

62

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

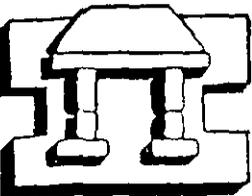


CAMPUS - IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA CAPACITACION  
EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO

**REPORTE DE TRABAJO  
P R O F E S I O N A L  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
M A R I O F L O R E S T A P I A**

ASESOR: JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

2001

296816



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.

# ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo 1 La psicología en la industria	7
1.1 La capacitación y el psicólogo	10
Capítulo 2 Antecedentes de la cadena de tiendas de Autoservicio Gigante S. A de C. V.	17
2.1 Organización de la empresa	19
Capítulo 3 El papel del psicólogo en la capacitación de tiendas de Autoservicio	24
3.1 Detección de necesidades de capacitación	25
3.2 Elaboración de planes y programas	30
3.3 Ejecución de los planes y programas	33
3.4 Evaluación y seguimiento	37
Capítulo 4 Propuesta de capacitación que promueva e impulse el desarrollo el personal y de la empresa	41
Discusión	48
Referencias Bibliográficas	53
Anexos	56

## Resumen

El presente reporte tiene como objetivo describir el papel que desarrolla el psicólogo en el departamento de capacitación de las tiendas de autoservicio Gigante y proponer una alternativa que contribuya al progreso de la empresa.

Ha sido importante el papel de la psicología en el área industrial, así como la contribución del psicólogo en las organizaciones. En especial el papel del psicólogo en la capacitación en la empresa Gigante S. A. de C.V..

Se pone de manifiesto que el psicólogo egresado de Iztacala cuenta con las habilidades básicas para desarrollar actividades en puestos de capacitación, reclutamiento y selección de personal, comunicación organizacional, en términos generales en el área de recursos humanos de las organizaciones de iniciativa privada y pública.

Por otra parte, se presenta una propuesta sobre un modelo de desarrollo que permita promover e impulsar el crecimiento de habilidades, conocimientos y actitudes del personal, para realizar las actividades específicas de los diferentes puestos que operan en las tiendas de autoservicio y promover el crecimiento de los seres humanos en el ámbito organizacional.

En la actualidad el país está envuelto en una dinámica bastante problemática debido, entre otros factores, a la falta de empleos bien remunerados, a la competencia que ha provocado la globalización de la economía, la crisis económica de 1994 y la inseguridad que se presenta en la ciudad; esta situación ha generado que las empresas se enfoquen sólo a los recursos materiales, la calidad de los productos, la productividad y descuiden una parte esencial, el recurso humano, argumentando que existe mucha oferta de empleados y poca demanda de puestos vacantes.

Como consecuencia de lo anterior en los empleados se desarrolla cierta inseguridad, incertidumbre y desconfianza que se refleja en una autoestima baja. Es por ello que las instituciones requieren cada vez más de disciplinas, que se orienten tanto a los recursos materiales como humanos para buscar un equilibrio que permita obtener resultados positivos que beneficien a los empresarios y a los trabajadores.

La psicología es una disciplina que puede dar respuesta a las necesidades de la empresa y del empleado, buscando un equilibrio que permita no tan sólo la calidad y alta productividad, sino también contar con recurso humano motivado y dispuesto a colaborar en el logro de objetivos. De hecho al hombre no se le puede separar en la parte laboral y de producción, con la social y familiar. Esto significa que existe una estrecha relación de la productividad de un empleado y la motivación de éste.

En la medida que una institución u organización se preocupe por mantener al personal en buenas condiciones laborales (sueldos, capacitación, motivación, áreas de descanso, jornadas adecuadas, etcétera), los resultados en el aprovechamiento de los recursos y la calidad de los productos serán excelentes.

Algunos autores como Tiffin y Maccormick (1986) y Arias (1980) han tratado de conocer y predecir el comportamiento humano en el ámbito laboral con la finalidad de que el trabajador obtenga mayor satisfacción en el trabajo y por ende reditúe mayores beneficios a la empresa.

Una de las primeras aplicaciones de la psicología en la industria se dio en el uso de los tests de inteligencia y aptitudes para seleccionar personal, los cuales en la actualidad se han perfeccionado para su aplicación y algunos ya son obsoletos. De hecho en las organizaciones industriales el psicólogo es quien ocupa normalmente los puestos en el proceso de selección de personal.

Hoy en día son muchos los psicólogos y otros especialistas en el estudio del comportamiento humano que trabajan en las empresas privadas e instituciones públicas, buscando las condiciones óptimas para el desempeño del recurso humano.

El psicólogo puede aplicar sus conocimientos y habilidades en el diseño, fabricación y distribución de los productos, porque estudia el comportamiento del ser humano; sus conocimientos no tienen sólo valor económico, sino que pueden hacer más agradables al empleado las condiciones de trabajo (Gilmer, 1972).

La Psicología Industrial es una disciplina que cada día toma mayor importancia en las organizaciones y tiene aportaciones en la administración de recurso humano y en especial como elemento mediador entre el empresario y el empleado.

El papel del psicólogo en la industria ha sufrido transformaciones a lo largo de la historia y se remonta a la aplicación de principios psicológicos en el área de la publicidad. Sin embargo, su proyección más significativa la vivió en la segunda guerra mundial con el establecimiento del procedimiento para la selección de

soldados y oficiales, creando las primeras pruebas psicométricas de grupo, inventarios de personalidad y escalas de medición en el coeficiente intelectual.

En la actualidad el psicólogo tiene un campo de acción extenso en la industria, que no se limita a la aplicación de pruebas en la selección, hoy en día establece programas de capacitación, desempeña el papel de facilitador de procesos de aprendizaje, se involucra en planeación estratégica, administra a personal, entre otras funciones.

El presente reporte tiene la finalidad de describir las actividades que desempeña el psicólogo en el área de recursos humanos, en específico en el departamento de capacitación en la empresa de tiendas de autoservicio Gigante S.A. de C.V.

En el capítulo 1 "La Psicología en la Industria" se describe el rol que ha desempeñado el psicólogo en la industria a través de la historia, en especial en la capacitación en el sector de tiendas de autoservicio.

El capítulo 2 " Antecedentes de la cadena de tiendas de Autoservicio Gigante S.A. de C.V." describe la forma en la que está estructurada organizacionalmente la empresa Gigante y cómo se ha transformado a través de la historia.

El capítulo 3 "El papel del psicólogo en la capacitación de tiendas de Autoservicio" describe el papel que desempeña el psicólogo en el proceso de capacitación.

Finalmente el capítulo 4 "Propuesta de capacitación que promueva e impulse el desarrollo del personal y la empresa" presenta una propuesta derivada de la experiencia adquirida en el desempeño de las funciones en el área de capacitación y del análisis de los resultados que se dieron con la implantación de los diferentes programas de capacitación en las tiendas de autoservicio Gigante.

# CAPÍTULO 1

## La Psicología en la Industria

La psicología es la ciencia que estudia la conducta humana en diferentes contextos: social, laboral, familiar, etcétera. En el presente, cada vez toma más importancia en nuestra sociedad y tiene mayor incidencia en el campo de las organizaciones de trabajo.

A ciencia cierta no se sabe cuándo se inserta la psicología en la industria, los primeros antecedentes se tienen de 1901, cuando el Dr. Walter Scott (Blum y Naylor, 1976), elabora un discurso acerca de las probabilidades de la aplicación de los principios psicológicos en el área de la publicidad, Fegurson (1962), posteriormente publica una serie de artículos que versan sobre la aplicación de la psicología en el mundo de los negocios. Una aportación significativa a la psicología se desarrolló a partir de la Primera Guerra Mundial, ante la necesidad del ejército estadounidense de establecer procedimientos de selección de los soldados y oficiales, creándose las primeras pruebas de grupo, inventarios de personalidad y escalas de medición del coeficiente intelectual.

Se elaboraron dos pruebas con la finalidad de clasificar a los oficiales para ingresar al adiestramiento militar: Army Alfa para personas que saben leer y el Army Beta para analfabetas (Blumm y Naylor, 1976). De ahí que las primeras inserciones de la psicología en la industria se enfocaran a la selección de personal, la cual trató de incorporar al terreno productivo al recurso humano idóneo para desarrollar un determinado puesto.

A partir de 1927, Horthorne empieza a insertarse más allá de la selección de personal estudiando aspectos de motivación, la moral y las relaciones humanas; dichos estudios pudieron comprobar que las condiciones sociopsicológicas del

ambiente laboral podían repercutir significativamente en el desempeño de los trabajadores, más aún que las condiciones físicas (Flores, 1995).

A principios del siglo XIX ya se percibía el campo de acción en la industria donde el psicólogo podía insertarse, no tan sólo en la selección de personal, sino en las diferentes áreas que integraban a lo que ahora se le conoce como "Área de Recursos Humanos"; tales como:

Reclutamiento y selección de personal.

Capacitación y desarrollo.

Administración de personal.

Seguridad e higiene.

Relaciones laborales.

Sueldos y compensaciones.

Productividad y control de calidad.

Mackinney y Dunnnett, 1964 (en Siegel y Lane, 1980), también señalan como actividades principales de los psicólogos industriales las siguientes:

- Consultas a gerencia.
- Desarrollo de personal.
- Instrucción.
- Interpretación y validación de pruebas.
- Asesoramiento al personal.
- Planeación de la organización.
- Desarrollo de criterios.
- Investigación de políticas y prácticas del personal.
- Investigación y apreciación de actitudes.
- Administración de personal.
- Reclutamiento y empleo.
- Desarrollo y preparación de pruebas.

- Estudio y análisis de empleos.
- Administración de pruebas.
- Administración de sueldos y salarios.
- Ingeniería humana.
- Investigación de mercado y consumidores.
- Contratos colectivos.

Harrasch (1993) considera que el psicólogo debe insertarse principalmente en las siguientes áreas:

Selección de personal

Programas de capacitación y desarrollo de la organización

Productividad

Seguridad

En la actualidad es notoria la importancia que tiene el psicólogo en las organizaciones, principalmente en el área de recursos humanos; tiene un papel de mediador entre los patrones y los trabajadores y está siempre en contacto con estos últimos para conocer sus necesidades, habilidades y actitudes, con la finalidad de que la empresa sea cada vez más rentable y los empleados se desarrollen personal y profesionalmente.

Es decir, debe definir las características de los organismos y sistemas de trabajo, con el objeto de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento humano, tanto individual como social y crear estrategias de intervención acorde a sus necesidades y de las empresas.

La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y viceversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona (Arias, 1980).

Dada la importancia de los recursos humanos para las organizaciones, siempre se buscará la manera de entrenarlos y capacitarlos para que contribuyan con calidad y productividad al logro de los objetivos de la organización y personales. Es precisamente en este campo de la capacitación donde el psicólogo, entre otros profesionales, ha tenido aportaciones importantes. A continuación se describen de forma general algunas de éstas.

