidad para dar respuesta inmediata con los pocas o muchas herramientas con las que se cuente y que dependerá del tipo de organización, las necesidades y el momento, en donde hay que discernir qué tenemos, qué queremos y hacia dónde hay que dirigir nuestros esfuerzos.

El hecho de haber iniciado a trabajar como analista de capacitación, me permitió seguir un proceso inductivo a través del cual fui conociendo cosas simples del proceso de capacitación como fue la elaboración de constancias de habilidades laborales, elaboración de material didáctico, instructor del curso de inducción, y otros de las diferentes líneas temáticas, hasta llegar a verlo como un todo. Es decir, desde la etapa de organización, planeación, ejecución y seguimiento y de alguna manera, la parte de evaluación que hoy por hoy visualizo como área de oportunidad en mi "expertise".

Ahora bien, la oportunidad de colaborar en diferentes ámbitos empresariales como lo son el sector departamental, financiero, espectáculos, telemarketing y la construcción, me han permitido corroborar que la función de Capacitación es imprescindible en cualquier organización y que depende en gran medida del agente o agentes responsables de llevarla a cabo, la importancia que cobra en cada empresa como es el caso particular de ICA FLUOR DANIEL, en donde se le considera un elemento vital para el crecimiento de todos sus colaboradores y forma parte de sus valores corporativos hacia una visión de competitividad a nivel global.

El continuo ejercicio de la experiencia laboral, incrementa la confianza y proporciona seguridad, ya que anteriormente el tiempo se dedicaba en un cien por ciento al estudio y cuando se inicia la vida laboral, se lleva a cabo con gran motivación por adquirir experiencia y conocimientos en el ámbito profesional. Afortunadamente los conocimientos adquiridos durante 4 años, fueron trascendentales para desempeñar las funciones pedagógicas requeridas en área de Recursos Humanos y específicamente en la de capacitación, de las empresas en las que he participado.

Ahora bien, ya estando en una empresa, uno se puede percatar, que en muchas ocasiones las teorías aprendidas en la Universidad al momento de llevarlas a la práctica chocan con la realidad y se encuentran muchos obstáculos, pero depende de la flexibilidad que uno adopte para aportar, adecuarse a las circunstancias y convencer a los demás que las propuestas que uno emite son herramientas para optimizar procesos.

La formación integral como pedagogo recibida durante la carrera fue la base para desempeñar las diferentes funciones en las cuatro empresas, como el caso de las materias de psicotécnica pedagógica, laboratorio de psicopedagogía, didáctica general, etc. brindaron conocimientos para estructurar herramientas de evaluación; así como los elementos necesarios primero para poder discernir entre un buen curso y uno que solamente tiene lo indispensable, qué aspectos se deben cuidar al momento de elaborar programas de capacitación y de impartir un curso; todo ello reafirmado con una formación extraescolar (como Formación de Instructores, Elaboración de Programas, Técnicas Didácticas, etc.), me ha permitido mantenerme actualizada.

Creo sin temor a equivocarme, que la formación recibida en mis estudios profesionales fue básica para incorporarme al ámbito laboral y que es responsabilidad de cada estudiante buscar el complemento con lecturas, cursos de actualización, diplomados, etc. para estar a la vanguardia en conocimientos sobre el área ya que la obsolescencia está a la orden del día. Considero que el hecho de buscar y tratar de vivificar los lazos en este caso de la Pedagogía con otras disciplinas como podría ser la Administración, fortalecería la imagen del especialista de la educación en todas las empresas.

Tomando en cuenta la experiencia, sería oportuno sugerir los siguiente puntos:

a.- El idioma inglés (mínimo), como materia obligatoria y no sólo como trámite de traducción. Ello debido a que actualmente es un requerimiento más que opcional, indispensable según lo señalan los perfiles que requieren cubrir las empresas para ser altamente competitivas y es entre un 70 –80 % de inglés y el hecho de aprobar un examen de traducción, no brinda esa seguridad para cubrir dicho requisito,

b.- Implementar como obligatorio en el 7º y 8º semestre, el seminario de titulación para que al término de los 8 semestres, los alumnos, automáticamente concluyan sus trabajos de Titulación y no dejen a la deriva todos los esfuerzos realizados durante 4 años y truncar su proceso educativo formal y por consiguiente, tener menos oportunidades laborales.