### **1.1 La Capacitación y el Psicólogo**

A ciencia cierta no se sabe cuándo surge la capacitación, sin embargo, desde la prehistoria el hombre se ha caracterizado por ser transformador de su ambiente, creando elementos necesarios para su supervivencia, perfeccionándolos poco a poco y creando otros mejores.

El ser humano posee habilidades necesarias para transformar y crear obras, gracias a sus experiencias y a la de los demás. Asimismo, tiene la capacidad de transmitir y compartir sus conocimientos con otros hombres; gracias a esta transferencia de conocimientos de generación en generación, se ha podido lograr el desarrollo de las sociedades.

Sin embargo, no es sino hasta la revolución industrial con la innovación de tecnología, cuando surge la necesidad real de capacitar a los trabajadores para desempeñar eficientemente sus actividades y operar adecuadamente los equipos. En cuanto a nuestro país, Carapia y Ortiz (1989) señalan que la capacitación tiene sus orígenes en la época de la colonia, ya que existen referencias históricas que hablan de un tipo de instrucción, básicamente en la relación maestro-aprendiz, en la cual se transmitían los conocimientos entre generaciones.

Originalmente la capacitación surge de la necesidad de incrementar la productividad de los trabajadores en beneficio de los empresarios; sin embargo, poco a poco empezaron a tomar en cuenta el ambiente, las condiciones de

trabajo, motivación y la fatiga para el rendimiento del ser humano. Descubrieron que la productividad está estrechamente relacionada con el bienestar emocional del trabajador.

Para continuar resulta importante analizar los diferentes conceptos que han utilizado diversos autores para referirse a la capacitación.

Cuando se habla de este tema, comúnmente se mencionan los conceptos como sinónimos: entrenamiento, capacitación, adiestramiento, formación profesional y desarrollo, los cuales han sido definidos por varios autores. A continuación se presentan algunas de estas definiciones:

Para Bun (citado en Becerril, 1984) el entrenamiento es:

“Un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño” (p. 31).

Para Flipo (1978), el entrenamiento es:

“Un acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo en particular” (p.135).

En ocasiones se visualiza al entrenamiento como sinónimo de adiestramiento y formación e incluso como aprendizaje.

Sin embargo, Arias (1979) establece una diferenciación de los conceptos de adiestramiento, entrenamiento y capacitación para definirlos:

Entrenamiento es:

“Prepararse para un esfuerzo físico o mental para desempeñar una labor”.

Adiestramiento es:

“Proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”.

Capacitación es:

“La adquisición de conocimientos y/o habilidades con el fin de desempeñar mejor un puesto o para ascender a otro”.

Para Arias los conceptos no son sinónimos y enfoca el adiestramiento a lo motriz, el entrenamiento a la preparación y la capacitación a la adquisición de conocimientos y habilidades.

Arias (1979) define la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo; y al adiestramiento como el proceso por el cual los individuos aprenden las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asignan.

La capacitación es el mejor medio para encausar al personal de una empresa, afirma Siliceo (1986), logrando una auténtica automotivación e integración de la misma. Esto es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así, ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Si se considera a la capacitación como una educación integral del personal, seguramente se logrará un desarrollo que beneficiará tanto al trabajador como a la empresa y a la misma nación.

La capacitación es definida por Reza (1995) como la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca, entre otros,

los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitivo.

En esta definición se incorporan más elementos que enriquecen el concepto de capacitación, considerando al aprendizaje cognoscitivo y aspectos de desarrollo personal.

Para Pinto (1990), en el ámbito del trabajo, la capacitación se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer las cosas", para desempeñar eficientemente un puesto provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

Algunos autores han coincidido en definir a la capacitación como un proceso más amplio e incluye el adiestramiento y el entrenamiento, pero su principal objetivo es proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades relacionadas con el aspecto técnico del trabajo.

Haciendo una revisión de las diferentes definiciones se observa que comparten ciertos criterios como:

- Todos hablan de un cambio de conducta
- Del incremento en el desempeño individual en cuanto a calidad y productividad
- Hacen referencia a desarrollo de habilidades o adquisición de conocimientos encaminados a mejorar el desempeño del puesto.

De ahí que se considere a la capacitación como un proceso educativo que permite a los empleados desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

A partir de 1970 en México la capacitación y adiestramiento se convirtieron en una obligación para las empresas, esto se fundamenta en el artículo 123 de la Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social, así como en el artículo 153 fracciones de la A la X y 159 de la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo señala:

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" (Ley Federal del Trabajo, 1994).

Para cumplir legalmente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las empresas tienen que integrar la Comisión Mixta de Capacitación con la finalidad de supervisar que la empresa entrene al personal para desempeñar sus actividades con calidad y productividad y, a la vez buscar, que sean promovidos. De igual manera la organización debe de presentar los planes y programas de capacitación ante la Secretaría, en las cuales se vean reflejadas las necesidades de capacitación del personal.

El objetivo de los programas de capacitación es desarrollar ciertas cualidades, actitudes y capacidades del personal para que el rendimiento sea óptimo. Hablar de capacitación es hablar de mejoras en lo técnico, económico y productivo, es calificar la mano de obra del trabajador a través de planes y programas específicos que permitan un mejor desarrollo laboral y profesional a todos niveles (Schultz, 1985).

Sin embargo, en la medida en que se tornan más complejos los sistemas de producción, aumentan también la importancia y amplitud de las exigencias de

aprender y enseñar; áreas en las que el psicólogo es solicitado (Blum y Naylor, 1976).

El psicólogo es un profesional que tiene grandes posibilidades en el área de capacitación porque es un especialista en el estudio del comportamiento y considerando que el objetivo principal de los programas de capacitación es generar un cambio de conducta hacia el mejor desempeño tanto laboral como profesional de los trabajadores.

Es importante mencionar que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene como principal finalidad facilitar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, para que desempeñen sus funciones con calidad y productividad, y al mismo tiempo crezcan personal y profesionalmente. Por lo anterior, los programas se deben adecuar a las exigencias del trabajo y del empleado; es de suma importancia que el psicólogo tenga las herramientas necesarias para elaborar un sistema que detecte las necesidades reales de capacitación y así poder contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La participación del psicólogo como capacitador en las organizaciones puede ser muy amplia no tan sólo en la instrucción de cursos de motivación, comunicación, liderazgo o integración de equipos de trabajo, sino como un profesional de la educación y del manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje, y sobre todo, un elemento capaz de promover un cambio de conducta en otros, para alcanzar los objetivos profesionales y personales.

El psicólogo egresado de Iztacala cuenta con habilidades para realizar diversas funciones propias del capacitador, según lo establecen a continuación Carapia & Ortiz (1989).

- Detectar necesidades de capacitación por su gran habilidad de observación, investigación, manejo de entrevistas, capacidad de análisis de las situaciones.

- Planear, habilitar y efectuar la capacitación generalmente de tipo humanística ya que la técnica corresponde a otros profesionales: ya que durante su formación adquiere habilidad y conocimientos para redactar objetivos, estructurar contenidos y manejar técnicas y auxiliares didácticos. Además maneja exposiciones y conoce técnicas para enseñar a otros.
- Evaluar a los participantes: ya que posee capacidad de observación, elemento básico para este aspecto. Además, durante su formación es entrenado para medir resultados de sus actividades. En las áreas prácticas el egresado realiza evaluaciones antes, durante y después del entrenamiento.
- Habilidad para resolver conflictos: ya que toma decisiones importantes durante su formación y resuelve los problemas que de ellas se susciten.
- Conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso es básico en su formación, entendido como cambio de conducta del que aprende y el que enseña.
- Formación de instructores internos de capacitación complementando su formación técnica en aspectos didácticos.

Un aspecto importante en el proceso de capacitación es la metodología, la cual consiste en la forma y a través de qué medio se van a proporcionar los contenidos de los programas. Asimismo, la capacidad de seleccionar adecuadamente las técnicas didácticas que faciliten el aprendizaje, habilidades que se desarrollan en la carrera de Psicología en Iztacala.

En el siguiente capítulo se presenta la historia de la empresa Gigante S.A. de C.V, que agrupa a más de doscientas tiendas. El marco histórico es importante para conocer el contexto en el cual me he desempeñado como psicólogo, para posteriormente describir las funciones que realiza el Psicólogo en la capacitación del personal en las tiendas de Autoservicio de Gigante.

## CAPÍTULO 2

### **Antecedentes de Gigante S.A. de C.V.**

Gigante S.A. de C.V. es una empresa legalmente constituida en noviembre de 1962, con la inauguración de la tienda de Mixcoac; el fundador y actual presidente es el Sr. Ángel Losada Gómez, de origen español. El giro es comercial y su principal misión es la de "Ser la mejor opción para el cliente en tiendas de autoservicio" (Manual de Inducción de Gigante, 1997).

La tienda de Mixcoac contaba con 64 departamentos donde se vendían desde artículos de primera necesidad hasta animales y automóviles. Tenía 250 empleados en tienda y 65 en oficinas, constituyendo así un nuevo concepto comercial siendo la sucursal de Mixcoac la tienda de autoservicio más grande de latinoamérica con 32,000 metros cuadrados de superficie total.

De 1963 a 1973 se abrieron 12 tiendas en la Ciudad de México, mostrando el crecimiento de la empresa.

Entre 1978 y 1979, Gigante dio un importante paso en su crecimiento con la expansión hacia el interior de la República Mexicana, siendo Guadalajara la primer ciudad con 8 tiendas. De 1980 a 1990 se abrieron 9 tiendas en las ciudades de Querétaro, Celaya, Acapulco, Puebla, Salamanca y Morelia. Además, en la Ciudad de México y su zona metropolitana se inauguraron 12 tiendas.

En esta misma década se expande la empresa hacia occidente, adquiriendo una cadena de 8 tiendas en Guadalajara y se construyen 7 más ahí mismo. Se abre también una en Puerto Vallarta y otra en Mazatlán.

De 1982 a 1986 Gigante abre sus puertas en Monterrey con 7 tiendas, una en Saltillo y una más en Torreón.

Para 1987 Gigante cuenta con 82 sucursales con la incorporación de 23 tiendas de la cadena Astra, con sedes en Monterrey, Nuevo Laredo, Reynosa, Durango, Ciudad Victoria, Matamoros, Saltillo, San Luis Potosí, Tijuana, Mexicali y Ensenada.

El año de 1991 fue significativo para Gigante, al inaugurarse la tienda número 100 en Toluca, marcando así un hecho sin precedentes en la historia del mercado de autoservicio en México.

Otro paso importante para la empresa fue la adquisición de 30 tiendas de la cadena Blanco y 8 de la cadena El Sardinero en varias ciudades de la República Mexicana.

En ese mismo año se construyen 8 tiendas más en Cuatlilán Izcalli, Matamoros, Tlaquepaque, Ciudad Guzmán, Guadalajara, Monterrey y San Miguel de Allende. Durante 1993 se incorporaron 7 nuevas tiendas en las ciudades de México, Puebla, Guadalajara, Monterrey, Aguascalientes y Tepatitlán, ubicando a Gigante como la cadena de autoservicio con mayor cobertura nacional.

A partir de 1992, con la adquisición de Blanco, Gigante ha desarrollado otros formatos de tiendas que llevan el nombre de Bodega Gigante y Super G, creándose así el Grupo Gigante.

Además de las mencionadas anteriormente, el Grupo cuenta con otro tipo de organizaciones:

#### Radio Shack

Es una empresa norteamericana de nombre Tandy Corporation que se asocia a Gigante en 1992 para abrir en México una cadena de tiendas de electrónica, en

las cuales se venden productos de video, audio, partes y accesorios electrónicos, teléfonos, calculadoras, computadoras, entre otros.

### Office Depot

En 1994 Grupo Gigante y Office Depot de Estados Unidos, se asociaron para desarrollar en nuestro país un concepto de tiendas especializadas en la venta de artículos de papelería y oficina, como muebles, computadoras, copiadoras, fax, y en general, todo para equipar y trabajar en una oficina.

### Cafeterías Toks

Otro importante eslabón del Grupo se fundó en 1971 y corresponde al ramo de la gastronomía. Su principal actividad es la elaboración y venta de alimentos.

También se ha integrado al Grupo Gigante una inmobiliaria y una distribuidora de automóviles V.W. De esta manera, el Grupo sigue creciendo y consolidándose como una de las empresas más importantes y con mayor solidez en el mercado.

Actualmente, el Grupo cuenta con una plantilla de 35,000 colaboradores aproximadamente, que tienen la tarea fundamental de servir a la sociedad mexicana con surtido, variedad, calidad de sus productos y una atención esmerada (Manual de Inducción de Gigante, 1997).

## **2.1 Organización de la Empresa**

Para administrar y operar la amplia cobertura de las tiendas en el país, se establecieron cuatro divisiones geográficas:

México, con presencia en las ciudades de México y su zona metropolitana, Celaya, Morelia, Oaxaca, Orizaba, Puebla, Querétaro, Salamanca, San Miguel de Allende, Tlaxcala y Toluca, con oficinas generales en el Distrito Federal.

Occidente, con tiendas en Aguascalientes, Ciudad Guzmán, Mazatlán, Puerto Vallarta, San Luis Potosí, Tepatitlán, Zamora, Guadalajara y su área metropolitana, en donde se ubican las oficinas.

Norte, con presencia en Ciudad Victoria, Durango, Matamoros, Nuevo Laredo, Reynosa, Saltillo, Torreón, Monterrey y su zona metropolitana, en donde se encuentran sus oficinas.

Baja California, con tiendas en Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana, donde también se encuentran sus oficinas.

Otra división está formada por las Bodegas Gigante y cuenta con oficinas generales en el Distrito Federal.

La empresa presenta el siguiente organigrama (fig. 1) para dar servicio en toda la cadena:

Presidente y Presidente Adjunto, un Director General y cada división cuenta con un Director que tiene a su cargo las áreas de Operaciones, Comercial, Publicidad, Administración y Finanzas, Sistemas y Logística y Recursos Humanos.

# ORGANIGRAMA GENERAL

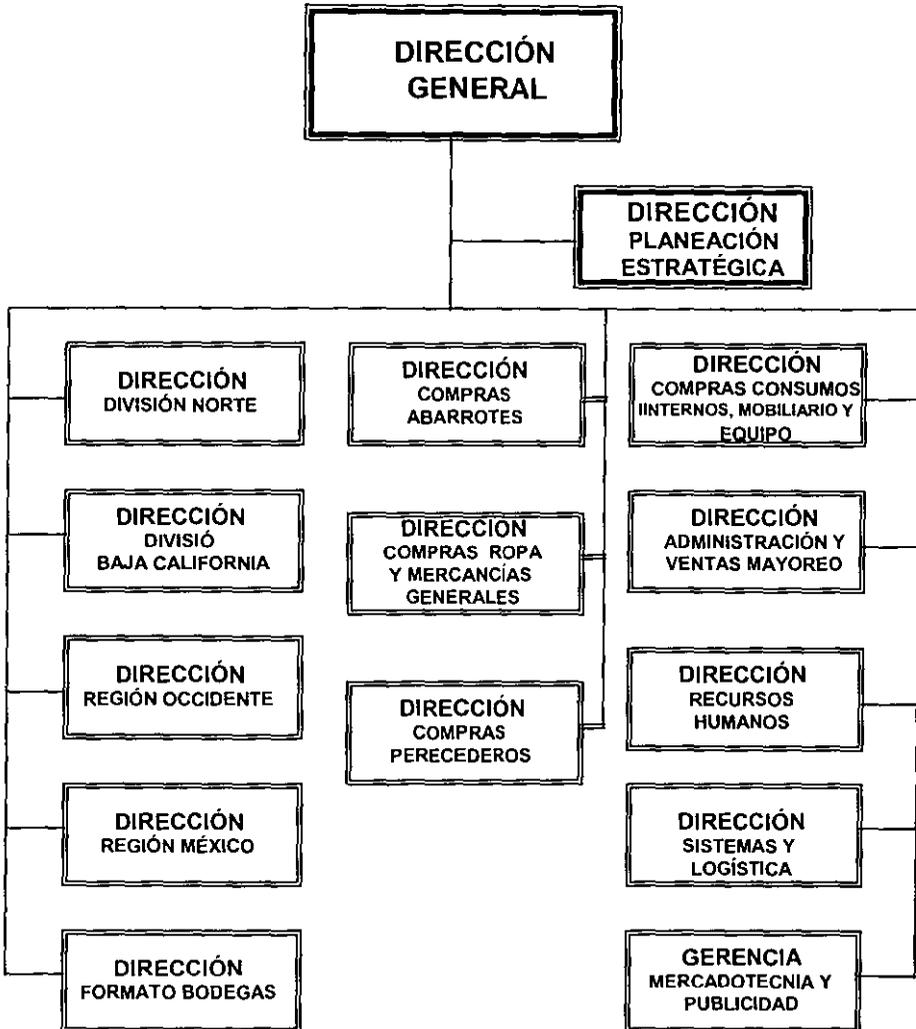


Fig. 1 Manual de Organización y Métodos (1997).

Para tener un mejor panorama de donde me ubico dentro de la estructura organizacional, a continuación el organigrama de recursos humanos (fig. 2).

## Organigrama de Recursos Humanos

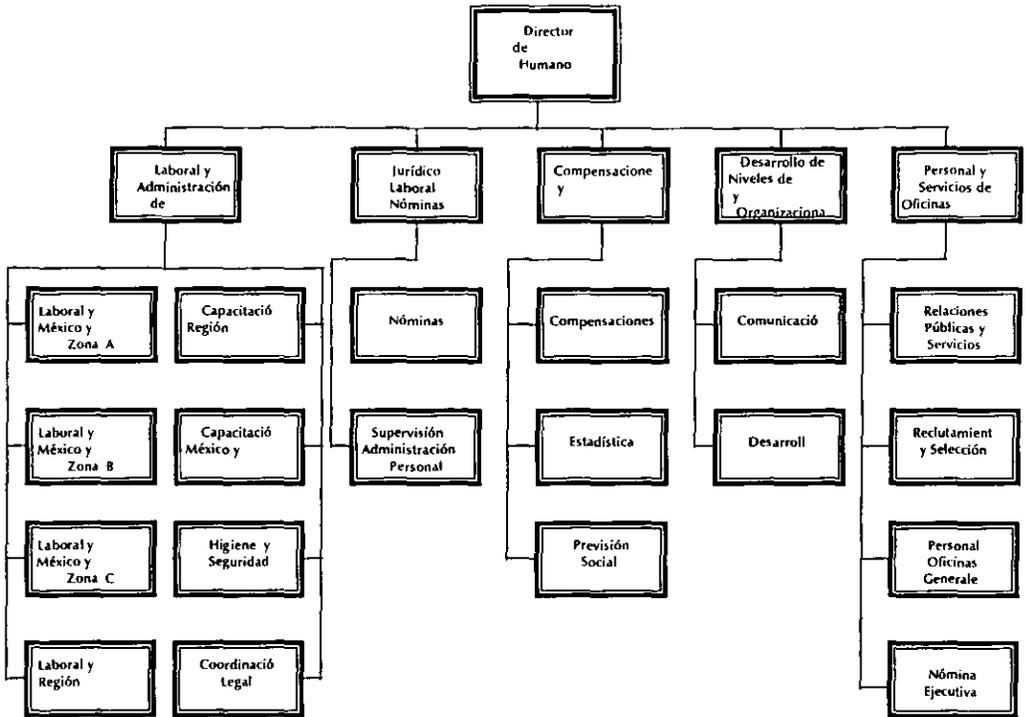


Fig. 2 Manual de Organización y Métodos (1997)

Cabe mencionar que dentro de la organización el papel del psicólogo ha sido de amplia aceptación. Puedo asegurar que el psicólogo puede desempeñar cualquier puesto del área de Recursos Humanos, siempre y cuando participe en cursos de capacitación sobre los procesos de selección, de administración de personal, seguridad e higiene, capacitación, relaciones laborales, etcétera. Considerando que las grandes organizaciones basan sus planes estratégicos en el recurso humano y el Psicólogo es el especialista con más experiencia en el estudio del comportamiento humano.

Actualmente, el psicólogo ocupa puestos en diferentes niveles dentro de la empresa, como lo demuestra el hecho que el Gerente de Recursos humanos en los últimos cuatro años ha sido un psicólogo y anterior a éste también lo fue.