c.- Otro punto importante es que previo a que los alumnos de pedagogía elijan el área de especialización, sería importante el manejo de ciclos de orientación entre alumnos y catedráticos que imparten las materias, en donde se clarifiquen y definan las perspectivas que existen en cada una de los diferentes campos de trabajo para que la elección sea con base en intereses reales y no por recomendación de compañeros; ello permitirá tener estudiantes comprometidos con sus áreas de interés.

d.- Buscar relaciones o vínculos empresariales a través de los cuáles se presenten conferencias en donde altos ejecutivos de empresas, expongan experiencias laborales y permitan que los alumnos se vayan creando una conciencia más práctica que teórica para cuando sea el momento de aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, estos sean concretados de una forma inmediata en la búsqueda de soluciones más reales.

e.- Por lo que respecta al ámbito de la capacitación, tal vez sería interesante contar con materias tales como:

- Administración de la Capacitación
- Estrategias de Capacitación
- Talleres de Capacitación
- Planeación Estratégica
- Temas selectos de Capacitación y Desarrollo
- Impacto de la Capacitación
- Plan de carrera
- Costo-Beneficio
- Etc.

Estos tópicos fortalecerían la formación del pedagogo en el ámbito de la capacitación.

Tal vez la incorporación de estos puntos al Plan de Estudios, no sea la panacea para hacer más competitivos a los egresados de la Licenciatura de Pedagogía de la UNAM vs. otras escuelas particulares, pero sí, egresarán con mayores herramientas que les

ofrezcan nuevas opciones laborales y les permitan transferir sus conocimientos en diferentes ámbitos del quehacer laboral.

Después de analizar cada una de las experiencias laborales sería oportuno proponer que para que un proceso de capacitación sea efectivo y coadyuve a lograr la rentabilidad en las organizaciones, deberá estar alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma, procurando realizar las adaptaciones necesarias ya que los requerimientos varían entre los diferentes sectores empresariales. Sin embargo, siempre deberá partir de una planeación que oriente el proceso, la Detección de Necesidades para identificar las competencias clave a desarrollar, el diseño de un programa coherente y realista.

Asimismo, un factor esencial para lograr un óptimo proceso de capacitación será que los altos directivos creen en ella como un medio para llegar a ser competitivos y puedan permear esta filosofía a toda su gente ya que si ellos no están convencidos, jamás podrán hacer que sus colaboradores comulguen con la idea.

Otro aspecto importante es la parte de la implantación en donde la función logística juega un papel determinante así como la etapa de evaluación, aunque en muchas organizaciones no se toma en cuenta con la profundidad que se requiere, es a través de esta acción la factibilidad de identificar el impacto que tiene la implementación o ejecución de los programas de capacitación.

Será en la etapa del seguimiento en donde se puede y deben ser actualizados los programas en caso de que los resultados no sean los esperados ya que todo proceso debe ser flexible y romper en el sentido estricto con la calendarización de cursos sin un enfoque hacia el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes del personal.

CUADRO COMPARATIVO DEL FLUJO DEL PROCESO DE CAPACITACION

	EL PALACIO DE HIERRO	BANCO CONFIA	TICKETMASTER/GCI	ICA FLUOR DANIEL
PLANEACION	<p>NO EXISTE UNA CLARA CORRELACION ENTRE LA CAPACITACION Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.</p> <p>LA CAPACITACION NO CORRESPONDE A LAS NECESIDADES DE CADA INDIVIDUO.</p>	<p>NO EXISTE UNA PLANEACION SINO QUE SE VA ADECUANDO A LAS NECESIDADES DEL MOMENTO.</p> <p>POCAS VECES LA CAPACITACION CORRESPONDE A LAS NECESIDADES REALES DE LOS EMPLEADOS.</p>	<p>INCIPIENTE ORIENTACION HACIA LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA.</p> <p>NO EXISTE APLICACION DE DNC PARA IDENTIFICAR LAS BRECHAS A CUBRIR PARA CADA EMPLEADO.</p>	<p>EL OBJETIVO DE LA CAPACITACION ESTA EN RELACION CON LA MISION Y VISION DE LA ORGANIZACION.</p> <p>LA CAPACITACION RESPONDE A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS Y LOS PROYECTOS, A TRAVES DE LA DEFINICION DE MATRICES POR PUESTO Y A LA DNC POR PERSONA.</p>
ORGANIZACION	<p>LA CAPACITACION ES DIRIGIDA A NIVELES OPERATIVOS.</p> <p>EXISTE UNA OPTIMA INTEGRACION EN CUANTO A SU PLANTILLA DE RECURSOS HUMANOS.</p>	<p>LA CAPACITACION ESTA DIRIGIDA A LOS NIVELES OPERATIVOS Y MANDOS MEDIOS.</p> <p>NO EXISTEN PROBLEMAS DE PRESUPUESTO.</p>	<p>DIRIGIDA A LOS NIVELES OPERATIVOS.</p> <p>POBRES INSTALACIONES Y UNA PLANTILLA DE PERSONAL INSUFICIENTE PARA CUBRIR LAS NECESIDADES.</p>	<p>DEBIDO A LA CERTIFICACION DE ISO 9001, EL COMPROMISO DE LA CAPACITACION SE MANEJA DE MANERA DESCENDENTE LO QUE INVOLUCRA A TODOS LOS NIVELES.</p>
EJECUCION	<p>EL 99% DE LOS CURSOS SON INTERNOS.</p>	<p>SE COMBINA LA CAPACITACION INTERNA CON EXTERNA.</p>	<p>SE IMPARTE CON RECURSOS INTERNOS.</p>	<p>SU IMPLANTACION RETOMA TANTO RECURSOS INTERNOS COMO EXTERNOS.</p>
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	<p>NO HAY SEGUIMIENTO A LOS CURSOS.</p>	<p>EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION TIENE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO.</p>	<p>EL SEGUIMIENTO SE DA A TRAVES DEL ENSAYO-ERROR.</p>	<p>LA EVALUACION DE LA CAPACITACION EMPIEZA A ENFOCARSE ADEMAS DE LA EVALUACION DEL EVENTO, AL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.</p>