En la estructura organizacional de Gigante el puesto Jefe de Capacitación (zona centro) el cual ocupe, se ubica en el organigrama del área de capacitación (fig. 3) que se presenta a continuación:

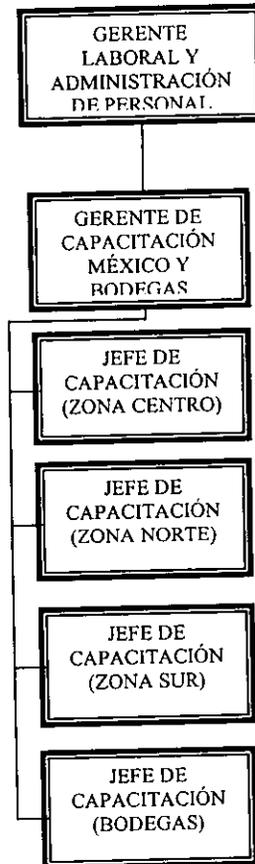


Fig. 3 Manual de Organización y Métodos (1997)

## CAPÍTULO 3

### El Papel del Psicólogo en la Capacitación de Gigante, S.A. de C.V. Tiendas de Autoservicio

Para tener una visión general de las actividades o funciones que desempeña el psicólogo en el área de capacitación, se presenta el siguiente diagrama:

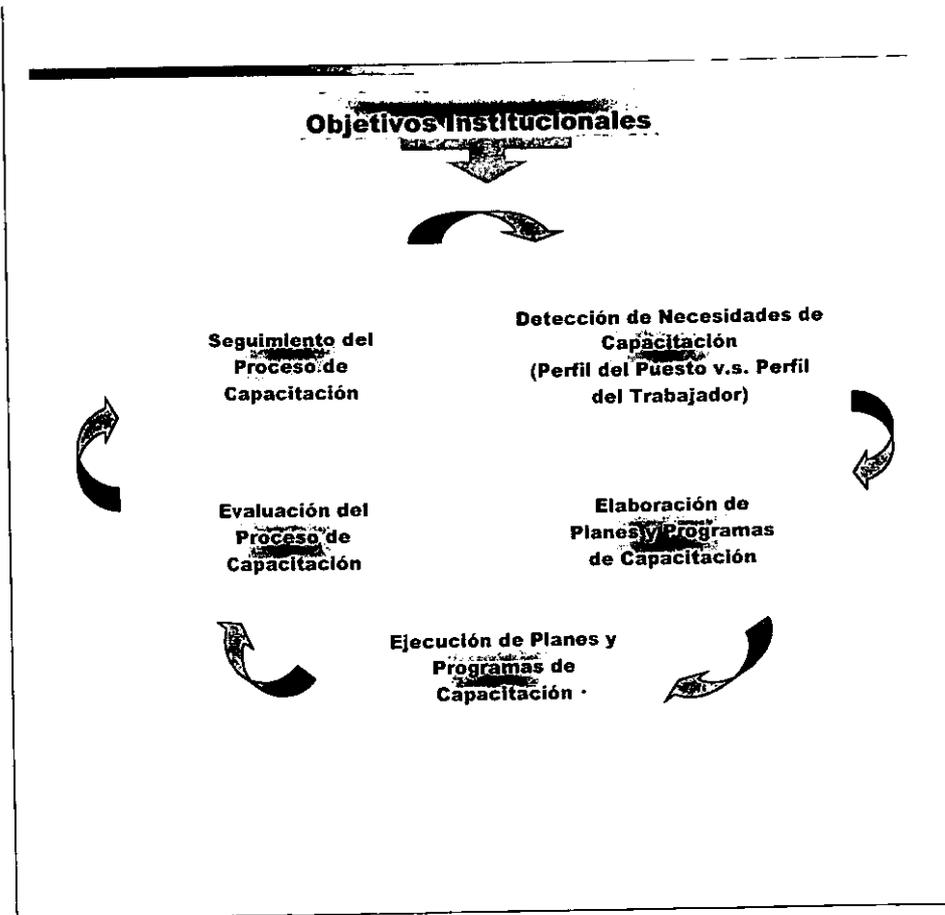


Fig. 4 Diagrama del proceso de capacitación

El diagrama muestra el proceso de capacitación que llevábamos en la empresa de Gigante, primero se realiza una comparación del perfil del puesto y el perfil de la persona, de esta comparación se elabora un diagnóstico de necesidades de capacitación, de ahí se parte para desarrollar los planes y programas, los cuales posteriormente serán implantados, evaluados y se les dará seguimiento necesario para saber qué tanto satisfacen los objetivos de la empresa y de los empleados. Para una mejor comprensión enseguida se presenta cada etapa del proceso.

### **3.1 Detección de Necesidades de Capacitación.**

Una de las principales funciones que realice como Jefe de Capacitación es la de detectar áreas de oportunidad para los empleados de Gigante, de ahí se parte para encaminar los programas de capacitación a necesidades reales que permitan ser una empresa competitiva y de calidad humana.

Para que el esfuerzo de la capacitación esté enfocado hacia soluciones concretas y desarrollo de la organización y del personal, es necesario conocer las áreas de oportunidad específicas por individuo, y esto sólo se puede conocer cuando se realiza un "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación".

La detección de necesidades es definida por Mendoza (1981) como: la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, para lo cual establece dos tipos de necesidades:

- Necesidades manifiestas: son aquellas surgidas por un cambio organizacional, por la movilidad del personal, o como respuesta del avance tecnológico de la empresa. Se llaman así porque son evidentes. Como el caso de nuestro país que, debido a la reconversión industrial, ha generado una serie de necesidades de capacitación manifiestas.

- **Necesidades encubiertas:** se dan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, las cuales de dichos problemas no son obvias para el trabajador y muchas veces no saben por qué ocurren, por ello se les llama encubiertas.

Cualquier diagnóstico de capacitación se basa en una comparación: lo que el puesto requiere (perfil de puesto) y el perfil de la persona. Buenrostro (1980) presenta el siguiente esquema (fig. 4) para ejemplificar las áreas de oportunidad o necesidades de capacitación de los empleados:

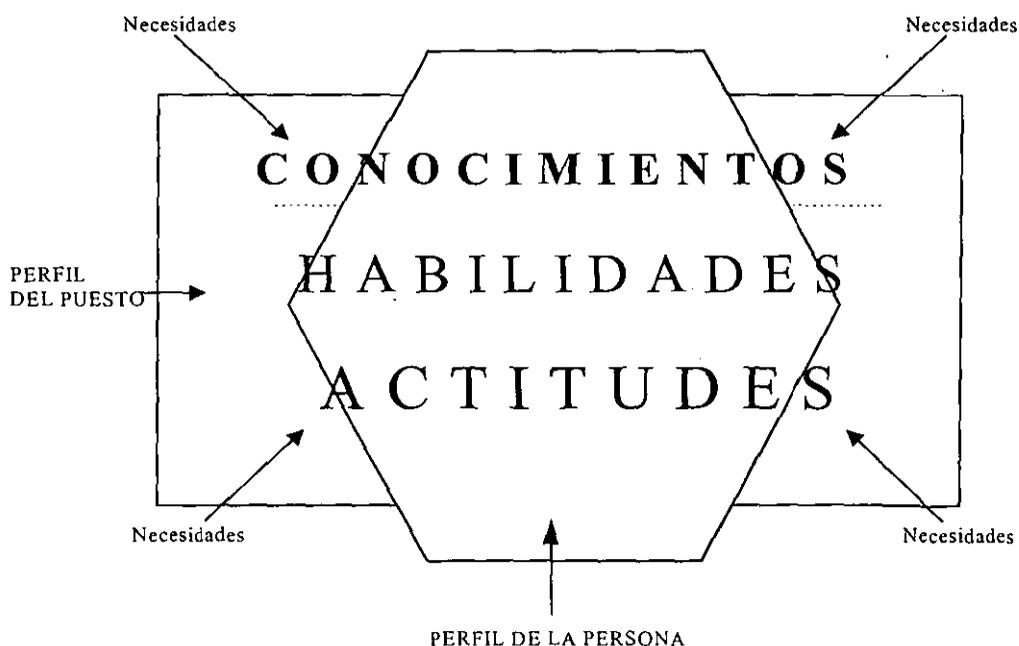


Fig. 5 Esquema básico para el diagnóstico de necesidades de capacitación.

El perfil del puesto del empleado consta de tres áreas principales, como lo muestra el esquema.

### Conocimientos

Se refiere a los sistemas y procedimientos específicos del puesto, así como al aspecto técnico-operativo. También en esta área se consideran los requerimientos de escolaridad mínimos necesarios.

### Habilidades

Definidas como factores de interacción humana y conceptualización aplicada; es decir, modelos adquiridos los cuales son adaptados a circunstancias específicas.

### Actitudes

Definidas como las conductas que permiten o impiden la interacción de los recursos humanos, que se manifiesta en la integración y coordinación de equipos de trabajo, encaminados al logro de objetivos comunes. Aquí es precisamente donde surgen serios problemas de las empresas porque los colaboradores trabajan más por necesidad de percibir ingresos, que por sentir alguna satisfacción por las actividades que realizan.

Reza (1993) define tres áreas de aprendizaje donde se manifiestan diferentes formas de comportamiento y éstas son:

### Cognoscitiva

"Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo."

### Afectiva

"Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias de actuar a favor o en contra de personas, hechos y

estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estéticas."

#### Psicomotriz

"Comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas; es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos."

Es por ello que los programas de capacitación deben elaborarse pensando no sólo en que los colaboradores aprendan a realizar sus actividades con calidad y productividad, sino también buscar su desarrollo personal y familiar.

Para detectar adecuadamente las necesidades de capacitación se tiene que definir de forma objetiva las tres áreas anteriores para cada puesto y a la vez poder generar puestos/tipo.

En el caso particular de Gigante se establecen primero los puestos/tipo de las tiendas, los cuales vendrían a ser los de: auxiliar, jefatura de departamento, subgerente y gerente de tienda. Debido a que la empresa es muy grande se toma una muestra representativa.

Es importante contar con un sistema de detección para que realmente se detecten las habilidades, conocimientos y actitudes que se deben desarrollar en los trabajadores.

Los objetivos de la detección de necesidades de capacitación se centran en:

- \* Áreas de la organización que requieren capacitación.
- \* Los niveles que se requiere capacitar.

- \* Qué personas requieren ser capacitadas.
- \* Enunciar cuáles son las necesidades.
- \* Determinar durante cuánto tiempo es necesario capacitar.
- \* Dar prioridad a las necesidades en función de los objetivos de la organización.

Existen varias herramientas para investigar y obtener la información necesaria para realizar un diagnóstico adecuado de necesidades de capacitación, entre ellas se encuentran:

- La entrevista.
- Encuestas de habilidades.
- "Grupos Focus".
- Observación directa.
- Base de datos.
- Pruebas psicométricas.
- Análisis de grupos.
- Role playing.
- Cuestionarios.

Las cuales pueden proporcionar información importante sobre las habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a la vez realizar un diagnóstico certero.

En Gigante la herramienta más usada es el cuestionario combinado con entrevistas {Anexo 1 cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación {DNC}}.

La información obtenida sirve para la elaboración de los programas de capacitación sobre bases sólidas y reales, permitiendo que se ajusten a las necesidades del puesto y los objetivos de la organización.

### 3.2 Elaboración de Planes y Programas

Esta etapa tiene como propósito estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza-aprendizaje y coadyuvar al logro de los objetivos del programa.

“El diseño correcto de los medios, garantiza mejores resultados en la capacitación del personal de la empresa” (Reza, 1995. p. 29).

Si el Facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje cuenta con manual del participante, una carta descriptiva, apoyos didácticos múltiples (rotafolios, audiovisuales, diapositivas, etcétera), la educación de los adultos se agilizará en gran medida.

A partir de las necesidades de los colaboradores de la empresa se requiere diseñar, modificar o actualizar los planes y programas de capacitación y determinar el tipo de evento requerido: curso, taller, curso-taller, seminario, diplomado, plática, etcétera, siempre y cuando esté orientado al desarrollo de la institución y del personal, tanto profesional como personal.

Los cursos de capacitación que desarrollamos en Gigante tienen una base teórica cognoscitiva y están diseñados apeándose a las necesidades del personal.

Un programa de capacitación se integra por una serie de cursos, los cuales están conformados por actividades de enseñanza-aprendizaje con el fin de que el trabajador adquiera o desarrolle conocimientos, habilidades o actitudes relativos a su puesto.

La elaboración de los programas está en función directa de los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación y se orienta a la satisfacción de las mismas.

Para elaborar los programas deben de tomar en cuenta una serie de aspectos que garanticen que el programa o curso va tener éxito, entre ellos se encuentran:

- a) La revisión de las necesidades organizacionales y de capacitación, estableciendo las necesidades manifiestas y encubiertas y jerarquizando las áreas, puestos y personas a capacitar. Estructurando los contenidos homogéneos, para grupos con necesidades y perfiles similares.
- b) Realizar un inventario de recursos humanos describiendo lo más detallado y preciso posible las carencias de conocimientos a satisfacer de cada empleado o, en su caso; de cada uno de los niveles de la empresa.
- c) Los objetivos generales y específicos y la estructura de los contenidos de los programas deben considerar las características culturales y de conocimientos, así como los niveles jerárquicos de los participantes.
- d) Llenado y formalización de los formatos legales.
- e) El presupuesto de capacitación en la empresa y las instalaciones donde se impartan los programas.

Los programas de capacitación se clasifican en Gigante en: Técnico-Operativos y Formativos.

#### Técnico-Operativos

Todos aquellos cursos que están orientados para desarrollar conocimientos y habilidades técnicas exclusivas del proceso de trabajo. Por ejemplo:

- Taller de entrenamiento en piso.
- Conocimiento del producto.
- Estiba.
- Control de caducidad.
- Toma de inventario.
- Mermas.

- Entrenamiento inicial para cajeros.
- Manejo a la defensiva.
- Levantamiento de objetos pesados.
- Clínicas de carnes, frutas, pescados y mariscos.

#### Formativos

Son aquellos cursos que se orientan al desarrollo de habilidades y actitudes, que permitan una mejor interacción humana y una administración adecuada de los recursos materiales y humanos. A continuación se presentan algunos de ellos:

- Formación del jefe.
- Establecimiento de metas y objetivos.
- Planeación y organización del trabajo.
- Aseguramiento de resultados.
- Finanzas para autoservicio.
- Escuchando y delegando.
- Planeación estratégica.
- Diplomado en Administración de Tiendas de Autoservicio.
- Integración de equipos de trabajo.
- Motivación.
- Servicio y atención.
- Labor de venta.
- Cultura Gigante.
- Comunicación.
- Superación personal.

Los planes y programas se establecen cada año con el visto bueno de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones y están dirigidos para auxiliares, subjefes, jefes, subgerentes y gerentes de tienda.

Cabe mencionar que los planes y programas no son permanentes; éstos van cambiando dependiendo de las necesidades de la organización, aunque existen programas institucionales tales como: Servicio e Inducción a la Empresa. Cuando es necesario se solicita el apoyo de proveedores externos para la modificación u elaboración de materiales, como manuales, videos, carteles, etc. El asegurar la calidad de éstos da la oportunidad de ofrecer a los colaboradores de Gigante productos de calidad y fomentar más la participación.

La etapa del diseño de programas y materiales didácticos es de suma importancia, de ella depende en gran medida la calidad y efectividad de los cursos/eventos/programas que se lleven a cabo.

Los cambios o modificaciones a los programas deben ser notificados a la Secretaría del Trabajo.

Cuando los planes y programas han sido revisados y aprobados por las autoridades de la empresa y del gobierno, se realiza la programación de los cursos, eventos y actividades; es decir, la calendarización de todos los programas, clasificados con base en las necesidades de la empresa, considerando un lapso que puede ser mensual, trimestral, semestral o anual. Contendrá el alcance, en números absolutos, de los cursos y participantes; la duración, los posibles Facilitadores y el responsable de la coordinación operativa y de logística.

Por último se realiza la difusión de los programas de capacitación, la cual debe realizarse con anticipación para asegurar la asistencia de los participantes.

### **3.3 Ejecución de los Planes y Programas.**

Considerando que Gigante es una macroempresa, debido que cuenta con más de 22,000 empleados, capacitación al igual que otros departamentos descentralizan

sus funciones, ya que la estructura del departamento cuenta con seis jefes de capacitación, cuatro coordinadoras y una gerencia.

Es por ello que se delegó al personal mayor responsabilidad en las tiendas para implantar los programas de capacitación, esto demandó entrenamiento a los jefes de departamento, subgerentes y gerentes para que funcionen como instructores internos de los cursos dirigidos a los diferentes niveles, apoyándolos con las herramientas necesarias para la realización de los mismos. Es importante mencionar que un apoyo muy fuerte para llevar a cabo los programas es el Jefe de Recursos Humanos de cada tienda, porque él es responsable de administrar todos los eventos que se realizan en la sucursal.

El programa de capacitación anual se entregaba con anticipación a las tiendas y oficinas generales para determinar conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos de la tienda o de oficinas generales, los participantes en cada evento.

Otra de las funciones del Jefe de Capacitación es la de coordinar el desarrollo y ejecución de los programas que se realizan en las tiendas y asegurar que contaran con todos los recursos materiales necesarios, para lo cual se tenían que proporcionar los siguientes elementos:

- \* Calendarios y horarios de los programas.
- \* Definición y selección de instructores.
- \* Sede, mobiliario, equipo y materiales requeridos en el curso.
- \* Difusión y promoción.
- \* Costos.
- \* Registro de participantes.
- \* Integración de los grupos.
- \* Constancias y/o diplomas.
- \* Eventos de inauguración y clausura.

A todas estas actividades se les puede agrupar en la logística del programa y el asegurarlas, permite tener mayores probabilidades de éxito de los eventos.

Otra actividad que realiza el jefe de capacitación es la de asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales que marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en materia de capacitación, particularmente el registro de planes y programas, conformación de comisiones mixtas y presentación de las constancias de habilidades laborales.

Un papel importante que realiza el Jefe de Capacitación, adicional a los anteriores, es participar como instructor en los diferentes eventos, principalmente los formativos, porque da la oportunidad de promover el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes del personal.

Los agentes capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de capacitación, ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes capacitadores calificados (Peña, 1997).

El Facilitador es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

El psicólogo tiene una gran área de oportunidad en la instrucción de cursos de capacitación, porque puede impulsar el aprendizaje, a través de las habilidades adquiridas en la carrera de psicología, como es el caso de trabajar con adultos en clínica.

El instructor o facilitador se constituye como el pilar principal en el proceso de capacitación, porque tiene el compromiso de dirigir el cambio de conducta de los participantes.

Es aquí donde el psicólogo puede tener un valor agregado como facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, debido que va más allá de la simple asimilación de los conocimientos específicos del puesto, como un motivador del desarrollo personal y profesional del colaborador.

A continuación se presentan algunas de las funciones principales del Facilitador en los procesos de capacitación:

- Orientar e interpretar las opiniones de los integrantes del grupo para que en las discusiones se obtenga el resultado que el grupo espera.
- Guiar al grupo hacia la realización de las actividades sustantivas del programa de capacitación, estableciendo los objetivos generales del aprendizaje.
- Conducción del programa de capacitación en la consecución de los objetivos establecidos.
- Fijar con el grupo los límites de las tareas, enfatizando los puntos clave.
- Asegurar la comprensión de la tarea e información mediante la formulación de preguntas, resolución de los problemas o práctica de lo aprendido.
- Percibir las reacciones de los participantes, observando sus manifestaciones verbales y corporales.
- Propiciar que los participantes manifiesten sus sentimientos.
- Propiciar las condiciones básicas del aprendizaje.
- Detectar obstáculos y ayudar al grupo a superarlos.
- Fomentar la reflexión y el análisis.

Es importante mencionar que la labor del capacitador no termina con la ejecución del programa, sino requiere conocer los resultados más allá de la sala de capacitación, al observar directamente en el lugar de trabajo si se aplican o no los conocimientos y habilidades adquiridas.

### 3.4 Evaluación y Seguimiento

Una etapa crucial en el proceso de capacitación es la de evaluación y seguimiento, porque en ella se determina el éxito o fracaso de los programas; de igual manera se puede valorar el costo-beneficio de los mismos. Es decir, aquí se evalúa si la inversión que se empleó en la elaboración de programas, facilitadores, tiempo de empleados, etcétera; se pagó o se superó con los resultados que se obtuvieron, ya que existe una gran diferencia entre los conocimientos que se imparten en los cursos y el grado de transferencia efectiva que realiza el empleado en el trabajo.

La evaluación es definida como la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores (Siliceo, 1986).

A partir de la realización sistemática de la evaluación se pueden determinar si las necesidades de capacitación fueron cubiertas o se tienen que modificar los planes.

Para Rodríguez (1989), la evaluación de los programas de capacitación permite conocer información acerca de:

- La calidad del diseño, de la organización del evento y desarrollo del mismo. Del diseño debe evaluarse desde un punto de vista metodológico y normativo, si cumple con los requisitos de calidad que demanda el participante y facilite su comprensión; en cuanto a la organización, que se cuente con todos los recursos materiales y humanos en lo establecido en el programa y si la conducción facilitó u obstaculizó el aprendizaje de los participantes.
- Las expectativas de los participantes se cumplieron, las cuales pueden ser determinadas por grado de participación y motivación que mostraron hacia las

actividades realizadas durante el evento y por los propios comentarios que hagan al final y después del evento.

- El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y la generación de cambios de conducta. Para conocer el grado de conocimientos se establecen 4 áreas: Cognoscitiva, Psicomotora, Actitudinal y Conductual, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del evento. Para conseguirlo se puede disponer de:
  - a) Pruebas objetivas de conocimientos.
  - b) Pruebas de habilidades.
  - c) Escalas de actitud.
  - d) Guías de observación de la conducta.

Cabe mencionar que los resultados deben ser medidos cuantitativamente.

- Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo-beneficio, los cuales deben ser medidos en qué tanto aplica el participante, los conocimientos y habilidades adquiridas en el desempeño de su trabajo y los cambios de actitud que se observan en las labores cotidianas. El cálculo del costo-beneficio de la capacitación es un proceso bastante difícil.

En términos generales los beneficios que se esperan de un curso de capacitación pueden ser:

- Calidad y cantidad de la producción.
- Disminución de pérdidas.
- Disminución de gastos por deterioro de equipo.
- Disminución de gastos de producción.
- Incremento de clientes.

Sin embargo, actualmente en la empresa no se ha generado un sistema que realmente dé a conocer el grado de transferencia de conocimientos de los cursos a sus actividades en el trabajo y en que medida contribuyen o no al crecimiento del personal y de la empresa.