BIBLIOGRAFIA

- Aceves Ibañez, A. Aprender Jugando. 3 Tomos. Limusa. 1989.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas, 1978.
- _____ - Capacitación para la competitividad y la Colaboración. AMECAP, 1998.
- Armo. Pedagogía para el Adiestramiento. Vol. XI, nº 42. Enero –Marzo, 1981
- Craig R. Y Lasten, R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Diana. 1977.
- ICA Fluor Daniel. Manual de Aseguramiento de Calidad. Rev 5. 1997
- ISO 9001 Norma. Model For Quality Assurance Development Design Fabrication and Service. 1994
- Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. Trillas. 1984.
- Pinto Villatoro, Roberto. Saber Enseñar. C.E.C.S.A. 1992.
- _____ - El proceso de Capacitación. Diana. 1990.
- Ramírez Cavassa, Cesar. Vicios y Virtudes de la Capacitación. Pac. 1993.
- Rodríguez Estrada, Mauro. Formación de Instructores. Mc Grawhill. 1990.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa.
- UCECA. Manual de Capacitación y Adiestramiento. 1984.
- Revista Capacitación enlace del futuro. Marzo-Junio 1993.
- Revista Laboral. Febrero 1997
- Capinte. Manual para la Elaboración de Manuales. México, D.F.
Manual para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. México, D.F.
Manual de Formación de Instructores. México, D.F.

A N E X O S

CEDULA DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

PUESTO :	FECHA :
AREA :	HOJA :

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	JUSTIFICACION

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

CEDULA POR CURSO

CURSO : _____ CLAVE: _____

DIRIGIDO A : _____ DURACION _____

OBJETIVO TERMINAL :

NOMBRE DE LOS PARTICIPANTES

TEMARIO MINIMO :

INSTRUCTOR PROPUESTO :(INT. O EXT.)

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

MATRIZ DE CAPACITACION POR PUESTO

GERENCIA FUNCIONAL: _____ DEPARTAMENTO/AREA: _____

	PUESTOS								
CONOCIMIENTOS REQ.									
A CURSOS INSTITUCIONALES									
B CURSOS TECNICOS ESPECIALIZADOS									
C CURSOS GERENCIALES									

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

AQ1-21
REV. 3
ANEXO 5.1

DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	PROGRAMADO			FECHA DE IMPARTICION	DURACION EN HORAS	INDIC. PARTICIPANTES		HORAS HOMERES CAPACITACION	COSTO F.I.C.	COSTOS DE EXTERNO
		SEMANA	INICIAL	FINAL			LABOREROS	SUBCONT.			
INSTITUCIONALES											
TOTAL											
TECNICOS											
TOTAL											
GERENCIALES											
TOTAL											
ADOC. TRABAJO											
TOTAL											
HERRAMIENTAS											
TOTAL											
FLUOR DANIEL											
TOTAL											
IDONIAS											
TOTAL											
TOTAL GRAL.											

AG1-21
REV 2.
ANEXO 5.6

ELABORADO POR: [REDACTED]
AUTORIZADO POR: [REDACTED]

Flujo Conceptual