Para evaluar y dar seguimiento a los programas de capacitación, las tiendas están divididas en zonas geográficas para supervisar y valorar si los programas fueron cubiertos y que impacto tuvieron.

Los resultados encontrados en las visitas de seguimiento son comunicados a las instancias involucradas, como son: la gerencia de la tienda, el Jefe de Recursos Humanos, la gerencia de Capacitación y la gerencia de Recursos Humanos. Esta retroinformación tiene como objetivo que se corrijan las desviaciones en los programas.

Monitorear los programas que se realizan en cada zona, a fin de asegurar la calidad de los mismos, nos ha permitido saber que la capacitación puede brindar muchos beneficios tanto a los empleados como a la empresa.

A partir de las evaluaciones pre y post aplicadas a los participantes de los cursos, nos dimos cuenta que hubo avances en cuanto a aprendizaje, pero desconocemos qué tanto influye en las ventas y utilidad de la empresa (Anexo 2 cuestionario de evaluación del proceso de capacitación).

Por último, una de las etapas del proceso de capacitación que desarrollé es la de administrar los programas, a través de una base de datos, que sirva de histórico y se pueda dar de alta, baja y actualizar los cursos, participantes, instructores y demás datos que puedan contribuir al control de la capacitación.

Cabe mencionar que cada una de las etapas del proceso de capacitación revisadas: detección de necesidades de capacitación, diseño y elaboración de los planes y programas, ejecución de los planes y programas, evaluación, seguimiento y administración he tenido la oportunidad de desarrollarlas durante mi trayectoria en la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta: Un Modelo de Desarrollo que Promueva el Crecimiento del Personal y de la Empresa**

Cabe mencionar que actualmente los programas se manejan como cursos aislados, provocando que los empleados no se incluyan en un plan de desarrollo y de crecimiento dentro de la organización y por lo tanto, no puedan ascender de nivel.

En estos momentos no se ha desarrollado una herramienta sistemática que nos permita determinar realmente el costo-beneficio de los programas en la empresa.

La empresa presenta una problemática bastante seria al carecer de personal que pueda sustituir los puestos de jefe de departamento hacia arriba, lo que nos lleva a contratar a personal externo, que en muchos casos es difícil que se adapten a la forma y filosofía de trabajo de Gigante.

En consecuencia surge la necesidad de crear un modelo de capacitación que asegure que el personal de nuestra empresa domine las actividades específicas de su puesto y a la vez se encuentre motivado para desarrollarse en otros niveles de la organización y con ello, contar con plantillas de reemplazo.

El Modelo de Desarrollo de Personal es un sistema que está integrado en cuatro etapas: Básica, Complementaria, Desarrollo y Dominio, donde la primera es prepedéutica de la segunda, la segunda de la tercera y así sucesivamente, el cual tiene como principal objetivo promover e impulsar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan al progreso del personal y de la empresa de manera permanente.

El modelo contiene las bases para que el personal adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes que demanda su puesto y al mismo tiempo se vaya preparando a aquellos empleados identificados con potencial para ser promovidos. Las etapas y el flujo se presentan en el siguiente esquema (fig. 5).

## MODELO DE DESARROLLO DE PERSONAL

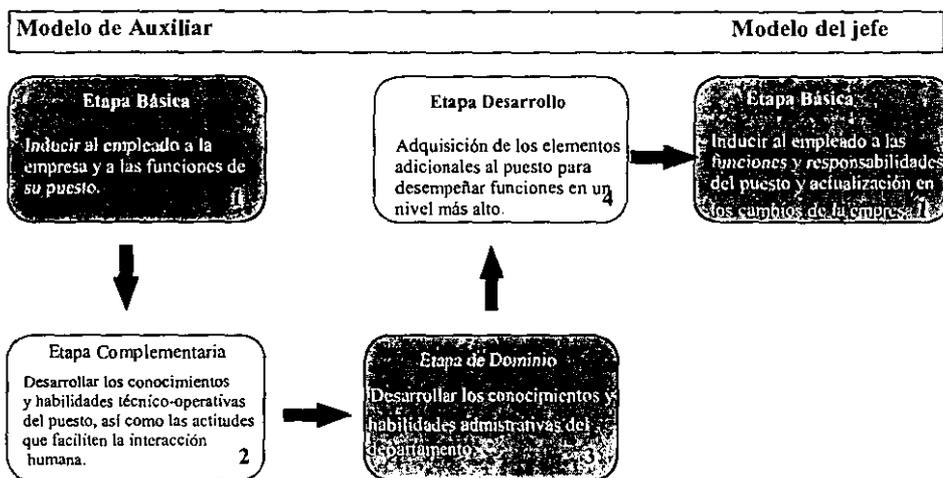


Fig.6 Modelo de Desarrollo de Personal

Cada una de las etapas es prepedéutica para la siguiente y no se puede pasar a la siguiente si no se aprueba la evaluación correspondiente. El modelo se aplica en todos los niveles de la empresa, desde el auxiliar del departamento hasta la gerencia de la tienda. A partir de cada uno de los objetivos de las etapas, se determinan las curriculas básicas para cada nivel.

Las curriculas de capacitación son determinadas, por una parte, con el análisis del puesto y por otra, alineándose a los objetivos de la organización. A continuación se presenta un plan de desarrollo para un Auxiliar de Piso de Venta:

Conocimientos y habilidades a desarrollar	Contenido	Programas	Tiempo	Responsable
<b>Etapa Básica</b>				
Calidad-servicio	Misión, valores y principios de Actuación Visión global del servicio en Gigante	Sesión de inducción	Primera semana	Jefe de Recursos Humanos
Conocimiento del proceso de trabajo	Proceso operativo del departamento	Inducción al puesto	Primeros 2 días	Jefe de Departamento
Habilidades especializadas	Tareas operativas del puesto	Entrenamiento inicial	28 días de prueba	Jefe de Departamento
Trabajo en equipo	Valores y principios de actuación	Sesión de inducción	Primera semana	Jefe de Recursos Humanos
Lealtad institucional	Valores y principios de actuación	Sesión de inducción	Primera semana	Jefe de Recursos Humanos
<b>EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE</b>				
<b>ETAPA COMPLEMENTARIA</b>				
Calidad-servicio	Atención y relación con el cliente	Curso Servicio y Atención	Segundo mes	Capacitación y Jefe de Recursos Humanos
Conocimientos y habilidades especializados	Productos del departamento  Reforzamiento de tareas claves	Sesiones con proveedores  Entrenamiento en piso	Meses 2 y 3	Capacitación, Compras, Proveedores, Jefe de Departamento y Subgerentes

	Toma de inventario físico general	Curso de toma de inventario	Meses 2 y 3  2 semanas antes del inventario	Jefe de Departamento  Subgerente
Administración del tiempo	Conceptos básicos para establecer prioridades	Administración del tiempo	Meses 2 y 3	Capacitación
Trabajo en equipo	Conceptos básicos del trabajo en equipo (papel del integrante)	Cómo integrarse a un equipo de trabajo	Meses 2 y 3	Capacitación
Comunicación y relaciones interpersonales	Atención y relación con el cliente	Curso de atención y servicio	Meses 2 y 3	Capacitación
<b>ETAPA DE DOMINIO</b>				
Calidad-servicio	Labor de venta/atención de quejas	Curso de servicio y atención	Meses 4 a 8	Capacitación y Jefe de Recursos Humanos
Conocimiento del proceso de trabajo	Proceso administrativo del departamento	Diseñar	Meses 4 a 8	Jefe de Departamento
Habilidades especializadas	Tarea operativas (evaluar dominio)  Seguridad  Higiene	Reentrenamiento  Plática de Seguridad  Plática de higiene	Meses 4 a 8	Jefe de departamento  Jefe de Recursos Humanos y capacitación
Autodisciplina	Fundamentos de	Taller de Calidad	Meses 4 a	Jefe de

	Calidad Valores: honestidad, calidad-productividad		8	Recursos Humanos y Capacitación
Apertura al cambio	Mejora continua	Curso de paradigmas	Meses 4 a 8	Capacitación
Responsabilidad social	Seguridad e higiene	Plática de seguridad e higiene Plática de reciclable por naturaleza	Meses 4 a 8	Jefe de Recursos Humanos y Capacitación
<b>EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE Y DE POTENCIAL PARA EL SIGUIENTE NIVEL</b>				
<b>ETAPA DE DESARROLLO</b>				
Administración	Fundamentos básicos de administración	Curso El Jefe Gigante (módulo 2)	Meses 9 a 12	Capacitación
Habilidades especializadas	Elaboración y manejo de papelería	Taller de papelería	Meses 9 a 12	Subgerente
Comunicación y relaciones interpersonales	Comunicación	Curso de comunicación	Meses 9 a 12	Capacitación
Trabajo en equipo	Papel del líder del equipo	Integración de equipos de trabajo	Meses 9 a 12	Capacitación
<b>EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE</b>				

El presente modelo tiene la finalidad de que Gigante cuente con parrillas de reemplazo para los diferentes niveles, y a la vez, que el personal se encuentre capacitado para desempeñar sus actividades con eficiencia. El contar con personal preparado coadyuva no sólo al desarrollo de éste, sino también al mejoramiento de la organización. Con ello, la empresa contará siempre con personal para suplir las vacantes de los puestos de jefatura y otros niveles más altos, sin tener que recurrir a fuentes externas.

Werther & Davis (1988) mencionan que el desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, que permitan ocupar puestos con mayor jerarquía en las organizaciones.

Actualmente el desarrollo del personal constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional, entre ellos el psicólogo.

Y si bien el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala cuenta con habilidades para ser un buen facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario fortalecer algunos aspectos en la formación del psicólogo, como son: herramientas para realizar detección de necesidades con base a perfiles de puestos, técnicas didácticas, instrumentos para evaluar y dar seguimiento a los programas de capacitación, entre otros.

Como lo mencionan Carapia T & Ortiz M (1989), existen algunos elementos que los capacitadores dominan y que no forman parte de las habilidades del psicólogo, los cuales son importantes para la función señalada, entre los principales se encuentran:

◊ Aplicación de los principios conductuales al área organizacional.

- ◊ El aspecto teórico de la capacitación como es: conceptos, definiciones, finalidad, aspectos legales.
- ◊ Nombres técnicos, alcances y utilización de diversas técnicas y auxiliares didácticos.
- ◊ Características del capacitador.
- ◊ Agentes capacitadores.
- ◊ Concepto y tipos de necesidades de capacitación.
- ◊ Nombres, aplicabilidad y usos de las técnicas de D.N.C.
- ◊ Elementos a considerar para planear un programa.
- ◊ Aspectos generales para la conducción de un programa.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en los programas de la carrera de Psicología materias que coadyuven para que el psicólogo se inserte en las organizaciones. Porque es notorio a través de últimos años que el psicólogo ha encontrado un campo cada vez más extenso para trabajar, utilizando los principios conductuales. Sin embargo, cuando pretende ingresar a laborar en empresas e instituciones públicas y privadas, es evidente que tiene que capacitarse ya sea por medio de cursos, diplomados o maestrías en áreas (reclutamiento y selección de personal, capacitación, etcétera) que no se contemplan en la carrera.

Si consideramos que el objeto de estudio de la psicología es la conducta humana en sus diferentes contextos, incluyendo la laboral, es de suma importancia que se oriente en el papel que puede desempeñar el psicólogo en el área organizacional y aportar elementos para hacerlo de manera más eficaz para él y para la empresa.

## Discusión

Los cursos de capacitación que se imparten actualmente para el personal de las tiendas de autoservicio se dan en forma aislada, lo que genera que no se pueda medir el impacto, los resultados de la empresa en cuanto a ventas, utilidad y disminución de mermas.

Los directivos de la empresa consideran la capacitación como un gasto no necesario, en lugar de verla como una inversión, como consecuencia genera que la función se reduzca al simple cumplimiento de las disposiciones legales.

Al respecto Reza (1995, pág. 9) comenta que "Los procesos de capacitación y desarrollo de recursos humanos, son fenómenos altamente complejos a los cuales, desgraciadamente, se les trata con desprecio y se les considera gasto, más que una inversión".

Esto pone de manifiesto que se requiere implementar programas y sistemas de evaluación y de seguimiento que contribuyan realmente al desarrollo del personal y de la empresa.

Los programas deben insertarse dentro de un modelo de desarrollo que permita que el personal, independientemente que domine las tareas de su puesto, reciba cursos que lo preparen para el nivel siguiente dentro del organigrama, es decir, que el auxiliar con potencial, en un determinado tiempo, sea entrenado para jefe de departamento y éste a su vez para subgerente y finalmente como gerente.

Esto permitiría tener plantillas de reemplazo y no tener problemas de vacantes en niveles medios hacia arriba y por otra parte, se motiva al personal promoviéndolo de puesto. Es precisamente de este ámbito donde se deriva la propuesta del presente trabajo.

Cabe mencionar que el psicólogo puede desempeñar diferentes funciones dentro del área de recursos humanos, aunque este trabajo se orientó sólo a la capacitación.

Es difícil poder determinar en qué proporción la capacitación contribuye a lograr los resultados de la empresa; de hecho se requeriría de una investigación más profunda en cuanto al costo-beneficio. Más aún cuando algunos empresarios piensan que la capacitación es un gasto y no una inversión. Sólo en la medida que se pueda comprobar con hechos el impacto que tienen los programas en los resultados en forma positiva, reconocerán la contribución de la capacitación.

La búsqueda del desarrollo del recurso humano ha permitido no sólo el incremento del nivel de conocimientos de los empleados, sino también el de las empresas y de la sociedad en general. De hecho el carácter formal de la capacitación en las organizaciones ha permitido cubrir en parte la desvinculación o brecha que existe entre la Universidad y las organizaciones.

Es importante mencionar que la preparación profesional que se realiza en la ENEP Iztacala aporta bastantes elementos para que el psicólogo egresado pueda desempeñar funciones en el ámbito organizacional, pero obtendremos mejores resultados si se incorporan algunas materias a la currícula de la carrera, sobre desarrollo organizacional.

Sin embargo; lo anterior no pretende minimizar el papel que ha desempeñado la ENEP en la formación de psicólogos, porque lo ha hecho bastante bien, más bien tiene que ver con los adelantos en la tecnología y que ésta, a su vez, determina que las empresas busque ser más competitivas a nivel nacional e internacional. Lo que plantea una necesidad a los psicólogos que quieran incursionar a la industria.

El Dr. Charles Villers (1997) menciona que "La ciencia y tecnología producidas por las universidades deben contribuir a la productividad y la competitividad de las empresas, y a conservar o crear nuevos empleos.

"Las universidades deben de adoptar sus programas a las exigencias de las nuevas disciplinas creadoras de nuevos tipos de empresas. La universidad no es más la torre de marfil" aislada de su comunidad, sino actor social y económico, que conjuntamente con los organismos públicos, las empresas y los bancos juegan un rol en el desarrollo económico e industrial de una sociedad". Para crear una tecnología nacional competitiva en el mundo globalizado, las universidades que hacen investigación y los empresarios que aspiran permanecer en el mercado local y exterior deben colaborar estrechamente.

A lo largo de los años en que he tenido la oportunidad de trabajar en la iniciativa privada, me he percatado de la necesidad cada vez más urgente de que las empresas se enfoquen al desarrollo tanto profesional y personal de sus colaboradores y no tan sólo de la institución.

De lo anterior se derivan algunas alternativas que pueden contribuir a que el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala pueda insertarse e integrarse con mayor facilidad en la vida productiva del país.

Primera:

Estableciendo en los primeros cinco semestres un tronco común de materias y en los tres siguientes dar la oportunidad al estudiante de elegir el área de mayor interés, como podría ser la clínica, educación especial, educativa, social, deportiva o la industrial.

De esta manera el estudiante en estos últimos semestres tendría la oportunidad de aprender lo que en un futuro laboral le exigirían las empresas, instituciones o su comunidad.

El incorporar en la currícula de psicología el área industrial abre una perspectiva bastante rica para el profesional, y obtendría más elementos para competir ante egresados de otras escuelas privadas que tienen un enfoque organizacional.

Segunda:

Para que se pueda dar la siguiente propuesta es requisito indispensable asegurar la primera, para lo cual se debe establecer un puente con las empresas para que proporcionen becas a los estudiantes que quieran insertarse en éstas, en los últimos dos semestres de la carrera, para que empiecen a desarrollar las habilidades, conocimientos y aptitudes relativos al área de la psicología del trabajo y poner en marcha los trabajos realizados en la investigación.

La colaboración universidad-empresa debe buscar la transferencia de tecnología creada por la universidad, hacia centros de producción y comercialización, sin descartar el carácter social. Esta colaboración es algo más dinámico que una simple vinculación y se traduce en una cooperación que lleva a la explotación de los descubrimientos e innovaciones.

Con ello no quiero decir que el psicólogo egresado de Iztacala carece de los conocimientos para enfrentarse a las necesidades o exigencias de las empresas, ya que puede desempeñar ciertas funciones en el área de administración de personal, pero desconoce otras que muy bien se pueden dar en la formación del psicólogo, como podrían ser materias orientadas a: capacitación, comunicación organizacional, reclutamiento y selección de personal.

Resulta importante mencionar que el psicólogo, como profesional del estudio del comportamiento humano, tiene la facilidad de explicar y encontrar soluciones ante los problemas que se presentan en los empleados, en cuanto al desempeño de los trabajadores en las empresas. Porque debemos considerar que el trabajador no sólo piensa en satisfacer las necesidades económicas cuando ingresa a una

empresa, sino también debe sentir que profesionalmente se está desarrollando y esto le ayude a incrementar o mejorar su nivel de vida y la de sus familiares.

El psicólogo puede desempeñar un papel muy importante en la industria, buscando que el desenvolvimiento del personal sea con calidad y productividad, pero que a la vez él se sienta motivado y con posibilidades de desarrollarse personal y profesionalmente.

Para ello, el psicólogo tiene un campo muy amplio de acción para investigar el comportamiento humano en un contexto laboral que permita, tanto al trabajador como a las empresas, la posibilidad de crecer mutuamente. Y aunque el presente trabajo se orienta al papel que juega el psicólogo en el proceso de capacitación, existen otros temas de gran interés que pueden abordarse por otros egresados, entre los que se encuentran la selección de personal, comunicación organizacional y motivación, pero desde un enfoque psicológico.

#### 4. Referencias bibliográficas

1. Arias, G. F. (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
2. Becerril, S.C. (1984). "La necesidad de vinculación de la formación profesional con la capacitación en el sector público laboral". México: Tesis Profesional de la UNAM.
3. Blumm, M. y Naylor, J. (1976). Psicología Industrial. México: Trillas.
4. Buenrostro, E. (1980). Diagnóstico de necesidades de capacitación. México.
5. Carapia, T. y Ortiz, M. (1989). El Psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y Estudio Piloto. Tesis. México: UNAM ENEP-Iztacala.
6. Charles V. (1997). La colaboración Universidad-Empresa. Un reto para la competitividad de las empresas en un mundo globalizado. IX congreso de capacitación y desarrollo. FIACYD. México
7. Dunnette, M. y Kirchner, W. (1972). Psicología Industrial. México: Trillas.
8. Manual de Inducción del Departamento de Recursos Humanos de Gigante S.A. de C.V., (1997). México.
9. Manual de Organización y Métodos del Departamento de Recursos Humanos de Gigante S.A. de C.V. (1997), México.
10. Flipo, E.B. (1978). Principios de Administración de Personal. México: Mc Graw-Hill.

11. Flores, C (1995). Nuevas Tendencias de la Capacitación: Reingeniería. Tesis UNAM, ENEP Iztacala, México.
12. Gilmer, H.B.V. (1972). Tratado de Psicología Empresarial. Psicología de la Organización, Barcelona: Martínez Roca.
13. Harrasch, C. (1993). El Psicólogo ¿qué hace?. México: Alhambra Mexicana.
14. Ley Federal del Trabajo, (1994). México: 74 a edición. Porrúa.
15. Mendoza, N. (1981). Manual para determinar necesidades de capacitación. México: Trillas.
16. Peña M. (1997). La capacitación en las relaciones humanas: Una propuesta para evitar la rotación de personal en empresas mexicanas. Tesis Profesional, UNAM. ENEP-IZTACALA, México.
17. Pinto, V.R. (1990). Proceso de Capacitación. México: Diana.
18. Reyes, P., (1983). Administración de personal. México: Limusa.
19. Reza, T. J. C. (1993). "Principales Problemas de la Capacitación en México". En: Laboral No. 12. México.
20. Reza, T. J. C. (1995). Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. México: Panorama.
21. Reza, T. J. C. (1995). Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. México: Panorama.

22. Rodríguez E.M. (1989). Relaciones Humanas. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
23. Siegel, L. & Lane I. (1983). Psicología de las Organizaciones Industriales. México: Continental.
24. Siliceo, A. (1986). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
25. Schultz P.D. (1985). Psicología Industrial. México: Iberoamericana.
26. Tiffin & Maccormick. (1986). Psicología Industrial. México: Diana.
27. Werther & Davis. (1988). Administración de personal y recursos humanos. México: Macgraw-Hill.

## ANEXOS

**Detección de Necesidades de Capacitación**

La finalidad del presente cuestionario es la de identificar las necesidades y prioridades de capacitación con respecto a su trabajo, con el objeto de mejorar personal y profesionalmente.

**I. Datos Generales**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)

Área	Puesto	Antigüedad en el puesto

Escolaridad			
1   Primaria	2   Secundaria	3   Media Superior	4   Superior

Preparación Complementaria			
1   Diplomado	2   Maestría	3   Doctorado	
4   Otro (especificar):			

**II. Capacitación Técnica**

1. ¿Describe cuáles son los objetivos del área donde labora?

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

2. ¿Cuáles son los objetivos de su puesto?

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

3. Poseo amplios conocimientos del puesto que tengo asignado, los cuales superan los estándares normales del mismo.

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Poseo los suficientes conocimientos del puesto para desempeñar las funciones del mismo.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

5. Requiero desarrollar ciertos conocimientos para desempeñar mejor mi puesto.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

En el caso de que en la afirmación 5 la opción haya sido si, por favor especifique qué tipo de conocimientos requiere:

<hr/> <hr/>
-------------

6. A continuación se presenta un catálogo de cursos técnicos. Por favor seleccione los que podrían contribuir a mejorar su desempeño en su puesto, marcando con una X el a la izquierda del curso correspondiente:

1	Introducción a la computación	2	Sistema operativo	3	Manejo de paguetería
4	Fundamentos de UNIX	5	Operación sistema UNIX	6	HP-10.0 Administración de UNIX
7	Seguridad del sistema UNIX	8	Administración de Redes HP-UX 10.0		
9	Introducción a Conceptos de Comunicaciones y Redes	10	Fundamentos de Redes y TCP/IP		
11	Manejo de Internet	12	Seguridad en Internet	13	Programación Orientada a Objetos C++
14	Tendencias en Tecnología de Información	15	Supporting Microsoft Windows 95		
16	Administración de Windows NT 4.0	17	Manejo de Intranet		
18	Otros	Especificar:			

### III. Capacitación Administrativa

#### Calidad en el trabajo

- |   | SÍ                       | NO                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 7. Mis proveedores internos me entregan los servicios sin errores y en el tiempo adecuado.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Mis clientes internos reciben los servicios solicitados sin errores y en el tiempo estipulado.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Realizo mis trabajos con un mínimo de errores y generalmente requiero de poca supervisión.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Generalmente mis clientes internos me entregan trabajos con demasiados errores y fuera de tiempo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Constantemente me regresan trabajos por contener demasiados errores.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Requiero mejorar mis tiempos de respuesta y de calidad en los productos que entrega mi área.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Considero que la Calidad puede llegar a ser un estilo de vida.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Considero necesario fortalecer los conceptos de Calidad y Productividad.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### Creatividad e Innovación

- |  | SÍ                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 15. Realizo aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Constantemente busco formas diferentes para realizar mejor cada día mi trabajo.

17. Me gusta apegarme estrictamente a los procesos establecidos.

18. Mi puesto no requiere de innovación ni creatividad.

19. Me concreto a seguir las rutinas establecidas, aun cuando las posibilidades de innovación son obvias.

20. Me gustaría desarrollar habilidades de creatividad.

#### Trabajo en Equipo

21. Tengo la facilidad de trabajar en equipo.

22. El personal de mi área constantemente se reúne para establecer acuerdos en la forma de trabajar.

23. El personal de mi área prefiere trabajar en forma aislada para no tener conflictos.

24. Fomento la integración de mis compañeros para trabajar en equipo.

25. Existe buena disposición en las diferentes áreas para trabajar en equipo.

26. Como describirías a tu equipo de trabajo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

27. Es necesario aprender a trabajar en equipo para mejorar los resultados.

#### Relaciones Interpersonales

28. Mantengo relaciones interpersonales exitosas con mi jefe, compañeros y colaboradores, por lo que mi desempeño se facilita.

29. Generalmente mantengo buenas relaciones interpersonales con mi jefe, compañeros y colaboradores presentando esporádicamente problemas con mi actitud.

30. Me concreto a las relaciones mínimas requeridas con el personal de mi área y de otras para el desempeño de mis funciones.

31. Se me dificulta tener relaciones interpersonales adecuadas con otros compañeros, lo que obstaculiza el desempeño de mi trabajo como el de los demás.

32. Requiero fortalecer los conceptos de relaciones humanas.

Comunicación
--------------

- |  |  |
|--|--|
| 33. Establezco los canales adecuados de comunicación con el personal, lo que permite que todos estemos en la misma frecuencia.                             | SI NO<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 34. Mantengo la comunicación adecuada con todos y esporádicamente se presentan problemas por falta de la misma.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 35. Me concreto a comunicar solo lo indispensable y con frecuencia se presentan problemas de comunicación con mis compañeros.                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 36. Realmente se requiere tener mayor comunicación entre los compañeros, porque siempre se presentan problemas que obstaculizan el logro de los objetivos. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 37. Me gustaría profundizar en el tema de comunicación.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |

Las siguientes afirmaciones aplicarán solo a personal con colaboradores a su cargo.

Dirección
-----------

- |  |  |
|--|--|
| 38. Siempre establezco los objetivos de mi área o departamento en forma clara, específica y realista y apoyo a mis colaboradores para la consecución de los mismos.  | SI NO<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 39. Generalmente soy preciso en mis instrucciones y guías. En ocasiones tengo que repetir las lo que genera que en algunas ocasiones nos desviemos de los objetivos. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 40. Presento ciertos problemas en el establecimiento de los objetivos de mi área o departamento, lo que genera que regularmente realicemos trabajos urgentes.        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 41. Me gustaría fortalecer mis habilidades gerenciales tales como: Planeación, Establecimiento de Metas y Objetivos, Delegación, Supervisión, etc.                   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |

Toma de decisiones
--------------------

- |   |  |
|---|--|
| 42. Me documento adecuadamente para establecer alternativas de solución, para seleccionar la mejor opción.  | SI NO<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 43. Generalmente analizo y selecciono cuidadosamente mis decisiones, sin embargo requiero de mayor información para ello, lo que en ocasiones resta oportunidad y certeza a mis decisiones. | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 44. Algunas veces, manifiesto inseguridad en mis decisiones, por la falta de análisis y los riesgos que trae consigo tomarlas.  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |
| 45. Me gustaría conocer más sobre manejo de conflictos.   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>          |

Supervisión
-------------

- |  |  |
|--|--|
| 46. Tengo la facilidad para detectar oportunamente las desviaciones a los objetivos establecidos y tengo la habilidad de dar retroalimentación para su corrección. | SI NO<br><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
|--|--|

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

47. Generalmente detecto las desviaciones a los objetivos de trabajo y soy moderado en dar retroalimentación a mi equipo de trabajo.

48. Requiero constantemente estar supervisando el trabajo de mis colaboradores, sin embargo, doy muy poca retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones.

49. Constantemente tengo que llamar la atención a mis colaboradores por el incumplimiento de sus funciones.

#### Motivación

50. Mis colaboradores no requieren de ser reconocidos para dar resultados en su trabajo.   SÍ NO

51. Esporádicamente es necesario reconocer el buen desempeño del personal.

52. Es importante que al personal siempre se le reconozca su esfuerzo extraordinario para dar más de lo que se espera de ellos.

53. Me gustaría desarrollar habilidades para motivar a mi personal.

#### Liderazgo

54. Identifico cuáles son los estilos de liderazgo.   SÍ NO

55. Normalmente considero las opiniones de mis colaboradores para tomar una decisión.

56. Comunico mis decisiones a todo mi equipo de trabajo.

En el caso de requerir otro tipo de cursos administrativos, por favor especifique en el siguiente espacio: \_\_\_\_\_

Observaciones o Comentarios: \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

ANEXOS

## Evaluación del Proceso de Capacitación

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Curso: \_\_\_\_\_

Nombre del Instructor: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁS UNA SERIE DE AFIRMACIONES REFERENTES A DISTINTOS ASPECTOS DEL CURSO EN EL QUE ACABAS DE PARTICIPAR. LEE CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE ELLAS Y MARCA CON UNA EQUIS (X) LA MANERA COMO CREES QUE SE PRESENTÓ CADA AFIRMACIÓN. ESTO NOS AYUDARÁ PARA DARTÉ UN MEJOR SERVICIO EN FUTUROS CURSOS.

### A) INSTRUCTOR

AFIRMACIÓN	SI	NO	REGULAR	PUNTOS
1. Inició el curso a la hora indicada.				
2. El volumen de su voz fue adecuado.				
3. El lenguaje que utilizó fue claro, comprensible y adecuado.				
4. Los objetivos que planteó sobre el curso fueron claros.				
5. Sus instrucciones fueron tan claras que se pudieron llevar a cabo sin necesidad de repetirlas.				
6. Nos escuchó a todos los participantes.				
7. Verificó que entendiéramos el tema.				
8. Nos hizo saber nuestros aciertos y errores a tiempo.				
9. Nos hizo participar a todos.				
10. De sus comentarios y los nuestros se obtuvieron conclusiones claras.				
11. Generó en nosotros entusiasmo y deseos de aprender.				
12. Nos inspiró confianza para poder preguntar nuestras dudas.				
13. Propició la integración del grupo.				

14. Fomentó y asesoró el trabajo en equipo.				
15. Domina todos los conceptos y temas del curso.				
16. Aclaró todas las dudas.				
17. La información que nos proporcionó fue concreta y suficiente.				
18. El orden en que presentó los temas fue adecuado.				
19. Remarcó los puntos importantes para que no se nos olvidaran.				
20. Hizo preguntas interesantes que nos motivaron a pensar.				
21. Los temas desarrollados fueron adecuados al nivel del grupo.				
22. Los ejercicios y actividades que realizamos nos ayudaron a comprender mejor el tema.				

B) MATERIAL DIDÁCTICO (acetatos, hojas de rotafolio, etc.)

AFIRMACIÓN	SÍ	NO	REGULAR	PUNTOS
23. El instructor utilizó diferentes materiales para ilustrar el contenido del curso.				
24. El uso del material didáctico facilitó que entendiéramos los temas.				
25. Los apuntes que me proporcionó fueron claros y prácticos.				

C) PARTICIPACIÓN

AFIRMACIÓN	SÍ	NO	REGULAR	PUNTOS
1. Me agradó asistir a este curso.				
2. Este curso me pareció muy importante.				
3. Participé en todas las actividades del curso con el deseo de aprender.				
4. Dentro del grupo me sentí con la confianza suficiente para participar y exponer mis dudas.				

D) UTILIDAD

AFIRMACIÓN	SÍ	NO	REGULAR	PUNTOS
1. El curso me proporcionó herramientas útiles para el desempeño adecuado de mi trabajo.				
2. El curso me permitió darme cuenta de las deficiencias y habilidades con que cuento para realizar mi trabajo.				
3. ¿Recomendarías este curso a otras personas para que participen en él?				
4. ¿Por qué?				

AFIRMACIÓN	SÍ	NO	REGULAR	PUNTOS
Es divertido				
Es importante				
Es aplicable				
Es novedoso y refuerza conocimientos				
Responde a necesidades reales del puesto				

Lo mejor del curso fue: \_\_\_\_\_

Lo peor del curso fue: \_\_\_\_\_

Comentarios o sugerencias: \_\_\_\_\_

¡ MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN !