

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA



**“LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA CAPACITACIÓN
EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE”**

ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

FLOR PERLA VALDESPINO MEJÍA

No. cuenta: 9742774-6

Generación: 2000-2003

Director del proyecto: Lic. Edy Ávila Ramos

Sinodales: Mtra. Margarita Chávez Becerra

Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla Estado de México

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme entregado mi llama trina.

A mi madre por estar ahí en cada caída y tropiezo, por ayudarme a levantarme. Por las alegrías, tristezas y experiencias compartidas. Por enseñarme a ser perseverante y vivir con valores.

A mi padre por introducirme desde pequeña al mundo del trabajo personal y espiritual, por sus palabras y por ayudarme a descubrir la inmensidad del universo. A ambos por todo lo que me dieron y por lo que no me dieron. Los amo.

A mi hermano Victor (Tock) por su apoyo incondicional, por su amor y comprensión. Por tomarme de la mano desde el día en que lo conocí.

No tengo como agradecerles lo suficiente.

A mis hermanas Griss e Ivonne por cuidarme, orientarme, por las lagrimas y experiencias.

A los tres los amo.

A David mi esposo, por su amor, tolerancia, paciencia; por ayudarme a descubrir otra parte de mí, por hacerme sonreír y enseñarme que la vida no es como yo quiero que sea. Por todo lo bueno y lo malo que vivimos. Por compartir su vida conmigo.

A la **familia Sánchez** Sra. Tere, Sr. David (don diabli) por su cariño y por todos esos consejos. Chac, Cucho y Kari (bocina) por ser además de mis cuñados grandes amigos, por estar siempre ahí, por su apoyo, cariño, por escucharme y por la confianza mutua.

A **Tere Ibarra** (flaka) por su apoyo, comprensión, cariño y tolerancia.

A mi **tío Miguel y July Valdespino** por compartirme un poco de su mundo y por enseñarme que **YO SOY EL QUE YO SOY**.

A los **28s** Cristóbal, Luis Miguel, Julio, Charly (+), Ivonne, Aideé (Jaibol), Pablo, Sra. Anita y Lolis. Por crecer conmigo, por las aventuras compartidas, por el apoyo incondicional y por su amor cotidiano.

A claudia por su acompañamiento sensible e incondicional, por ser una luz en el camino.

A Miriam, Yaquelin (mac), Uriel y Moni por sus conocimientos, su lealtad, y todos esos maravillosos momentos a pesar de la distancia.

A Ana María Casasús por prender la luz y ayudarme a ver en un mundo de ciegos.

A Edy Ávila por su amistad, apoyo y por haber hecho ameno, divertido y enriquecedor todo el proceso de éste proyecto.

A Esteban Vaquero y Margarita Chávez por su apoyo y por haber enriquecido con sus conocimientos este trabajo.

A Sergio López Ramos por haberme enseñado a ver a al ser humano como un todo integrado y por resignificar la soledad en mi vida.

A Cochis (Iván) por ayudarme a poner en orden mis ideas y Al Gare (Edgar) por las porras y el ¡échale ganas!

A Gaby por estar ahí, por su gran amistad y cariño.

Al Dr. Alfio Mtz. y Christian Mtz. Por creer en mí, por su apoyo y por ayudarme a crecer como profesionista.

A Eva por el apoyo que me brindo para iniciar todo este proyecto y por su amistad.

A la Lic. Iliana y al Lic. Eduardo por todo el apoyo, confianza y cariño.

A conductores y a la fuerza de ventas de Grupo Flecha Roja por sus experiencias y por toda la confianza. Aprendí mucho.

Y muy especialmente a Perla por haber visto en Flor a esa mujer capaz.

Y también, a los que no creyeron en mí, y a los que pasaron por un instante.

¡GRACIAS POR TOCAR MI VIDA!

INDICE

Resumen	2
Introducción	3

CAPITULO 1

LA PSICOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES

1.1 Historia de la psicología industrial/organizacional	6
1.2 El psicólogo en la empresa.....	13
1.3 El recurso humano.....	18

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2.1 Historia de la capacitación en relaciones humanas.....	26
2.2 Definición de capacitación y desarrollo.....	29
2.3 Funciones de la capacitación y desarrollo.....	32
2.4 El proceso de capacitación.....	37
2.5 Técnicas de capacitación y desarrollo.....	57

CAPÍTULO 3

EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

3.1 La empresa Grupo Flecha Roja S.A. de C.V.....	61
3.1.2 Organigrama.....	64
3.2 La capacitación en la empresa Grupo Flecha Roja S.A. de C.V.....	65
3.3 La función del psicólogo en la empresa Grupo Flecha Roja S.A. de C.V.....	67
3.4 Los alcances del psicólogo en la empresa Grupo Flecha Roja S.A. de C.V..	71
3.5 Propuesta.....	76
Discusión.....	79
Referencias.....	84

RESUMEN

La capacitación es un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional. Por tal, razón el psicólogo juega un papel importante dentro de las organizaciones. Así, el presente trabajo se desarrolla con el objetivo de exponer las funciones que el psicólogo desempeña dentro de una empresa de transporte, apoyándose en las bases teóricas de la psicología organizacional.

En el primer capítulo se revisa los antecedentes históricos de la psicología industrial, su nacimiento, desarrollo y posteriores avances, revisaremos el papel del psicólogo en la empresa, las áreas de desempeño y la importancia del recurso humano.

En el capítulo dos se revisa la historia de la capacitación, su definición, funciones y procesos, así como las técnicas utilizadas.

Y finalmente en el tercer capítulo se describen las características de Autotransportes Grupo Flecha Roja S.A. de C.V., su visión, su misión, valores; la capacitación dentro de ésta organización, sus objetivos, técnicas; así como las funciones del psicólogo en esta empresa, desde el análisis de capacitación, desarrollo de manuales y herramientas, trabajo por objetivos hasta el desarrollo de la metodología acorde a la población y características de la empresa. Se contempla también una propuesta para llevar al máximo el desempeño del área de capacitación validando los procesos de la detección de necesidades en capacitación, la evaluación costo-beneficio, sin olvidar la importancia del trabajo en equipo. Concluyendo que la capacitación es un eslabón indispensable en el desarrollo y consolidación de una empresa.

INTRODUCCIÓN

El actual cambio tecnológico que se establece a nivel mundial trae consigo cambios en la administración, economía de las organizaciones y de los grupos en general que conviven y compiten con nuevas tendencias del mercado internacional y que conceptualizamos como globalización.

El desconocer estas tendencias económicas trae consigo el retraso en la adquisición de nuevas habilidades que impiden a las personas colocarse en situaciones favorables en la industria, educación, etc. El desarrollo tecnológico y económico ha marcado el ritmo de los cambios y la aprehensión del conocimiento por las personas, estos avances en la tecnología y en la estructura económica han traído como consecuencia el desarrollo y reestructura de tendencias de las disciplinas que han dedicado sus estudios a la comprensión del ser humano y fenómenos que le rodean y afectan en su forma de actuar. Uno de los principales grupos afectados por este proceso capitalista es el industrial, al cual se le ha exigido cambios radicales en sus procesos internos y externos; acompañado de la globalización se han generado instancias que obliguen a estos grupos industriales a cumplir con normas internacionales de calidad. Lo cual asegura que los productos que comercializan se manufacturen con mejor calidad y se puedan vender en todo el mundo, estas normas son ya un requisito indispensable para la producción, extendiéndose así a los procesos de recursos humanos (Dessler, 2001).

Por tal razón las empresas verifican que los recursos humanos sean el activo más constante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Lo anterior propicia que continuamente haya mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución de personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa

a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia y mantenerse dentro del mercado.

Las organizaciones saben que, Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto (Chiavenato, 2004).

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización (DeCenzo, 2001).

Además, todos los días, la mayoría de la gente en el mundo industrializado entra en contacto con organizaciones, ya sea de manera directa o indirecta. El término “organizaciones” incluye a las agencias de gobierno o compañías privadas que proporcionan la mayoría de los bienes y servicios que se utilizan. Las organizaciones producen automóviles, ropa, aparatos de electrónica, comida y mobiliario entre otras; pueden emplear decenas o hasta cientos de personas y dirigirlas puede resultar en extremo difícil. Muchos especialistas se contratan

exclusivamente para que las organizaciones se desarrollen sin problemas; con frecuencia estas dirigen su atención hacia los psicólogos industriales para obtener ayuda con respecto a muchos de sus problemas relacionados con los empleados.

Y partiendo de que el recurso humano es insustituible para lograr los objetivos organizacionales, las exigencias para este grupo se han incrementado y partiremos de este hecho para destacar no sólo la importancia de los avances en la materia de psicología industrial, también remarcaremos la necesidad de actualizar y complementar la preparación de la organización y su personal para competir en un mercado que cambia minuto a minuto.

Hablaremos entonces de la historia de la psicología organizacional y del papel que ha desempeñado el psicólogo en este campo.

Revisaremos la historia de la capacitación, las funciones, el proceso y las técnicas utilizadas en una empresa que participa en el comercio del transporte de pasaje y turismo. Y finalmente, observaremos el trabajo del psicólogo como analista de capacitación. Nuestro objetivo es exponer las funciones que el psicólogo desarrolla dentro de la industria en el área de capacitación.

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES

1.1. Historia de la psicología industrial/organizacional

Siempre es difícil hablar de la historia de algo; existen perspectivas diferentes con énfasis diversos y constituye un reto dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo. Algunas veces el tiempo mismo es un parteaguas conveniente en otros, los eventos principales sirven como punto de referencia. En el caso de la psicología industrial/organizacional las dos guerras mundiales fueron catalizadores para el cambio en esta disciplina. El presente apartado mostrará como el campo de la psicología se convirtió en lo que es ahora y cómo determinados eventos e individuos clave contribuyeron a su desarrollo y transformación.

En sus inicios la psicología industrial ni siquiera tenía un nombre, era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W.L. Bryan publicó un artículo (Bryan Harter, 1897; cit en: Muchinsky, 2002). Sobre como los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (Bryan, 1904) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana” Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre al cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le consideraba el padre de la psicología I/O, sino más bien un

precursor. Al parecer, el término psicología industrial fue utilizado por primera vez en el artículo de Bryan de 1904. Irónicamente apareció impreso solo como un error tipográfico. Bryan estaba citando una frase que había escrito cinco años antes (Bryan y Harter, 1899; cit. en: Muchinsky, 2002), en la que hablaba de la necesidad de más investigación en psicología individual. En lugar de eso Bryan escribió psicología industrial y no se dio cuenta de su error.

Una fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficacia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lilian Gilbreth, contribuyeron con información novedosa sobre tiempo y movimiento en la producción industrial. Quizá sean más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron “therbligs” (casi como Gilbreth, escrito al revés). Koppes (1997) informó que Lilian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O. Koppes señaló que Gilbreth había pronunciado un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales. Le solicitaron su opinión, ya que era la única mujer participante en la convención. Según Yost (1943), Lilian Gilbreth “se puso de pie y recalcó que el ser humano era el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, solo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamó la atención sobre el hecho de que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos. El alegato de sus observaciones improvisadas era a favor de que la nueva profesión de dirección científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollan los ingenieros industriales” (Koppes 1997, cit en: Muchinsky, 2002).

Así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la “psicología industrial” (el apéndice “organizacional” no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología (DeCenzo, 2001).

Spector (2002) menciona que son tres individuos los que destacan como los fundadores de la psicología I/O. Trabajaron de forma independiente; de hecho sus trabajos apenas se relacionan.

Walter Dill Scott fue un psicólogo persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: el primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Durante la primera guerra mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Landy (1997) describió a Scott como un científico profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor era ingeniero su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro “The Principles of Scientific Management” (1911). Según el artículo de Van De Water (1997), estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y

empleados. En lo que quizá sea el mejor ejemplo de su método, Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo.

Hugo Münsterberg era psicólogo alemán con una formación académica tradicional. El renombrado psicólogo norteamericano William James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard, donde aplicó sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt. A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro *Psychology and Industrial Efficiency* (1913) se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas. Uno de los estudios mas renombrados de Münsterberg trataba de determinar como se forma un conductor seguro de tranvías. Estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores consideran a Münsterberg el padre de la psicología industrial. Landy (1992) informo que muchos prominentes psicólogos I/O del siglo XX pueden seguir sus raíces hasta Münsterberg. Su influencia en la historia de este campo esta bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas.

La **primera guerra mundial (1917-1918)** dio un poderoso impulso a la responsabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar la psicología en la guerra; llevo a la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico, hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejercito. Comités de psicólogos investigaban las

motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. Robert Yerkes aseveraba que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempos de guerra.

Así, Robert Yerkes revisó una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrolló uno que llamó el test de Army Alpha. Cuando descubrió que el 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrolló el test de Army Beta. Mientras tanto Walter Dill Scott investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército. Clasificó y ubicó a los alistados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de oficiales y desarrolló deberes laborales y cualificaciones para más de 500 puestos de trabajo (Spector, 2002).

Los planes para aplicar test a reclutas marchaban lentamente. El ejército construyó sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y ordenó que se aplicaran a todos los oficiales y a los reclutas recién alistados. Fueron utilizados ambos test de inteligencia, Alfa y Beta, así como algunos test individuales. La orden final, autorizando el programa de realización de test, salió de la oficina del ayudante general en agosto de 1918. Sin embargo, el armisticio se firmó tres meses después y la primera guerra mundial quedó atrás. La realización del test concluyó en el momento en el que había terminado de organizarse y había recibido la autorización. Como resultado, el programa del test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado. Aunque 1 726 000 individuos fueron sometidos a test en el programa, la utilización real de los resultados fue pequeña (Muchinsky, 2002).

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dió un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía (y en guerra, a la de una nación).

Cuando Estados Unidos entró en la **segunda guerra mundial (1941-1945)** los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra

de los que habían estado en 1917. para esta época los psicólogos ya habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían corregido y mejorado sus técnicas considerablemente (Decenzo, 2001).

Durante esta guerra, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil, el uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. Como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral (Pickard, 1945; cit en: Muchinsky, 2002). La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como el diseño de maquinarias. En suma, las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y los negocios en tiempo de paz. La segunda guerra mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de psicología industrial y afilar las habilidades de los psicólogos aplicados.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran efecto e importancia en la psicología industrial, pero de alguna manera algo diferente, la primera guerra mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda guerra mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época en la historia de la psicología industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico (Muchinsky , 2002).

Entre 1946-1993 la psicología industrial evolucionó a un campo legítimo de investigación científica, después de establecerse como una práctica profesional aceptada, más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de psicología industrial y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad (tanto maestría como doctorado). La división de psicología industrial de la APA fue creada en 1946.

Como con cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizar subespecialidades interesantes y la psicología industrial se separó. Aparecieron

nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la segunda guerra mundial, fue reconocida como un área separada. La psicología aplicada a la ingeniería entró en un explosivo periodo de crecimiento de 1950 a 1960. Esto se debió principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa. La herencia de la psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de la psicología experimental e industrial, como se enuncia en su primera etiqueta: “**psicología experimental aplicada**”. La parte de la psicología industrial en selección, clasificación y capacitación de personal también obtuvo su propia identidad, “**psicología de personal**”. En algún momento de los años cincuenta el interés en el estudio de la organización creció esta área, que durante mucho tiempo fue tema de los sociólogos, capturando el interés de los psicólogos. Así, en los años sesenta la investigación en psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado y los investigadores presentaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones, términos tales como cambio organizacional y desarrollo de la organización aparecieron regularmente en la literatura de tal forma, la psicología industrial abarcó un abanico mayor de temas (DeCenzo, 2001).

Es así, que el campo de la **psicología industrial y organizacional** tuvo dos **vertientes** principales: la industrial (o de personal) y la organizacional, aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad, cada uno partió de diferentes escuelas en la historia del área. La psicología industrial que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas, tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal capacitación y evaluación del desempeño. la psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado, se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo (Spector, 2002).

La psicología I/O es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la parte final del siglo XIX y principios del XX; ha existido casi desde los orígenes de la psicología misma. Los psicólogos que empezaron a realizar un trabajo I/O fueron los experimentales, quienes estaban interesados en aplicar los nuevos principios de la psicología a los problemas de las organizaciones; los primeros trabajos se enfocaron en asuntos de desempeño laboral y eficiencia organizacional. Conforme al campo maduro durante la primera mitad del siglo, se expandió a algunas áreas que cubre ahora.

Después de la revisión histórica de la psicología industrial/organizacional y de los conceptos de los autores citados observaremos las funciones del psicólogo dentro de la empresa.

1.2 El psicólogo en la empresa

Las personas y su trabajo son el área de investigación de los psicólogos industriales, que se preocupan por hacer el lugar de trabajo más confortable y productivo tanto para los trabajadores como para los empresarios. Estos especialistas de personal desarrollan técnicas para adaptar el trabajo al trabajador, formar trabajadores, evaluar la organización interna y examinar los elementos relacionados con una supervisión efectiva, con la comunicación y el estado de ánimo de los empleados (Papalia, 1998).

En 1946 las actividades del psicólogo industrial eran el análisis de trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, higiene industrial e investigación; en 1959 The psychologist in industry en su informe cita siete áreas principales que a su criterio el campo de la psicología industrial engloba: Selección y pruebas, desarrollo de gerentes, consejo personal, motivación de los empleados, ingeniería humana, investigaciones de mercadotecnia e investigaciones de las relaciones públicas (Blum y Nailor, 1992).

El papel del psicólogo se ha diversificado enormemente, abarca desde el proceso de contratación, capacitación, desarrollo del personal, así como ejecutar los procesos administrativos y obligatorios con secretarías de gobierno, además de contribuir en las diferentes opciones que tienen las empresas para comercializar sus productos (Marmolejo, 2002).

Como la psicología general, la psicología industrial es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades, según Muchinsky (2002) las actividades profesionales de los psicólogos industriales pueden agruparse en seis campos generales:

Selección y colocación. Los psicólogos industriales/organizacionales se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos.

Capacitación y desarrollo. Este campo se ocupa de la detección de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz y deben diseñar las formas para evaluar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

Evaluación del desempeño. Es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar que tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden dedicarse también a la medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o en la organización misma.

Desarrollo de la organización. Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y la eficacia de los individuos, grupos

de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto el campo de desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos que trabajan en este campo están sensibilizados con el conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

Calidad de la vida laboral. Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

Ergonomía. La ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos industriales/organizacionales. Se dedica a diseñar herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos de éste campo usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

Para Spector (2002), los psicólogos industriales participan en muy diferentes puestos, en una amplia variedad de escenarios. Se suele dividir estos ámbitos en aquellos vinculados con la práctica y los dedicados a la investigación. La siguiente lista de actividades muestra lo que hacen los psicólogos industriales en la práctica:

- Análisis de la naturaleza de un puesto (análisis de puestos):

La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

- Conducción de un análisis para determinar la solución a un problema organizacional:

En el proceso de análisis de un problema se utilizan varias herramientas de calidad que nos ayudan a identificar las causas reales que lo ocasionan e implementar acciones para solucionarlo. Estas herramientas pueden ser acciones correctivas, diagramas de causa-efecto, reporte de 8 disciplinas, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

- Conducción de los estudios y opiniones de los empleados:

Aplicación de entrevistas y cuestionarios para saber que piensas, necesitan y desean los empleados.

- Diseño de sistemas de evaluación de desempeño:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

- Diseño de sistemas de selección de personal.

Diseñar los procesos de selección de personal y las pruebas que sean adecuadas al perfil de cada puesto.

- Diseño de programas de capacitación.

Elaborar los formatos para la detección de necesidades en capacitación, programación de actividades y temas a tratar, evaluación y seguimiento.

- Desarrollo de pruebas psicológicas.

Crear instrumentos que permitan la evaluación de determinadas situaciones, conductas, variables en los ambientes, individuos, etc.

- Evaluación de la efectividad de una actividad o práctica, como sería un programa de capacitación.

Elegir o desarrollar el instrumento o el examen adecuado para determinar si el curso tuvo impacto dentro del personal capacitado y el grado del impacto.

- Implementación de un cambio organizacional:

Como p. ej., un nuevo sistema de recompensas para los empleados con buen desempeño.

Por su parte, Guilmer, B. Y Haller (1976), dividen en cuatro áreas el trabajo del psicólogo industrial: 1) se ocupa de las relaciones persona-persona, 2) relación entre persona-grupo, 3) relaciones entre persona-objeto, 4) se ocupa de los problemas internos del hombre mismo. Además de realizar reclutamiento y selección, análisis de puestos, adiestramiento y capacitación, motivación, seguridad e higiene laboral como señalamos anteriormente.

Para Pérez (1980) dentro de la organización el psicólogo se encarga de hacer adecuados procedimientos de reclutamiento, selección y contratación que proporcione elementos idóneos y capacitados, así como buenos programas de capacitación y adiestramiento que motiven al personal a fin de desarrollar su habilidades para trabaja en equipo con la máxima productividad

Grados (1988) y Ramos (1994) (cit. en: Loran, 2001) Coinciden en apuntar que la actividad del psicólogo organizacional se enfoca al reclutamiento, análisis de puestos, relaciones laborales, desarrollo organizacional, estudios de métodos de trabajo, higiene y seguridad industrial, detección de necesidades, capacitación, diseño de sistemas hombre-maquina, sueldos y salarios, mercadotecnia, investigaciones socioeconómicas, evaluación de la capacitación.

El psicólogo organizacional se encarga de el estudio del comportamiento y desarrollo humano en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la

satisfacción laboral así como de elaboración de programas que permitan el cumplimiento de objetivos, dirigir procesos de selección de personal y evaluaciones, decidir contratación del personal, proponer la promoción de los empleados, análisis de las necesidades de personal, análisis del puesto de trabajo, desarrollo y aplicación de técnicas psicológicas a los problemas de personal, desarrollo de técnicas de entrevista, diagnosticar necesidades, elaborar planes de formación, ejecutar controlar y evaluar los planes de formación, establecer el calendario de actividades formativas, estudios para la prevención de accidentes, tratamiento de psicopatologías con inadaptación laboral, psicología del consumidor, Marketing del producto, Investigación de mercados aspectos cualitativos y cuantitativos, Publicidad (www.cop.es, 2006).

Es importante destacar que, en ésta nueva era las personas ya no quieren más información. Quieren tener fe; fe en la empresa, en sus metas, en su éxito. Por tal razón, uno de los principales papeles del psicólogo dentro de la industria no es lograr que la gente haga lo que uno quiere, sino que lo haga por que cree en ello (Simmons, 2002).

De tal forma conocer que es el recurso humano y la importancia del mismo para las organizaciones permite al psicólogo colaborar en el crecimiento y desarrollo de la empresa ya que el recurso humano de una organización es un nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solo las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable. Veamos esto.

1.3 El recurso humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales: instalaciones, maquinaria, muebles, materias primas, dinero, etc.

Recursos técnicos: procedimientos, sistemas, organigramas, instructivos, etc.

Recurso humano o talento humano: no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (www.monografías.com, 2007).

En las organizaciones modernas, donde el conocimiento es el principal recurso productivo; la contabilidad tradicional ya no funciona. La premisa es que las viejas verificaciones de medidas numéricas y cuantitativas ya no son suficientes. La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son investigación y desarrollo, activos inteligentes y servicios. El viejo sistema de contabilidad que registra el costo del material y la fuerza laboral en el trabajo no tienen aplicabilidad en estas circunstancias. Las cosas han cambiado y a los contadores les perturba la dificultad de medir el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital intelectual esta en el cerebro de las personas y no en el bolsillo del patrón ¿cómo puede medirse el capital intelectual, la nueva riqueza del mundo actual? La moneda del futuro ciertamente no será financiera sino intelectual y ¿cómo será la contabilidad del futuro? La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los socios y alianzas estratégicas (DeCenzo, 2001).

Las empresas deben desarrollar una cultura que vea a las personas como factor esencial de éxito. La principal misión de sus dirigentes será desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y habilidades con autodisciplina derivada de la

autonomía y la responsabilidad. La consecución de las metas y el desarrollo de estrategias de la empresa deberán aprender cada vez más de la expansión del conocimiento de los empleados y de su capacidad de actuar como empresarios dentro de la propia empresa para invertir en educación y capacitación. Los tipos de conocimiento abarcan conceptos gerenciales, formación técnica, educación de comportamiento y educación en patrones de servicio en beneficio de los clientes (Chiavenato, 2002).

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. Existen empresas cuyo crecimiento se freno parcialmente, o se dificulto, porque no pudieron mantener la fuerza laboral eficiente y motivada (Chiavenato, 2004).

Es así que, comenzó a observarse que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea, ya que en épocas pasadas el sistema empleado consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era este quien realizaba la selección de una manera pragmática, sin seguir técnica alguna. Buscando una mayor economía y eficacia, se propuso que el reclutamiento quedará centralizado, con objeto de tener mejores resultados (Arias, 1980).

De tal forma, las personas constituyen el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano, que va desde el mas simple obrero hasta el principal ejecutivo se convirtió en un asunto vital para el éxito. El recurso humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar para enfrentar los desafíos de la innovación y la competencia . para tener éxito, las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles y

emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y prestan los servicios de manera excepcional, en consecuencia producen hechos y beneficio directo de los clientes. (Arias, 1980). De ahí, la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización esta orientada hacia las personas su filosofía y su cultura se refleja en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados para alcanzar los objetivos empresariales e individuales (Chiavenato, 2002).

Por otra parte, Arias (1980) explica que el recurso humano no puede ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

Por tal razón, Chiavenato (2004) explica que los objetivos de la administración de los recursos humanos deben ser:

1. Permitir el aumento de la autorrealización de los empleados en el trabajo. Es cierto que los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos.
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.

3. Saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. Lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
4. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Saber cómo enfrentar los cambios y plantear soluciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
8. Toda actividad del departamento de personal debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas, y deben de garantizarse sus derechos.

Simmons (2002) considera que los ejecutivos que aun creen que el temor es un método de gestión y utilizan el poder para juzgar a los demás representan el lado más oscuro y aterrador de la ambición. La buena ambición es la sangre que nutre el progreso humano y quizá la mas valiosa sea la que nos lleva a sacar el mejor provecho de nuestros talentos. No rinde frutos ser deshonesto, poco ético o abusivo, como tampoco puede una organización sostener por mucho tiempo violaciones repetidas a sus valores centrales. Se mata al recurso humano si continuamente le exigimos más por menos.

Hoy el recurso humano es más cambiante, estas nuevas generaciones son un conjunto diferente de actitudes en relación con el entorno laboral. En pocas palabras desconfían de la jerarquía, prefieren los acuerdos más informales y tienden a juzgar a sus superiores a partir del mérito, y no del estatus. Son menos leales a las empresas en las que se desempeñan, y conforman una nueva generación criada en la dieta de la participación y el trabajo en equipo. Defienden valores que cualquier organización progresista refrendaría: mucha comunicación, responsabilidades compartidas, respeto por su autonomía y la de los demás. Se sienten absolutamente incómodos con gran parte de lo que tradicionalmente se había considerado el papel del líder. En calidad de jefes, pueden ejercer tanto control como las generaciones anteriores pero lo hacen de una manera mas

solapada. En una sola generación palabras como “Jefe” y “Presidente” han cambiado completamente el significado. Ya no simbolizan las señales de logro y autoridad, sino distanciamiento de los demás e irrazonable dureza.

El nuevo recurso humano tiene mucho cuidado de no entregar el cien por ciento de uno mismo al trabajo porque, de lo contrario nada quedara para su pareja al volver a casa al final de la jornada. Su lema “No vivimos para trabajar, trabajamos para vivir”. En generaciones anteriores la gente era obediente y sacrificaba su vida personal para demostrar lealtad a la compañía. Como recompensa recibían ascensos, un empleo de por vida y el poder para mandar a los demás. Este tipo de contratos significa muy poco para las nuevas generaciones y la erosión del interés por la lealtad fue desencadenada por las mismas empresas, pues pusieron en la calle a empleados con muchos años de experiencia entre 1979 y 1995 desaparecieron en Estados Unidos cuarenta y tres millones de puestos de trabajo. Muchos de los que perdieron su empleo son padres de los que ahora conforman estas nuevas generaciones. Adoptar una posición de mando no sirve para motivarlos, tienen que estar informados, convencidos y sentir que son parte de la organización.

Con la muerte de la estabilidad laboral las empresas perdieron una de las herramientas más fuertes para lograr el compromiso de los empleados. Como resultado hacen valer más sus derechos y abandonan la compañía cuando sienten que no se cumplen sus expectativas (Conger, 1998).

Para aprovechar todo su potencial se debe ser sensible a lo que motiva a los individuos que la integran. Si la empresa es capaz de brindarles un proyecto que signifique un desafío, de respetar sus necesidades de independencia y crear entornos laborales comunitarios, lo habrán de recompensar con algo bastante poco común: la dedicación (Conger, 1998).

En el paradigma de la era industrial el foco estaba en las debilidades, la clave en la era del conocimiento es concentrarse en los puntos fuertes y compensar las debilidades de cada integrante del grupo con las fortalezas de los demás.

Así mismo, en la era industrial el liderazgo era sinónimo de posición en el organigrama. En la era del conocimiento, es el ejercicio de una opción, de una elección personal. Por eso esta distribución en toda la empresa, desde la base hasta la cima, pasando por todos los niveles intermedios de la jerarquía siempre y cuando haya logrado acumular el “capita social” necesario para liderar. O sea, no sólo conocimientos, sino la voluntad de vivir en función de principios que fomenten en los otros la confianza imprescindible para que, aún sin autoridad formal confieran autoridad moral para liderar. Mahatma Gandhi, un trabajador del conocimiento nunca ocupó una posición formal de liderazgo, tampoco fue votado para ocuparla y, sin embargo, fue líder indiscutido del segundo país más grande del mundo. Sin autoridad moral el viejo esquema autoritario jerárquico, de arriba hacia abajo, alinea a los integrantes del equipo que se sienten sin capacidad para tomar decisiones: “víctimas” de los líderes formales, son los que generalmente ofrecen más resistencia al cambio y, en cierta forma, sabotean el trabajo. (Covey, 2002).

Adizes (1999) considera que se debe cambiar la forma de decidir y con el nuevo proceso de toma de decisiones, cambiar la distribución de responsabilidades, de autoridades, de poder, de influencias y también la estructura de recompensas, todo lo cual permitirá profundizar los procesos de cambio y sobrevivir en un mundo capitalista.

De hecho las personas pueden ser vistas como socias de la organización explica Chiavenato (2004). Como socias, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo el más importante aporte a las organización es la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprimir un significado dirigido a los objetivos generales. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Personas como recursos	Personas como socias
▪ Empleados aislados en los cargos ▪ Horarios establecidos con rigidez ▪ Preocupación por las normas y reglas ▪ Subordinación al jefe ▪ Dependencia de la jefatura ▪ Alineación en la relación con la organización ▪ Énfasis en la especialización ▪ Ejecutoras de tareas ▪ Énfasis en las destrezas manuales ▪ Mano de obra	▪ Colaboradores agrupados en equipos ▪ Metas negociadas y compartidas ▪ Preocupación por los resultados ▪ Atención y satisfacción del cliente ▪ Vinculación a la misión y a la visión ▪ Interdependencia entre colegas y equipo ▪ Participación y compromiso ▪ Énfasis en la ética y la responsabilidad ▪ Proveedores de actividades ▪ Énfasis en el conocimiento ▪ Inteligencia y talento

Fig. 1.3 Tomada de Chiavenato Idalberto 2004.

Conocida la importancia de los recursos humanos dentro del sistema es necesario comprender que la satisfacción laboral es de vital importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos, ahí es donde la capacitación juega un papel de vital importancia pues contribuye al desarrollo personal y profesional ya que la gran motivadora es la capacitación y el trabajador que la recibe llega a sentir que la empresa lo estima y ésta misma comienza a asegurar el desarrollo de sus empelados y la organización.

Por tal razón, en nuestro siguiente capítulo haremos referencia a la historia de la capacitación y cómo se fue desarrollando.

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

2.1 Historia de la capacitación en relaciones humanas

Una de las funciones de personal que ha sido asunto de énfasis considerable durante las dos guerras, tanto por parte de la industria como del gobierno, fue el entrenamiento. La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo del entrenamiento durante estos períodos, hicieron mucho para que las compañías se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales, con el resultado de que el entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal.

La primera guerra mundial ayudo a estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas. La segunda guerra mundial dio como resultado la creación al bien conocido programa de Adiestramiento Dentro de las Empresas (ADE). Se hicieron versiones modificadas con el propósito de entrenar a los supervisores en el desempeño de sus trabajos con más efectividad, que todavía son utilizadas por algunas organizaciones (Schruden, 1980).

Veamos como sucedió esto. Haciendo un poco de historia observamos que George Elthon Mayo y sus colaboradores fueron llamados a la Western Electric en Chicago a fines de la década de los 20s. El objetivo de Elthon Mayo era determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto se tomaron dos grupos de obreras; unas trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad y temperatura. Este último grupo mejoró notablemente conforme cambiaron las condiciones ya mencionadas, incluso se encontró que al volver las empleadas a la situación inicial la eficiencia se mantenía en los altos

niveles logrados en el experimento; ante esto se concluyó que el problema era más complejo de lo que se creía y que el hecho de estudiar sólo los factores físicos no conducía a nada; por tanto se abocaron a tratar de considerar más factores.

Posteriormente, se llegó a la conclusión de que lo que importa en la empresa son los grupos que forman el personal (con independencia de la organización formal) y que ellos son los que deciden en última instancia la colaboración con la gerencia o con los supervisores y jefes que la representan. De ahí surge la indicación de actuar sobre los grupos para movilizarlos en torno a los objetivos de la empresa (la producción y el adecuado balance costo-beneficio) (Brown, 1958).

Además, consideraron que había condiciones sociopsicológicas más importantes que las físicas en el ambiente laboral como el espíritu de equipo, las relaciones humanas y la motivación.

Por lo tanto, lo requerido sería el contar con ejecutivos y supervisores que supieran como manejar satisfactoriamente esta problemática. Todo esto contribuyó sin duda al desarrollo de la capacitación de ejecutivos y supervisores en relaciones humanas (www.azc.uam, 2004).

Así, el llamado fenómeno “capacitación” ha estado ligado *per se* a la historia del hombre, quien a partir de su cambio hacia un estado sedentario, comienza hacer sentir la presencia del “homo faber” sobre la faz de la tierra a través de su actitud transformadora del medio ambiente que lo rodea.

A medida que el proceso socializador se reafirma, la necesidad de perfeccionar sus habilidades y aptitudes requería de él un mayor esfuerzo, y la sociedad exigía a su vez, una mejor elaboración en lo que producía.

Con la irrupción de la revolución industrial, los avances tecnológicos imprimieron a la naciente sociedad capitalista un ritmo de actividad y un grado de desarrollo nunca antes completados.

A partir de ahí y hasta nuestros días, la capacitación va a jugar un rol primordial en el seno de las distintas sociedades, sin importar el modo de producción predominante en ellas.

Los antecedentes de la capacitación en México, se remontan a principios del siglo pasado, quedando plasmados en la filosofía política del estado, a través de las leyes y códigos expedidos, como “el código civil de 1980” que incluyó un capítulo destinado al aprendizaje, mismo que fue tomado posteriormente en el código civil de 1984, para la ciudad de México.

Para 1931 se expresan pensamientos acerca de la necesidad de mejorar el aprendizaje, mediante la utilización de nuevos métodos de trabajo, contemplado esto en el título de la ley federal del trabajo, concepto que sin reformarse se mantuvo vigente hasta el año de 1970, periodo durante el cual, más que estimular la capacitación y el aprendizaje, sentó las bases legales sobre las cuales se habrán de registrar las relaciones obrero-patronales.

Así, el fin de la década de los años setentas, marca el principio de la nueva filosofía en la legislación mexicana en materia laboral (conjuntando las inquietudes de la capacitación y desarrollo del sector obrero, con las necesidades de productividad y crecimiento económico del sector público y privado), de la cual se crea la nueva ley federal del trabajo en 1970. “el contrato de aprendizaje” es aprobado y no substituido por algún precepto similar, así mismo queda expresada la obligación patronal de capacitar y adiestrar al personal a su servicio, en los términos que señala la fracción 15 del art. 123 constitucional, se establecen así las bases de actuar en materia de capacitación y adiestramiento de los sectores público y privado de nuestro sistema de organización social (Brito, 2000).

La importancia de la capacitación radica en la necesidad que tienen los organizaciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos de la manera más productiva, la capacitación es el medio que les ayuda a mantener a los empleados

actualizados con el debido conocimiento, logrando un mejor desempeño y mayor productividad.

La necesidad de capacitación y adiestramiento en las organizaciones es cada vez más grande, incluso cuando existe la más cuidadosa selección de personal que será parte de la organización, por que esto no asegura que no tiene la necesidad de ser capacitado (Valdespino, 2002).

Se contrata a los empleados con base a su capacidad para ser correctamente capacitados. Para ello la calidad principal es su capacidad prevista para aprender a desempeñarse en el puesto, en otros niveles laborales, las exigencias de conocimiento y habilidades de trabajo están en continuo crecimiento. (Martiochio y Baldwin, 1997 cit en: Muchinsky, 2002) expresan claramente esta perspectiva: “En una era de innovación tecnológica en la que los robots, las telecomunicaciones, la inteligencia artificial, el software y el láser ejecutan las tareas rutinarias, la capacidad de los trabajadores pronto se volverán obsoletos. Dicho de forma clara, en la actualidad los trabajos requieren nuevas y diferentes competencias en todos los niveles de una organización”. En consecuencia, los empleados en estos puestos deben aumentar sus capacidades para desarrollarlas de forma satisfactoria. La capacitación proporciona a las personas la oportunidad de introducirse en el mercado de trabajo con los conocimientos necesarios para desarrollarse en sus nuevas funciones.

Para comprender mejor lo anterior, veamos primero algunas definiciones de capacitación.

2.2 Definición de capacitación y desarrollo

Mendoza Núñez (1982) menciona que la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad específica e impersonal y el

adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades o destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su trabajo.

La capacitación y el desarrollo son procesos para mejorar las competencias de los empleados pero a lo largo de la historia se han enfocado de manera diferente. El término desarrollo se reserva, por lo general, a los procesos de mejora de las competencias del personal del nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos de trabajo inferiores en la jerarquía organizacional. Hoy esta distinción no tiene tanto significado como lo tuvo antes. Ahora existe una gran necesidad de competencias de los empleados en todos los niveles organizacionales y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus capacidades. Ya no se considera a la universidad como centro de aprendizaje. Se necesita que exista el aprendizaje en todas las organizaciones de forma continua (Muchinsky, 2002).

Por su parte DeCenzo (2001) considera que la capacitación al empleado y el desarrollo del empleado se estudian como conceptos distintos por una razón particular. Aunque ambos son similares en los métodos utilizados para efectuar el aprendizaje, sus marcos temporales son diferentes. La capacitación es más orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo. Está diseñada para que el empleado sea más eficaz en su puesto actual. El desarrollo del empleado. Por su parte, generalmente se centra en los futuros puestos en la organización. Conforme su trabajo y su carrera avanzan, requieren nuevas actividades y aptitudes. Cuando se desea ocupar puestos de mayor responsabilidad, los trabajos relativos al desarrollo del empleado le ayudarán a prepararse para ese día.

Goldestein (1991) definió a los procesos de capacitación como la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo. (cit en: UNITEC, 1973)

Arias (1980) considera que el entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico mental, para poder desempeñar una labor, como se ve el entrenamiento forma parte de la educación. En el léxico se encuentran otros términos con acepciones más específicas:

Adiestramiento: es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Capacitación: adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo: comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Hardingham (1998) expone que la capacitación es básicamente una actitud esperanzadora. Se esta en el negocio de ayudar a la gente a darse cuenta de lo que puede ser, las personas son habilidosas en su mayor proporción. La capacitación es una actividad que puede nutrir pues hace huso de uno mismo.

De hecho cuando se acepta trabajar para una organización importante; lo más probable es que habrá que someterse a un programa de capacitación formal, en casi todos los puestos, incluso las personas con títulos universitarios necesitan una instrucción adicional, aun las tareas más simples las requieren.

La capacitación continua ayuda a que el empleado identifique problemas, reconozca oportunidades, reacciones con rapidez, haga análisis y recomendaciones. Produciendo así una constante mejoría en las habilidades de los empelados.

El aprendizaje para toda la vida ayudara a desarrollar desde las habilidades básicas hasta técnicas avanzadas para tomar decisiones a lo largo de la carrera entera de los empleados. La capacitación continua es un esfuerzo concentrado

para mejorar los niveles de educación y habilidades, de manera que los empleados puedan afrontar con confianza los retos del centro de trabajo (Dessler, 2001).

Independientemente de que se participe en la capacitación o en el desarrollo de los empleados, se requiere el mismo resultado. Esto es, ¡se trata de ayudar a los individuos a aprender!.

Por tal razón en el siguiente capítulo hablaremos primeramente de las funciones que tiene la capacitación y los propósitos que persigue.

2.3 Funciones de la capacitación y desarrollo

Siempre que la Administración de Recursos Humanos inicia el proceso de contratación, intenta asegurar un candidato que pueda considerarse el “mejor” de todos, y mientras los profesionales de la Administración de Recursos Humanos se enorgullecen de su capacidad para determinar a los que están calificados frente a los que no lo están, el hecho sigue siendo que hay muy pocos, sino es que ninguno, de los nuevos empleados pueden comenzar inmediatamente a rendir al 100%. En primer lugar necesitan adaptarse a su nuevo ambiente; la socialización es un medio para lograr dicha adaptación. Durante este periodo el objetivo es orientar al nuevo empleado para que conozcan las reglas, las normas y las metas de la organización, departamento y unidad de trabajo. Entonces, cuando el empleado se siente más cómodo en su nuevo ambiente, puede darse una capacitación más intensiva (DeCenzo, 2001).

La función de la capacitación dentro de las empresas y organizaciones, para cumplir cabalmente su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos pues con mucha frecuencia se confunde capacitar con dar cursos, lo cual no es necesariamente lo mismo: en una organización pueden darse miles de

cursos sin incrementar las competencias de las personas, por el contrario consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas. (Arias, 1980).

ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Capacitación para el empleado	Se diseña para ayudarle a adquirir mejores habilidades para desempeñar sus tareas normales. Se centra en los requerimientos de habilidades para desempeñar sus tareas diarias.
Desarrollo del empleado	Se estimula para ayudar a la organización a asegurarse de que cuenta internamente con el talento necesario para cubrir sus necesidades futuras de recursos humanos. Se centra en las aptitudes adicionales que el empleado necesitará en el futuro para ocupar otros puestos dentro de la organización.
Desarrollo de la trayectoria laboral	Se diseñan para ayudar a los empleados para avanzar en su vida laboral. su objetivo es proporcionar la información y evaluación necesaria para que el trabajador alcance sus objetivos laborales. Sin embargo es necesario señalar que el desarrollo de la trayectoria laboral es responsabilidad del individuo, no de la organización.
Desarrollo organizacional	Tiene que ver con la elaboración de sistemas que permitan la adaptación a los cambios organizacionales. Su objetivo es cambiar las actitudes y los valores de los empleados de acuerdo con las nuevas directrices estratégicas de la organización.

Tomado de David A. Decenzo fig 1.3 pag 14.

Brito (2000) expresa que, de acuerdo a uno de los primeros libros sobre entrenamiento industrial de los autores Planty, Mc Coord y Efferson las funciones y responsabilidades del área de capacitación son:

- a) Descubrir las necesidades y capacitación de grupo; planear nuevos programas y revisar los viejos para adecuarlos a esas necesidades.
- b) Analizar las tareas y operaciones; hacer pausa en el trabajo para permitir el entrenamiento.
- c) Preparar guías de cursos; escribir manuales, hojas de trabajo e impresos cortos especializados relativos a los amplios campos de la ingeniería

industrial, la administración industrial, administración de personal, los oficios mecánicos, las prácticas de oficina, los trabajos de personal semicalificados, la psicología vocacional y el entrenamiento a maestros.

- d) Capacitar a los empleados de acuerdo a los planes y programas.
- e) Evaluar el impacto de la capacitación dentro de ésta y dentro de las áreas de trabajo.

El propósito fundamental de la capacitación es elevar la competitividad, la productividad y el nivel de vida. Y el propósito del desarrollo es el cabal florecimiento de todos los atributos humanos, así como una filosofía personal (Arias y Heredia, 1999).

Brito (2000) expresa que los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.
3. Cambiar la actitud de las personas para crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia (Brito, 2000).

Por otra parte, el gobierno de México inició un programa de capacitación hacia un nuevo concepto en la formación y la capacitación, que se denomina “La Educación Basada en Normas de Competencia” con una perspectiva humanista que busca a través de nuevas metodologías más flexibles y pertinentes, ofrecer a todos los mexicanos mayores y más amplias oportunidades de adquirir nuevos conocimientos o perfeccionar los que poseen, sin importar la forma en que los adquirieron (UNITEC, 1973).

Entonces, una de las funciones del área de capacitación es cumplir con las normas estipuladas por la ley federal del trabajo y la secretaria del trabajo y previsión social pues a medida que las necesidades de capacitación van tomando fuerza en nuestro país, el gobierno va demandando a las empresas la capacitación permanente para sus trabajadores con la finalidad de elevar la productividad del país y de beneficiar a los trabajadores.

Esta reglamentación se encuentra en la ley federal del trabajo artículo 153A al 153X donde nos menciona:

153 A: El trabajador tiene derecho a ser capacitado en su trabajo.

153 B: El patrón y trabajador negociaran donde será impartida la capacitación (dentro/fuera de la empresa) cubriendo el costo la organización.

153 C: Quien imparta la capacitación deberá estar autorizado por la STYPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

153 D: Los cursos y programas se adaptarán de acuerdo a la empresa.

153 E: La capacitación se impartirá dentro del horario de trabajo y si se capacita para actividades distintas será fuera o como lo negocien.

153 F: Su objetivo es actualizar al trabajador preparándolo para nuevas vacantes, prever riesgos y aumentar productividad.

153 G: El trabajador de nuevo ingreso se capacitará conforme a las condiciones del contrato.

153 H: El trabajador se obliga a asistir puntualmente, cumplir con el programa y presentar exámenes.

153 I: Se crearan comisiones mixtas de capacitación integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patrón.

153 J: Las autoridades laborales vigilarán a las comisiones mixtas que se integren debidamente.

153 K: La STYPS podrá constituir comités nacionales de capacitación, siendo órganos auxiliares de la STYPS y participaran directamente en los requerimientos de la capacitación.

153 L: La STYPS fijará las bases para la conformación de miembros de los comités nacionales.

153 M: En el contrato deberá incluirse que el patrón se obliga a capacitar al trabajador y su procedimiento; así como el trabajador se obliga a aprender y presentar exámenes de evaluación.

153 N: Dentro de los 15 días de celebración del contrato colectivo el patrón se obliga a presentar a la STYPS sus programas de capacitación o modificaciones.

153 O: En la empresa en la que no rija un contrato colectivo, someterá a aprobación ante la STYPS dentro de 60 días de años impares los programas de capacitación que se implanten.

153 P: Requisitos para el registro de quien lo capacitará.

153 Q: Requisitos que debe cubrir el plan o programa.

153 R: La STYPS aprobará o no los programas de capacitación dentro de los 60 días siguientes si no, serán aprobados automáticamente.

153 S: Cuando el patrón no cumpla ante la STYPS será sancionado de acuerdo a la fracc. IV Art. 878 de la LFT.

153 T: A los trabajadores que aprueben la capacitación se les expedirá una constancia certificada por la comisión mixta y la registrará la STYPS.

153 U: Cuando el trabajador se niegue a la capacitación porque tiene el conocimiento, presentará un examen señalado por la STYPS.

153 V: La constancia de capacitación expedida será enviada a la STYPS para su registro, surtiendo efecto para fines de ascenso o mediante un examen que aplicará la comisión mixta que acreditará que es apto.

153 W: Los diplomas que expida el estado darán validez oficial y serán inscritos en los registros según el Art.539 fracc. IV de la Ley federal del trabajo.

153 X: El patrón y el trabajador tendrán derecho a ejercitar ante conciliación y arbitraje todo lo que se derive de la capacitación. (Ley federal del Trabajo, 2001).
Ahora que se entiende mejor lo que es la capacitación podemos pasar a revisar un tema más importante para las organizaciones.

2.4 El proceso de capacitación

¿Cómo evalúa una organización si existe o no una necesidad de capacitación?. Una vez que se han determinado las necesidades de la organización, el tipo de trabajo que deberá realizarse y la clase de habilidades necesarias para hacerlo, los programas de capacitación funcionan después por si solos. Una vez que se ha identificado la causa se conocerá la extensión y la naturaleza de las necesidades de capacitación. ¿Qué tipo de señales pueden alertar a los supervisores de que la capacitación para los empleados podría ser necesaria? Las más obvias se relacionan con la productividad, especialmente el desempeño inadecuado o la baja en la productividad. Cuando un supervisor observa las evidencias de un desempeño inadecuado en el trabajador, asumiendo que el individuo esta haciendo un esfuerzo satisfactorio, se debe prestar la atención necesaria para aumentar la habilidad del trabajador (DeCenzo, 2001).

Cuando el supervisor se enfrenta a una reducción en la productividad tal vez sean indicios de que las habilidades necesitan afirmarse. Por supuesto, también podría relacionarse con otros factores, como la falta de recursos o el funcionamiento defectuoso del equipo. Por eso es indispensable ubicar la causa del problema.

Además, de medir la productividad un porcentaje de desperdicios elevado mayor al normal o cuando se incrementa el numero de accidentes reportados, podría ser un indicativo de que es necesaria la capacitación para los empleados.

Es importante aclarar que no todas las diferencias que existen entre lo que debe de hacer un trabajador en un puesto determinado y lo que hace actualmente son imputables al trabajador ya que también puede derivarse de la falta de planeación o, de que no sean claros y entendibles los procedimientos.

Esta necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto con los conocimientos y habilidades del trabajador (Mendoza, 1982).

Arias (1980) considera que pueden existir además de la capacitación otras alternativas factibles como: estructura, remuneración, tecnología, falta de habilidades, o de motivación de las personas involucradas.

Comúnmente se dice que pueden existir tres posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme a lo esperado:

- 1) **No puede.** El problema, entonces, radica en una selección defectuosa de personal.
- 2) **No sabe.** Aquí la solución si es la capacitación.
- 3) **No quiere.** La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores

Son cinco los pasos que se requieren para aplicar programas de capacitación efectivos a nivel organizacional. El primer paso consiste en realizar un estudio de evaluación de necesidades a efectos de precisar quien necesita capacitación y cual es el tipo de entrenamiento que se requiere para cada caso específico. En el segundo paso se establecen objetivos, de manera que se definan las metas que debe alcanzar dicho entrenamiento. El tercero se relaciona con el diseño del programa de capacitación. El cuarto paso es la impartición de dicho programa a los empleados señalados por la evaluación de necesidades. El último es evaluar la capacitación con el fin de cerciorarse de que han conseguido los objetivos. Si el programa resulto insuficiente , el proceso debe continuar hasta que se consiga aplicar el programa efectivo (Spector, 2002).

Chiavenato (2004) expone que el entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes ó futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

4. Verificación de los resultados de entrenamiento.

Vayamos paso a paso.

Determinación de las necesidades de capacitación

Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes. En estas condiciones la Detección de Necesidades en Capacitación (DNC) se presenta en términos de puestos específicos, se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes (Mendoza, 1982).

Chiavenato (2004) explica que las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir la diferencia entre lo que una persona debería saber y aquello que realmente sabe y hace. De tal forma, una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es beneficio para los empleados, para la organización y sobre todo para el cliente.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad que corresponde al administrador de línea que se encarga de percibir los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas al área (Garry, 1995).

El primer paso en la capacitación consiste en determinar que tipo de capacitación se requiere, en su caso. Su mayor tarea al determinar la necesidad de capacitar a los empleados nuevos esta en determinar qué entraña el trabajo y en desglosarlo en subtareas, cada una de las cuales será enseñada al empleado nuevo. La

evaluación de la necesidad de capacitar a los empleados actuales resulta más compleja, toda vez que también tendrá que decidir si la capacitación es o no la solución. Por ejemplo, el desempeño podría haber bajado porque las normas no están claras o por que las persona no está motivada.

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo. El análisis del desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño, como materiales de desechos excesivos o producción baja. Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirán los informes de los supervisores, los registros del personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas del conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario (Dessler, 2001).

Elección de modelo de investigación.

Para poder lograr una detección de necesidades es necesario elegir un modelo de investigación donde nos ayudará a determinar qué es lo que está sucediendo en nuestra empresa por lo que existen dos tipos de modelos.

Modelo de investigación centralizado.

En este modelo, el responsable de la detección interactúa con los jefes para que, de común acuerdo, realice las observaciones y revisen opiniones que les sirvan para poder elaborar el diagnóstico y aplicar una capacitación adecuada para los trabajadores; cabe aclarar que, para la detección de estas necesidades, los trabajadores no participan con aportación de ideas, sino solo reciben la capacitación.

Una vez que ya se determinó que existe un problema de capacitación mediante la observación y análisis, el siguiente paso es proceder a la entrevista para determinar qué tipo de necesidades de capacitación es la que se requiere en la organización (Brito, 2000).

- ☯ **Entrevistas:** el responsable de determinar la necesidad de capacitación que se requiere, realiza una entrevista a los jefes para detectar, según ellos, cuáles son las necesidades de capacitación que se requieren, quiénes son los trabajadores que lo requieren; debido a que se está generando el problema y cuáles serían las posibles soluciones.
- ☯ **Encuestas:** en esta fase se aplica un cuestionario a los mismos jefes para cotejar datos y saber el grado de confiabilidad con respecto a los datos adquiridos en la entrevista anterior.
- ☯ **Conteo de habilidades:** en este punto el responsable solicita a los jefes califiquen de acuerdo a lo observado de los trabajadores para evaluar qué tanto dominan el puesto.
- ☯ **Análisis de documentos:** el responsable analiza los manuales, procedimientos, descripción de puestos y reglamentos con la finalidad de determinar las causas que ocasionan un mal desempeño por parte del trabajador.
- ☯ **Observación:** por último, el analista verifica la validez de la información que se obtuvo.

Modelo de investigación participativo.

Para desarrollar este modelo se necesita tanto la cooperación de los jefes como de los subordinados donde interactúan bajo la coordinación del responsable de la detección de necesidad, cabe mencionar que los subordinados participan con los jefes o superiores.

En este modelo se aplican las mismas técnicas que en el modelo anterior y se complementan con las que a continuación mencionamos.

- ✳ **Corrillos:** consiste en hacer grupos pequeños en los que se pedirá la participación de los trabajadores y de los jefes, dando opiniones y sugerencias acerca de lo que les pide el responsable para poder detectar sus necesidades.

- ✱ **Tormenta de ideas:** se les solicita a trabajadores y jefes de igual manera que todos aporten ideas y sugerencias para que pueda fluir la participación de obtener una gran variedad de opiniones.
- ✱ **Lista de verificación:** se evaluará cualitativa y cuantitativamente la ejecución de cada una de las tareas en el puesto que desempeñe el trabajador. El tiempo que pueda tardar la investigación estará en proporción con la cantidad de trabajadores que participen en el levantamiento de la investigación.

Sea cual fuere la técnica usada la información que aportan los empleados es esencial. Eso que se dice que nadie sabe tanto como la persona que lo desempeña suele ser cierto y, por tanto, es aconsejable solicitar que el empleado ofrezca información (Dessler, 2001).

La adecuada detección de necesidades de capacitación constituye el talón de Aquiles en la formación del capital humano. Para lograr la detección de necesidades (aunque todavía no necesariamente de capacitación), se compara el perfil de alto desempeño y el perfil del candidato (si es externo) o la evaluación del desempeño (si la persona ya se encuentra laborando dentro de la empresa) (Arias, 1980).

Tipos de necesidades

Las necesidades de capacitación las podemos dividir en dos tipos: las necesidades manifiestas y las necesidades encubiertas.

Las necesidades manifiestas son muy sencillas de detectar, ya que a simple vista resaltan algunas como: una persona de nuevo ingreso se muestra insegura en su medio, quien ha recibido una promoción de puesto desconoce algunos detalles de su nueva responsabilidad, la transferencia a otra sucursal o la compra de una nueva máquina siempre exigen una nueva capacitación.

Por otra parte para poder detectar las necesidades encubiertas se tiene que aplicar una metodología y análisis, ya que es difícil identificarlas de inmediato, por lo regular este tipo de necesidades las identifica uno cuando ya causaron

problemas y se vuelven manifiestas por no brindarle un tiempo para la detección oportuna. Típicamente son errores que no se pueden descubrir de inmediato, sino en inspecciones posteriores o vicios que se ocultan a propósito (Mendoza, 1982).

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades en capacitación son:

Evaluación del desempeño: descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, y averiguar que sectores de la empresa reclaman atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente como excesivo daño de equipo, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, ausentismos, etc.

Cuestionarios: investigación por medio de cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes: en ocasiones los gerentes o supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevista: a través de la entrevista con el personal se hacen evidentes las necesidades de diferentes sectores.

Examen de funciones: prueba de conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Análisis de cargos: el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos. (Garry, 1995).

Chiaveato (2004) considera que uno de los métodos para crear el inventario de necesidades de entrenamiento consiste en evaluar el proceso productivo de la organización localizando factores como productos rechazados, barreras, debilidades relacionadas con el desempeño de personas, costos laborales

elevados, etc. Otro método para determinar necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización. Las personas informan clara y efectivamente que tipo de información, habilidades y actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método incluye la visión del futuro, la inducción de nuevas tecnologías o equipos, nuevos procesos para fabricar los productos y servicios son señales de que las personas deben adquirir nuevas habilidades o destrezas.

El inventario de necesidades se puede realizar en tres niveles de análisis:

Análisis organizacional: a partir del diagnostico de la organización verificar los aspectos de la misión, visión y objetivos estratégicos que debe atender el entrenamiento.

Análisis de los recursos humanos: a partir del perfil de las persona determinar los comportamientos, actitudes, conocimientos y competencias para que el personal cumpla con los objetivos de la organización.

Análisis de la estructura de cargos: a partir del examen de los requerimientos y especificaciones de los cargos determinar cuales son las habilidades, destrezas y competencias que las personas deberían desarrollar.

Análisis del entrenamiento: a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar para la eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento (Chiavenato, 2004).

Una vez que se ha determinado la necesidad de capacitación, deben establecerse sus metas. La gerencia debe plantear con detalle cuales son los resultados que se buscan en cada uno de los empleados. No es adecuado decir que se espera cambiar sus conocimientos, habilidades y actitudes. O lograr la conducta deseable. Se debe aclarar que debe cambiar y en que porción. Estas metas deben ser tangibles, verificables y calculables en tiempo, extensión y quedar claras tanto para el supervisor como para el empleado (DeCenzo, 2001).

PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación (Garry Mitchel, 1995).

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinado con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de las necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información, para que la programación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?
- ¿Cuándo debe enseñar?

¿Dónde debe enseñar?

¿Cómo debe enseñar?

¿Quién debe enseñar?

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Uno de los pasos más importantes en la creación de un programa de capacitación es el planteamiento de objetivos. A menos que se conozca con claridad la finalidad del entrenamiento, resulta difícil diseñar un programa de capacitación que cumpla con dicha finalidad. Una parte de dicho paso consiste en definir los criterios para el éxito del entrenamiento. Como los objetivos de la instrucción se basan en criterios, éstos deben especificar claramente lo que el beneficiario hará o conocerá después del entrenamiento. El criterio de la capacitación es expresa como un enunciado que explica como evolucionará la consecución del objetivo. El objetivo de la adquisición de conocimientos puede valorarse comprobando que los participantes satisfagan el criterio de conseguir una calificación mínima en una prueba de conocimientos.

Los objetivos deben basarse, pues, en los resultados de la evaluación de necesidades (Spector, 2002)

Garry Mitchel (1995) explique que un programación de capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ❖ Enfoque de una necesidad específica
- ❖ Definición clara del objetivo de la capacitación
- ❖ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos
- ❖ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible
- ❖ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

- ❖ Definición de la población, tipo de personal que va a ser capacitado considerando: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, características personales del comportamiento.
- ❖ Lugar donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ❖ Periodicidad de la capacitación considerando el horario más oportuno y la ocasión más propicia.
- ❖ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- ❖ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

En México, la legislación ordena establecer en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se le impartirá.

Establecimiento de misiones de aprendizaje, el siguiente paso es determinar la misión de aprendizaje en las diferentes esferas de trabajo.

En el proceso de capacitación y desarrollo, las misiones de aprendizaje, que se desprenden inmediatamente de las competencias (o sea, los comportamientos observables especificados en cada puesto tipo o trabajo).

La ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar éste. Además dichas misiones facilitan la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente con los principios de educación de adultos, requerimientos organizacionales y legales (Arias, 1980).

ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

Conocidas las misiones de aprendizaje generales y tomada la decisión de continuar adelante, se diseñan los programas respectivos. Arias (1980) considera que los aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

*La esfera del trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma

*Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, etc. un aspecto descuidado en este punto es el relativo a los estilos de aprendizaje así como a su personalidad.

*El tiempo y la época disponibles

*Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar

*Principios de la educación de adultos

*Requerimientos organizacionales y legales.

CONTENIDO DE ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Valdespino (2002) menciona que el contenido de un programa de capacitación debe estar integrado por:

- ☉ Definición de objetivos de aprendizaje (resultados esperados que sean observables y alcanzables).
- ☉ Estructura temática.
- ☉ Selección de material didáctico.
- ☉ Estimación de tiempo de acuerdo al contenido.
- ☉ Elaboración de cronogramas (recursos necesarios a utilizar por día, ceremonia de apertura, ceremonia de clausura lugar y fecha de entrega de diplomas y técnica de instrucción a utilizar).
- ☉ Selección de técnicas de instrucción (conferencia, seminario, etc.)

FORMACIÓN DE MANUALES DE ENTRENAMIENTO

Arias (1980) explica que, siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para todo el curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su manual en el trabajo a desarrollar; de ahí la importancia que existe al señalar el contenido del mismo:

- a) **Introducción.** Parte en donde se localiza la razón por la cual la organización realizó dicho manual.
- b) **Recomendaciones al instructor.** Como debe entender el instructor las partes que integran el manual (nombres, etapas, temas y anexos correspondientes, señalamientos de las hojas, etc.), además de

mencionarle cuales son los propósitos y características del curso, cómo manejar el manual, al grupo y forma de efectuar el entrenamiento.

- c) **Objetivos.** Cada parte del temario se divide en un numero de unidades de trabajo. Mismas que deben expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente debe señalarse le objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de la conducta que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.
- d) **Programas.** Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas pro realizar.
- e) **Hojas-guías** para el instructor. Son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etc.
- f) **Estándares.** Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que trasmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido (Garry, 1995).

Por su parte Nayak P.R. (1999) mencionan que el aprendizaje no es meramente reactivo, sino intencional y eficaz, y está relacionado con el propósito y la estrategia de la organización.

El aprendizaje se produce en el momento oportuno; prevé los desafíos, las amenazas y oportunidades, en lugar de responder ante una crisis.

El aprendizaje contribuye a desarrollar flexibilidad y agilidad de tal modo que la organización pueda manejar la incertidumbre, y lo mas importante, la gente se ve a sí misma como capaz de generar continuamente nuevas formas de producir los resultados que más desean. Por lo tanto los cambios que van de la mano del aprendizaje logran arraigarse, en lugar de ser transitorios.

Cuando existe la intención de aprender el proceso comienza, generalmente, con la toma de conciencia sobre la necesidad del cambio.

La mayor parte del entrenamiento organizacional se realiza con la expectativa de que los empleados apliquen lo aprendido en sus tareas. Este proceso se conoce como transferencia de capacitación, la cual está determinada por algunos factores, tanto del entorno laboral como de la capacitación misma. Las diferencias individuales en las características de las personas también constituyen una importante consideración al precisar si la capacitación se transfiere o no (Spector, 2002).

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar, el camino está preñado de dificultades: retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter, retos que sólo pueden ser superados por personas con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesarios. Resulta mucho más fácil dar muchos cursos y nunca preguntarse sobre los resultados que se están obteniendo (Arias, 1980).

Por otra parte, es importante destacar que el capacitador o facilitador pierde su tiempo cuando exalta los beneficios o la lógica de un proceso si, previamente, no ha establecido una conexión con su interlocutor. Y de nada servirá una apasionada arenga del gerente de calidad a sus subordinados, para que mejoren

el servicio al cliente, si ellos piensan “este sujeto no vive en el mundo real”. Entonces la tarea del instructor será en primera instancia, ganarse la confianza de la gente, esto puede ser a través de una historia. Pues cuando a través de una historia descubrimos que alguien aprendió a reconocer sus defectos en lugar de negarlos podremos confiar en que enfrentará los temas difíciles sin fingir en que todo “está bien”. Los oradores que empiezan su disertación con una broma responden anticipadamente a la pregunta ¿es aburrido este tipo? Una vez que se hace reír a la gente llegan a la conclusión de que al menos no es aburrido, en consecuencia me relajo y escucho. Pero si se comienza diciendo yo soy una persona interesante, hay que empezar a mirar alrededor para ubicar la puerta de salida (Simmons, 2002).

Dos de los anhelos más peligrosos son el de controlar y el de sentirnos importantes pues llevan al autoengaño. Para mantenerse seguro y en la realidad se debe reflexionar para reparar daños psicológicos, renovar sus reservas de recursos emocionales y recalibrar la brújula emocional. Cuando la gente ataca a alguien que está en una posición de autoridad generalmente está atacando la función, no a la persona, aunque los ataques sean muy personales (Heifetz y Linsky, 2002).

El instructor tendrá que estar alerta y reflexionar que los cambios trascendentes en una organización implican reconfigurar una compleja red de personas, tareas e instituciones que, aunque parezcan poco funcionales constituyen el “modus vivendi” cuando éste se altera la gente experimenta una sensación de profunda pérdida y de expectativas defraudadas. Pueden sentirse incompetentes o desleales. No es extraño que se resistan al cambio y traten de eliminar a su agente visible (Heifetz y Linsky, 2002).

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADO DEL ENTRENAMIENTO

En el proceso administrativo tradicional después de la acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no las misiones marcadas, es decir, si se resolvió el problema detectado. Si se lograron los objetivos ¿se debió a las actividades desplegadas? O bien ¿se lograron los objetivos a pesar de esas actividades y recursos, o en forma independiente de ellos? (Arias, 1980).

Es fácil generar un nuevo programa de capacitación pero si no se evalúan los resultados se vuelve imposible racionalizar la relación empleado-esfuerzo de la capacitación.

A varios gerentes, representantes de la ARH y un grupo de trabajadores que recientemente han terminado un programa de capacitación se les pide su opinión. Si los comentarios son generalmente positivos, el programa puede tener una evaluación favorable y la organización continuará aplicándolo hasta que alguien decida, por cualquier razón, que debe eliminarse o remplazarse.

La capacitación también debe evaluarse en términos de que tanto han aprendido los participantes, qué tan bien están utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo (si cambiaron sus conductas) y si el programa alcanzó los resultados deseados (reducir los movimientos de personal, mejorar el servicio al cliente, etc.) (DeCenzo, 2001).

MÉTODOS DE DESEMPEÑO POSTERIOR A LA CAPACITACIÓN

Un mes después evaluar se evalúa si cada uno de los capacitados esta aplicando las técnicas que aprendieron en el curso y como. Si ocurrieron los cambios, se le podrán atribuir a la capacitación. Pero debe tenerse precaución, pues no se puede establecer enfáticamente que el cambio de la conducta este directamente relacionado con la capacitación.

Otro método consiste evaluar a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño real en su trabajo. Cuando la capacitación de la que el evaluador no tendrá conocimiento

haya concluido, se vuelve a evaluar. Se asume que el cambio ha sido a la instrucción recibida. Sin embargo éste tiene que ver directamente con la conducta en el puesto de trabajo (DeCenzo, 2001)

Por su parte Garry (1995) explica que la etapa final del entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. determinar hasta que punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Para verificar los alcances del programa es necesario suministrar a los participantes un examen antes de la capacitación y uno posterior. Si la mejora es significativa y existe la transferencia al puesto de trabajo se habrán logrado los objetivos totalmente.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ❖ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- ❖ Los acontecimientos que se hayan presentado mediante el proceso de capacitación.
- ❖ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ❖ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Según Kirlpatrick (1976 cit. en: Dessler, 2001) identificó cuatro criterios que se utilizan en la evaluación de los programas de capacitación:

1. **La reacción.** Evaluar las reacciones de las personas en entrenamiento ante el programa. ¿les gustó el programa? ¿piensan que valió la pena?
2. **El aprendizaje.** Aplicar una prueba a los aspirantes para ver si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que presuntamente debieron aprender
3. **La conducta.** Preguntar si la conducta de los educandos en el trabajo cambio en razón del programa de capacitación o no. por ejemplo ¿ahora los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses que antes con los clientes iracundos?
4. **Los resultados.** ¿Qué resultados finales se alcanzaron en función de los objetivos que se habían establecido para la capacitación? ¿Disminuyo el número de quejas de los clientes respecto a los empelados? ¿en la actualidad se alcanzaron las cuotas de producción?. Es evidente la importancia de que haya mejoras. Los cambios de conductas son importantes.

Además, se debe evaluar si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado. Las respuestas a las preguntas que aparecen a continuación pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de entrenamiento: ¿Se eliminaron los rechazos o desperdicios?, ¿Se eliminaron las barreras?, ¿disminuyeron los costos de trabajo por unidad?, ¿Las personas se tornaron más productivas y felices?, ¿la organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

Si la respuesta a las preguntas anteriores fue positiva, el programa de entrenamiento tuvo éxito; si fue negativa, el programa de entrenamiento no consiguió sus objetivos y se perdió el esfuerzo por que no surtió ningún efecto.

Chiavenato (2004) considera que la evaluación de un programa de entrenamiento se puede llevar a cabo en cuatro niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional:

- ☯ Aumento de la eficacia organizacional
- ☯ Mejoramiento de la imagen de la empresa
- ☯ Mejoramiento del clima organizacional
- ☯ Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
- ☯ Mejoramiento en la atención al cliente
- ☯ Facilidad de cambios e innovación
- ☯ Aumento de la eficacia

2. Evaluación en el nivel de recursos humanos:

- ☯ Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
- ☯ Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
- ☯ Aumento del conocimiento de las personas
- ☯ Cambios de actitudes y comportamientos de las personas
- ☯ Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

3. Evaluación en el nivel de los cargos:

- ☯ Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
- ☯ Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
- ☯ Aumento de la productividad
- ☯ Mejoramiento de la calidad
- ☯ Reducción de índices de accidentes en el trabajo
- ☯ Reducción de índices de mantenimiento de máquinas y equipos

4. Evaluación en el nivel de entrenamiento:

- ☯ Consecución en los objetivos de entrenamiento
- ☯ Retorno de la inversiones realizadas en el entrenamiento

Por otra parte en www.monografias.com (2007) mencionan que hay tres tipos de beneficios:

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- ☯ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ☯ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ☯ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ☯ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ☯ Crea mejor imagen
- ☯ Mejora las relaciones jefe-subordinando
- ☯ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- ☯ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ☯ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ☯ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ☯ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ☯ Ayuda a mantener bajos los costos
- ☯ Elimina los costos de recurrir a consultores internos

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LAS ORGANIZACIONES

- ☯ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- ☯ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ☯ Mejora la comunicación
- ☯ Incremento del nivel de satisfacción en el puesto
- ☯ Logro de metas individuales
- ☯ Elimina los temores a la incompetencia

BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS, EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS

- ☯ Orientación de nuevos empleados
- ☯ Proporciona información sobre disposiciones oficiales

- ☯ Hace viables las políticas de la organización
- ☯ Alienta la cohesión de grupos
- ☯ Proporciona una buena atmósfera en el aprendizaje
- ☯ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

Teniendo claro el proceso de capacitación pasemos a ver las técnicas de instrucción las cuales son consideradas, como uno de los aspectos de mayor importancia a considerar en el diseño de un programa de capacitación, ya que una buena elección de la técnica para la impartición de un curso será determinante para lograr los objetivos de aprendizaje.

2.5 Técnicas de capacitación

Es conveniente aclarar que no existe alguna técnica considerada como ideal en la impartición de un curso, sino que todas darán los resultados deseados siempre y cuando estén compaginadas con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes y con el tiempo disponible (Brito, 2000).

A continuación se explicarán brevemente algunas de las técnicas más comunes en la impartición de un curso de capacitación.

La capacitación en la práctica (CEP). Significa propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña de hecho.

La capacitación de aprendices. Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica.

La capacitación para enseñar en el trabajo. Muchos trabajos constan de una secuencia lógica de pasos y se enseña mejor paso a paso.

Las clases. Esta técnica ofrece varias ventajas. Son una forma muy rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos, por

ejemplo, cuando se debe de enseñar al equipo de vendedores las características especiales de un producto nuevo.

Aprendizaje programado. El recurso usado para la enseñanza puede ser un libro o una computadora. Tiene tres funciones a) presentar preguntas o problemas al educando b)dejar que el aspirante conteste c) informarle si sus respuestas son correctas o no.

Telecapacitación. Se puede capacitar a grupos de empleados en ubicaciones distantes por medio de enlaces de televisión.

Capacitación de vestíbulo o simulada. Es una técnica mediante la cual los educandos aprenden con el equipo real o simulado que usarán en su trabajo, pero de hecho son capacitados fuera de éste.

Capacitación por computadora. Este tipo de capacitación el educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades.

Representación de papeles. Técnica con la cual los aspirantes representan el papel de personas dentro de una situación administrativa realista (Dessler, 2001).

Instrucción audiovisual. Representación de materiales mediante una cinta de audio o video, diapositivas o presentación computarizada.

este sistema se utiliza para demostrar habilidades muy especializadas que no es fácil presentar por medio de otros métodos de capacitación (DeCenzo, 2001).

Autoinstruccion. Método en el que el ritmo del aprendizaje lo establece el propio usuario y no requiere instructor.

Conferencia. Es la reunión de un instructor con sus entrenandos con el objetivo de exponer o discutir algún material; su rasgo distintivo es que los participantes pueden discutir la información y formular preguntas, lo cual permite el libre flujo de ideas a fin de que la discusión logre trascender lo expuesto (Dessler 2001).

Las conferencias se diseñan para comunicar habilidades específicas en las relaciones interpersonales, técnicas o soluciones de problemas (DeCenzo, 2001).

Disertación. Presentación que realiza un entrenador frente a un grupo de personas, su principal ventaja es la eficiencia (Spector, 2002).

Taller facilitado: permite a un grupo de individuos trabajar juntos a fin de lograr un resultado específico. Todos son alentados a contribuir, todos tienen un sentimiento de participación y hay resultados reales y demostrables.

Un taller facilitado no necesita estar tan bien planeado como una sesión de capacitación, pero tampoco puede ser tan abierto como una discusión informal.

En un taller facilitado se genera el ambiente y la oportunidad para la gente contribuya de una manera constructiva y positiva (Cameron, 2001).

Por otra parte, el desarrollo de las capacidades de un individuo puede darse también en el puesto de trabajo. A continuación revisaremos algunas de ellas (DeCenzo, 2001).

Rotación de puestos de trabajo. Implica cambiar a los empleados en varios puestos de la organización, en un esfuerzo por ampliar sus habilidades, conocimientos y aptitudes, y puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es la promoción de un trabajo a un nuevo puesto. Además de incrementar la experiencia de una persona, permite que aprenda nueva información, reduce el aburrimiento y estimula el desarrollo de nuevas ideas.

Puestos de asistente. A los empleados que han demostrado tener potencial, se les puede dar la oportunidad de trabajar temporalmente como asistentes de un gerente experto, actividades supervisadas por algún entrenador. Al hacerlo se ven expuestos a una amplia gama de actividades gerenciales que los preparan para sumir responsabilidades del nivel superior inmediato.

Asignación de comités. Proporciona al empleado la oportunidad de participar en la toma de decisiones, aprenda observando a los demás e investigue problemas organizacionales específicos. Estas asignaciones temporales pueden ser interesantes y remuneradas para el crecimiento del empleado.

Conferencias y seminarios. Ofrece a los individuos una oportunidad para adquirir conocimientos y desarrollar sus capacidades conceptuales y analíticas, asumiendo la responsabilidad de mejorar sus habilidades conocimientos y aptitudes.

Simulaciones. En las simulaciones se trabaja con el análisis de los estudios de caso, los juegos de decisión y las dramatizaciones tomadas de las experiencias reales de las organizaciones.

Casos de estudio. Se le presenta por escrito la descripción de un problema de la organización para que lo diagnostique y lo resuelva (Dessler, 2001).

Juego de administración. Técnica para el desarrollo de equipos de administradores, con la cual un grupo compite contra otro, tomando decisiones.

Representación de papeles. Técnicas en la cual los aspirantes representan el papel de personas dentro de una situación administrativa realista.

Modelamiento de la conducta. Se les enseña a los aspirantes una película con técnicas administrativas correctas y después se les pide que actúen esos mismos papeles en una situación simulada y, por ultimo el supervisor les proporciona información al respecto y elogia su trabajo.

En nuestro siguiente capítulo haremos referencia a la historia de Grupo Flecha Roja S.A. de C.V. cómo surgió y se fue desarrollando.

CAPÍTULO 3

EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

3.1 La empresa Grupo Flecha Roja S.A. de C.V.

En el estado de Hidalgo, el transporte de pasajeros se inicio en 1922 cuando en la ciudad de Pachuca el Sr. Ángel Landaverde Nieto y otros pioneros de esta actividad, compraron 2 ó 3 camioncitos que reacondicionaron para transportar a los mineros que iban a trabajar a los yacimientos de Santa Gertrudis o Real del Monte. Los camioncitos marca Ford de ese entonces, con capacidad para diez personas y carrocería de madera, partían repletos de trabajadores media hora antes del horario de salida o entrada a la mina.

Desde la plaza que alberga la famosa replica del Big-Ben, la gente veía alejarse a los frágiles vehículos con hombres colgados en los estribos o apoyados en las salpicaderas luciendo sus pantalones de mezclilla, cascos, lámparas y algunas herramientas, rumbo a sus centros de trabajo.

Autotransportista era la nueva labor del señor Ángel Landaverde Nieto, quien nacido en 1901 en la ciudad de Pachuca, había emigrado a otras ciudades para trabajar en el campo y la industria, y a quien su espíritu independiente y empresarial le hizo regresarse a su ciudad natal para ser pionero en una actividad desconocida en ese entonces.

En ese agitado despertar de un pueblo, y mientras en ciudad de México la poliferación de los camioncitos empezaba a saturar las líneas y los nacientes autotransportistas debían hacer un paro y una manifestación frente al ayuntamiento para que el control del servicio pasara al manos del gobierno del Distrito Federal, en Pachuca, el autotransporte de pasajeros crecía progresivamente con la participación de los señores Andrés Cortazar, Leobardo Morales, Ocampo Galindo y las familias Escárcega, Carreño y Martínez.

La actividad creciente del autotransporte en diversas ciudades del país hizo necesaria la organización de este gremio. Así alentados por las autoridades del estado, los autotransportistas de Hidalgo se fueron organizando hasta formar el Sindicato de Trabajadores del volante en Pachuca, y sociedades organizadas con visión empresarial.

Ellos adoptaron el nombre complementario de Flecha Roja, como ocurría en otros estados de la República con las líneas de autobuses pertenecientes a la Alianza Camionera que tenía ese símbolo.

Del rumbo surgieron líneas como la México-Tuxpan-Tampico, Autobuses Flecha Roja México-Laredo y Autobuses Blancos, que después se unieron y formaron Autobuses Blancos Flecha Roja. En esa época los permisionarios tenían unidades en diferentes líneas. Socios de la México-Pachuca llegaban a tener en la México-Zimapan-Valles o en la México-Tampico.

La empresa ha podido sortear los diversos problemas que se le han presentado en su historia; muchas familias se incorporaron como permisionarios a esta empresa y otras se fueron.

Hoy, dirigida por el Arq. Rodolfo y el Lic. Ramón Landaverde, y socios que forman su mesa directiva, en la que esta incluida la tercera generación de autotransportistas en esta empresa, la México-Pachuca se ha modernizado para ofrecer un mejor servicio al estado de Hidalgo (CANAPAT, 2000).

Nuestra visión es convertirse en la empresa de transporte público más importante y prestigiada de la región que ofrezca excelencia, seguridad y calidad en el servicio, formada por un grupo de trabajadores que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización.

Nuestra misión es ser una empresa de transporte público eficiente, rentable con equipo y unidades de vanguardia que contribuya al desarrollo del país y la sociedad al brindar comunicación oportuna y confiable. En toda la región a través de un servicio de calidad. Nuestra labor esta sustentada en el desarrollo y compromiso profesional de cada uno de los miembros que colaboran en la empresa.

En el siguiente capítulo observaremos el organigrama y posteriormente explicaremos como se constituyó la capacitación en Grupo Flecha Roja S.A. de C.V. sus objetivos y técnicas.

3.1.1 Organigrama

3.2 La capacitación en una empresa de autotransporte

Al ingresar a Flecha Roja como socios “Grupo Martínez García” en el año de 1995 surge la inquietud de uniformar a los conductores y con ella iniciar una capacitación que permitiera dar un mejor servicio al usuario pues la empresa había quedado en una condición económica desfavorable y se tenía que renovar. La idea de capacitar al personal se consolida en 1999 y el proyecto despegó en una pensión de la empresa en el D.F. con unas cuantas sillas y un pizarrón, el Doctor Alfio Mtz. García coordinador del área inicia los cursos explicando al personal la importancia de la capacitación desde una perspectiva legal y de desarrollo humano. Después de dos años se construye el Centro de Capacitación en Pachuca Hgo. Ahí inicia la Capacitación en forma, con objetivos claros y declaraciones ante STPS.

Objetivos generales del autotransporte en México

- ☯ Ubicar a los conductores como “personas” de suma importancia en las empresas de autotransporte, así como propiciar actitudes de mejora continua en los mismos (CANAPAT, 2001).
- ☯ Fomentar una filosofía de trabajo a través de la sensibilización, que permita el desarrollo trascendental como conductor en su ámbito laboral, familiar y personal (S.C.T., 2003).

Objetivos específicos del autotransporte en México

- ☯ Proporcionar los elementos básicos en manejo a la defensiva, educación, operación y mantenimiento; atención y servicio al público, motivando una filosofía de superación en el trabajo, desarrollando habilidades y destrezas (SCT., 2003).

- ☯ Analizar la trascendencia que tiene el buen funcionamiento de sus actividades creando el compromiso de brindar un excelente trato a los usuarios; a través de una autentica actitud de servicio que repercuta en la imagen empresarial, así como la preferencia y satisfacción del cliente (SCT, 2003).

Objetivos de la capacitación “Grupo Flecha Roja”

- ☯ Formar una cultura laboral por medio de la cual el individuo logre el autoconocimiento que lo lleve a una superación como ser humano logrando como consecuencia el aumento de su productividad a favor de sí mismo y de la empresa.
- ☯ Elevar la calidad de nuestros trabajadores por medio de adquirir el máximo conocimiento de su potencial humano y cómo aplicarlo para lograr la plenitud, lo cual se verá reflejado en la productividad y en todas las áreas de su vida.

Técnicas que se utilizan en capacitación

Capacitación de aprendices y modelamiento: se utiliza en el salón de clases y en el trabajo de una forma práctica, con el objetivo de llevar fácilmente al área de trabajo lo aprendido. Por ejemplo: en el aula al personal de ventas se le entrena que explicando que cuando llega un cliente se le dice: buenos días; a donde viaja?, extiende la mano y con una sonrisa y dice: recibo__\$ cobro__\$ y entrego__\$ junto con el boleto, gracias y feliz viaje. Posteriormente tiene que hacerlo dentro del área para que quede aprendido.

Las clases: se utiliza para enseñarles al personal las características de talonarios o unidades nuevas.

Representación de papeles: se utiliza para comprender o solucionar alguna problemática y desarrollar empatía en el personal.

Instrucción audiovisual: se utilizan algunos videos o audio cintas con el objetivo de que puedan ver lo que se debe o no se debe hacer dentro de sus puestos de trabajo, para seguimiento de instrucciones y para aprender hacer análisis y razonar información.

Conferencias: se utiliza para discutir algún material relacionado a temas como calidad en el servicio, solución de problemas, autoestima, autoconocimiento, valores, inteligencia emocional ya que pueden discutir la información y formular preguntas llegando a soluciones.

Taller facilitado: se utiliza con el objetivo de que todos sean alentados a contribuir tanto en la exposición del tema como en las soluciones, el personal aprende como pensar juntos por lo que implica desarrollar otras habilidades, ayuda a la gente a pensar imaginativamente, comunicar con claridad, expresar y sacar ideas a la luz, aprender unos de otros, ampliar sus conocimientos y ofrecer soluciones. Además hace que las personas se diviertan y logren un compromiso sin dormirlas. Es muy flexible por que se puede utilizar para cualquier tema que se desee trabajar.

Veamos ahora cuales son las funciones del analista de capacitación dentro de Grupo Flecha Roja.

3.3 La función del psicólogo en la empresa

Funciones específicas del puesto de Analista de Capacitación en Grupo Flecha Roja S.A. de C.V.

Dentro de las actividades del puesto de Analista de capacitación se encuentran:

🕒 Elaboración de detección de necesidades en capacitación

Dentro de esta actividad se encuentran las entrevistas y la elaboración de cuestionarios.

La entrevista es no estructurada ya que permite el libre flujo de ideas y una mejor recopilación de datos, se aplica únicamente a los jefes de oficina abarcando: taquilla 18 de marzo, central del norte, 5 de mayo, Tizayuca, Pachuca, Villas de Pachuca, Venta prieta, Actopan, Ixmiquilpan, Jacala, Zimapan, Metztlán, Santa Ana, Tamasunchale, Atotonilco, Cd. Valles y Xilitla.

La entrevista generalmente inicia preguntándoles ¿Cómo va la taquilla? Y de ahí surgen ideas, quejas, sentimientos que son registrados en una libreta de taquigrafía o palm que es utilizada por la comodidad para enlistar las necesidades detectadas (Ver anexo 1).

Posteriormente se hace el vaciado de datos y con ello se saca el mayor porcentaje de respuestas y se jerarquizan (Ver anexo 2).

Los jefes de oficina se encargan de recolectar en el buzón quejas y sugerencias y por ordenes de dirección tienen la tarea de leer cada uno de ellas y elegir las 10 que consideran más importantes y enviarlas al centro de capacitación (ver anexo 3).

En el centro de capacitación se recolectan las quejas que tiene relación con atención al cliente, se hace el conteo de la cantidad de quejas por maltrato y el resto se envía a recursos humanos.

Se elige o elabora el cuestionario para operadores y fuerza de ventas con base a los datos anteriormente recolectados, anexando además, preguntas que permitan saber si la necesidad es de capacitación o de otra área o esfera de desarrollo como familia, amigos, etc. El cuestionario que se utiliza es el tipo A o B según sea el caso (ver anexo 4).

Se entrega un cuestionario de conteo de habilidades a los jefes de oficina en el que se plantea todo lo que debería hacer el personal de ventas en su

área de trabajo. Ellos tienen que calificarlo y reenviarlo al centro de capacitación (ver anexo 5).

El instrumento de detección se elige según las disposiciones de la dirección.

*Se jerarquizan los resultados de DNC y la cantidad de respuestas obtenidas: se suman las respuestas por pregunta, se toman los porcentajes. Se analiza la información obtenida y con base a ese dato se decide la el tema a tratar en capacitación y desarrollo (ver anexo 6).

Desarrollo de manuales

*A partir de los datos obtenidos en la detección de necesidades en capacitación, se plantean los temas y subtemas que se van a impartir. Así como, los objetivos y posibles dinámicas (ver anexo 7).

El coordinador de capacitación supervisa el proceso.

Elaborar y facilitar cursos de capacitación y desarrollo a todos los niveles

*Diseño y desarrollo de los proyectos del semestre o bimestre según sea el caso; se anexan materiales e imágenes de apoyo (ver anexo 8).

*El coordinador supervisa el proyecto, sí es aceptado: se inicia el proceso de capacitación.

*Calendarización de los cursos de capacitación (se eligen las semanas de trabajo conforme a días laborables, ya que la cantidad de semanas ya esta establecida por la dirección) y se le envía al departamento de R.H. (ver anexo 9).

*Recursos Humanos decide quiénes, cuándo y cuántos van a asistir al curso para conductores, y los jefes de oficina se encargan del personal de ventas, si ellos desea enviar personal lo envían.

*En la capacitación se proporcionan los conocimientos habilidades y capacidades para que el trabajador realice correctamente su trabajo y sea más eficaz.

*En desarrollo se les proporcionan los conocimientos para que el trabajador conozca y desarrolle su potencial al máximo, su creatividad y adquiera nuevas habilidades para poder hacer su trabajo y si se puede ocupar puestos de mayor responsabilidad en un futuro.

*Es importante destacar que la capacitación y desarrollo para ejecutivos se imparte dos veces al mes. No se hace una DNC y seguimiento de capacitación formal. los posibles temas son sugeridos por la dirección.

Se han impartido cursos como: autoestima, autoconocimiento, calidad en el servicio, valores, habilidades sociales, inteligencia emocional,, distribución del tiempo libre, manejo de conflictos, solución de problemas, proyecto de vida, pareja, familia, sexualidad, PNL, manejo del estrés, las 5s, limites y asertividad, adicciones, empowerment, management.

🕒 **Evaluación y seguimiento de proyectos**

*Dentro de ésta actividad se evalúan los conocimientos que han adquirido en el aula de capacitación a través de un examen (pretest-postest) de opción múltiple, la cantidad de preguntas varía dependiendo del tema (ver anexo 10).

posterior al examen de conocimientos se les entrega una hoja de evaluación donde ellos tienen que evaluar el impacto de la capacitación y al instructor (anexo 11).

Si el capacitando aprueba el examen, se le entrega su Constancia de Habilidades (Formato DC-3 solicitado por la STPS) (ver anexo 12).

*Se entrega un cuestionario de seguimiento de habilidades y conocimientos (desempeño individual) al coordinador de cada área para que evalúe el desempeño posterior a la capacitación de cada capacitando. El seguimiento tiene una duración de 1 meses. Después, las evaluaciones se envían al Centro de Capacitación (ver anexo 13).

*Se analizan los resultados, se ve en que mejoró o falló la mayoría.

*Si la mayoría tuvo mejoras en el desempeño laboral entonces la capacitación es calificado con “buen impacto”.

*Cada seis meses se entrega el formato DC-4 a la secretaria del trabajo y previsión social y se hacen las declaración legales del personal capacitado (ver anexo 14).

Veamos ahora los productos del psicólogo dentro de la organización.

3.4 Los alcances del psicólogo en la empresa

***Implementación de la detección de necesidades y el puesto de analista en capacitación.**

La detección de necesidades se implementó al observar que se estaban impartiendo cursos y temas sin una razón específica y valida. Al platicarlo con mi hermano (administrador de empresas) y explicarle mis dudas me comentó que había un método que se llama “detección de necesidades en capacitación” el cual podía ayudar para elegir adecuadamente el curso a impartir, con bases reales y no al azar. A partir de ahí tuve que empezar a consultar revistas de psicología organizacional, libros acerca del tema y la red para conocer los procesos adecuados.

Después de un par de meses empecé a entrevistar a los jefes de oficina, socios de la empresa y personal administrativo, aproximadamente seis meses después logre elaborar los primeros cuestionarios para gestionar el trabajo en el área.

En el proceso me di cuenta que no podía hacer cuestionarios que me complicaran en tiempo pues no lo tenía (era la primera y la única psicóloga en la empresa). Fue cuando decidí elaborar cuestionarios cortos y que la mayor parte de las preguntas fueran falso o verdadero pues ya con la entrevista había logrado sondear quizá lo suficiente.

El tiempo que tome fue largo pues en la formación que recibí dentro de la universidad no revisamos el tema de capacitación ni sus procesos, solo reclutamiento y selección de personal, así que en el momento que conocí y revise el método lo platicue con el coordinador del área el cual desconocía el tema, no había alguien que me apoyara para lograr hacerlo en menor tiempo, sin embargo; conforme paso el tiempo, aprendí y fui haciendo explícitos diferentes procesos que me permitirían saber que cursos impartir sin descuidar mi trabajo dentro del área.

Después de entregarle las propuestas al coordinador, explicarle en que consistía la DNC y que, además se tenía que llevar a cabo la elaboración, facilitación y evaluación de los programas, la idea fue de su agrado y me permitió hacer todo el proceso como es en realidad.

Después de 8 meses de trabajo y de ver resultados le explique al coordinador que una persona encargada de todo el proceso de capacitación se llama “analista de capacitación” nombre que descubrí al estar navegando por la red y revisar los perfiles de los puestos.

A partir de esa platica le solicite la modificación del nombramiento del puesto que tenía “capacitador” a analista de capacitación, de ahí me enviaron a recursos humanos con la orden para que modificaran mi credencial “subir de puesto” e ingresar a nómina pues me encontraba trabajando por honorarios. Cabe mencionar que, aunque el puesto fue modificado y aceptado por recursos humanos la DNC y sus procesos no son considerados ni validados por la dirección.

***Modificación de conductas**

Para lograr que el personal operativo tuviera higiene y portara el uniforme completo se les hizo un reglamento interno que explicaba la importancia de seguir reglas y sus beneficios. Se le solicitó a jefes de oficina y personal administrativo que cada que observaran a un conductor portando el uniforme completo y estuviera limpios se le reforzara socialmente diciéndole “que bien te ves” y además se le diera un reforzador tangible (paletas, dulces o se les pegara una estrellita en la frente) y, a los que no cumplieran no se les diría absolutamente nada.

Después de un meses de reforzamiento se les entregó a los jefes de oficina una lista con los nombre de todos los operadores, frente a cada nombre ellos tenían que poner una marca a un lado para reconocer a aquellos que estaban cumpliendo. Después de recibir las listas se encontró que de 280 de los operadores 200 había logrado mantenerse limpios y portaran el uniforme completo.

***Desarrollo personal**

Con anterioridad sólo se trabajaba capacitación para el personal operativo. Elegimos implementar el desarrollo personal para operadores y asistentes de ventas (taquillas) con el objetivo de producir o mantener la motivación de ambos puestos y como consecuencia mejorara el trato al cliente.

Después de 18 meses de impartir los cursos basados en desarrollo personal (humano) las gente reporto estar motivada y los jefes de oficina explicaron que dentro de sus áreas de trabajo las personas trataron mejor al cliente y entre compañeros no tenían tantas discrepancias (mejoró el clima laboral). No se elaboró un instrumento de medición porque la dirección no otorgó el permiso de invertir en el proyecto.

***Autoconocimiento**

Durante 1 año se impartió al personal de ventas un taller facilitado de autoconocimiento. Se les aplicó un pretest para saber cuanto conocían de ellos mismos y el valor que se tenían, se les solicitó que al final del cuestionario en una gráfica del 0 al 10 marcaran en que lugar creían conocerse a sí mismos.

Después del taller se les aplicó un posttest para saber cuánto habían avanzado y que volviera a marcar el gráfico.

Se encontró que 127 asistentes de 180 lograron descubrir sus propios recursos nombrando habilidades, capacidades, fortalezas y valores en la evaluación.

***Comprensión de lectura**

En un inicio se les proporcionó al personal operativo y fuerza de ventas (taquilla) una reflexión que tenían que leer en 15 min. aproximadamente y luego se les solicitó que explicaran que habían entendido. El 10% de la población logró explicar con sus palabras lo que decía la reflexión y lo que entendía. Durante 1 año se les estuvo dando diferentes tipos de reflexiones y se les estuvo preguntando ¿cómo lo aplicarías a tu vida? ¿Qué te deja pensando? Después se les volvió a evaluar y se encontró que el 45% lograba comprender la lectura.

***Implementación de campañas de calidad (botones de calidad en el servicio y manuales, pulseras de valores).**

Los botones de calidad se implementaron con el objetivo de reducir la cantidad de quejas de los pasajeros.

Inicialmente se tenían de 30 a 40 quejas por taquilla al mes tanto de operadores como de fuerza de ventas.

Después de 1 mes de que operadores y asistentes de ventas (taquilla) portaran el botón las quejas comenzaron a reducir al mes y a los 3 meses ya teníamos como máximo solo 6 quejas al mes y así se mantuvieron durante 10 meses más.

Posteriormente volvieron a incrementarse por que no hubo apoyo constante de los jefes y socios, y la gente dejó de portar el botón (Ver anexo 15).

Los mini-manuales de cartera se implementaron con el objetivo de que los operadores cumpliera con 5 hábitos que con anterioridad se les habían enseñado y comúnmente cada que se les llamaba la atención se justificaban diciendo “a mi no me lo dijeron” o “no me lo enseñaron”. (eso fue lo reportado por los jefes de oficina en una junta). el diseño se hizo por computadora y se mando imprimir en una imprenta. Se les impartió el curso de las 5s japonesas (clasificación, organización, limpieza, bienestar personal, disciplina); posteriormente se les solicito que al recibirlo firmar y poner su huella de recibido, se les explicó que cuando los jefes les solicitaran el manual el que no lo portara recibiría una multa económica, además, pagar la reposición del mismo. Nunca se les dijo la cantidad pero no fue necesario pues ninguno lo extravió, todos lo portaron en la cartera o bolsa del uniforme como se les solicitó. Los resultados no fueron medidos pero después de dos meses se les pregunto a los jefes de oficina como se desempeñaban los operadores y todos explicaron ya no tener ningún tipo de problemas en cuanto a las 5s.

Viendo el resultado del primer mini-manual se implemento un segundo pero ahora relacionado a valores que igualmente tendrían que portar bajo las mismas regla. Se impartió el curso de valores a ventas (taquilla) y operadores. Los jefes de oficina reportaron que tanto operadores como personal de ventas se manejaba con un mayor respeto y al menos algunos decían la verdad cuando cometían una falta, situación que con anterioridad no había sucedido.

Desfavorablemente como con el botón los jefes de oficina dejaron de apoyar al centro de capacitación y comenzaron una vez mas las quejas internas. (ver anexo 16).

***Buzón de quejas y sugerencias**

El buzón se implementó con el objetivo de conocer las necesidades de los clientes; además, se diseñó un formato que fuera sencillo y fácil de utilizar tanto en tamaño como en información.

***Carta de presentación**

Se implementó con el objetivo de ofrecer un mejor trato al cliente, se entrenó a operadores para que antes de salir de andenes se parara en el pasillo frente a los pasajeros diciendo **“buenos días señores pasajeros, gracias por viajar en Flecha Roja” “mi nombre es ____ y estoy a sus ordenes”**.

Se solicitó a todos los conductores hacer la carta de presentación, se les explicó la importancia y beneficios de la carta de presentación, además se les comentó que serían supervisados por jefes de oficina, y quien no cumpliera con las reglas sería sancionado. Los pasajeros empezaron a escribir en la hoja de sugerencias que se encontraban satisfechos con la actitud de los conductores “que ahora si eran humanos” y los jefes de oficina reportaron que la afluencia de pasaje incrementó un 8%. Esta actitud sólo se mantuvo 6 meses ya que nuevamente los jefes dejaron de apoyar al centro de capacitación.

3.5 Propuesta

Como pudimos observar a lo largo del desarrollo de este proyecto la capacitación juega un papel de vital importancia en el desarrollo y supervivencia de una empresa.

Partiendo de lo anterior y apoyándonos en el contenido de este trabajo realizaremos distintas propuestas, mismas que permitirán generar el impulso de la empresa.

Como primera propuesta consideramos importante que capacitación y recursos humanos pueda tener una conexión directa para que se puedan consolidar opiniones y propuestas trabajando en equipo. Ya que al no depender capacitación de recursos humanos la opinión que tiene la gerencia de personal tiende a diferir de la dirección y de la de capacitación, por tal razón se pierde mucho tiempo en intentar unificar opiniones y decisiones para el área resultando en nada.

Otra propuesta digna de ser llevada a la práctica es crear el área de inducción y el puesto, pues el personal de nuevo ingreso deben adaptarse al nuevo ambiente conocer las normas, reglas, metas, visión, misión, valores de la empresa y socializar para que sea mas fácil el trabajo en equipo y pueda rendir al 100%.

Por otra parte, es importante que la dirección acepte validar la detección de necesidades en toda la empresa y la tomen en cuenta como una herramienta eficaz, ya que permite conocer los sentimientos, inquietudes, necesidades y problemáticas del recurso humano y de la propia organización.

Permitiéndonos así, conocer las barreras que obstaculizan los cambios y poder generar propuestas que contribuyan al crecimiento laboral y personal de todo el equipo de trabajo, teniendo como resultado personas más satisfechas y comprometidas y no gente enojada y resentida.

Además, es importante que la dirección y socios de la empresa consideren que la capacitación es una inversión y no un gasto adquiriendo materiales para capacitación y desarrollo. Que se compren DVD, películas, libros y material que se requiere para ofrecer una capacitación digna. Ya que, el coordinador o el analista son los que tienen que comprar (de su salario) los materiales para lograr hacer su trabajo, es imposible capacitar con 6 libros que se tienen en el área, es indispensable evaluar costo = beneficio.

Por otro lado, considero necesario que los jefes de oficina, socios, y personal administrativo colaboren trabajando en equipo con el Centro de Capacitación, para

que lo implementado por el área logre tener frutos lo cual beneficiará a todos, y que se concientice a todo el personal que, para que se pueda dar un cambio dentro de una organización primero se tiene que capacitar a socios y directivos de la empresa y así ir bajando en el organigrama, de otra forma es imposible lograr un cambio sólido y a largo plazo, ya que tienen la creencia de que el personal operativo tiene que cambiar para que la gerencia y directivos cambien, lo cual es imposible.

De manera concreta, que se homogenicen los grupos que se envían a capacitación pues es difícil tener dentro del aula a una persona que concluyó la preparatoria con alguien que no sabe leer y escribir, comúnmente esto retrasa el aprendizaje en capacitación y produce desánimo en ambas partes y, que los jefes de oficina envíen a capacitación a su personal cada que se les solicita pues en ocasiones el personal de su taquilla pasa un año sin recibir capacitación y esto produce una mala calidad en el servicio y por ende bajos ingresos.

Finalmente, que se elaboren los perfiles de puestos ya que para el área de capacitación es más complicado definir objetivos, se contrate más personal para capacitación ya que solo hay 1 psicólogo encargado de todos los procesos, que todas las áreas junto con capacitación y recursos humanos acuerden funciones y obligaciones pues las instrucciones que se les da al personal operativo son diferentes y eso confunde a las personas.

CONCLUSIONES

En la actualidad los ecónomos han detectado que el desarrollo tecnológico del ser humano ha provocado un cambio radical en el estilo de vida de la gente, lo cual ha traído como consecuencia una serie de disturbios, en esos momentos ocasionados por la incertidumbre y el poco conocimiento de estas nuevas formas de hacer y producir las cosas.

Con base en todo lo planteado podemos observar que la capacitación resulta ser un eslabón indispensable en el desarrollo y consolidación de una empresa.

Las funciones del psicólogo como lo menciona Muchinsky (2002) y Marmolejo (2002) son muy variadas pues el papel del psicólogo se ha diversificado enormemente. Desde mi personal punto de vista, tan variadas que dentro de algunas organizaciones los jefes solicitan que el psicólogo se encargue de un gran número de tareas, produciendo así poca productividad dentro de sus labores. El objetivo muchas veces es no pagar un salario a otra persona, que es considerado un gasto y no una inversión.

Simons (2002) explica que uno de los principales papeles del psicólogo es lograr que la gente haga las cosas por que cree en ello. Con lo que me encuentro de acuerdo pues las personas no pueden ser obligadas y atemorizadas para que realicen sus labores con la mejor actitud y entusiasmo. Desfavorablemente en México y en Flecha Roja aun existen personas que utilizan amenazas y ofensas como un método para lograr que la gente haga lo que desean sin comprender que lo único que se logra es el enojo de toda la gente a su cargo y una baja en la productividad.

La inducción juega un papel importante para el nuevo trabajador pues es lo que le ayuda a rendir al cien por ciento menciona DeCenzo (2001). Punto en el que coincidimos pues considero que sin la inducción el personal desconoce reglas,

normas y metas. Además de que no se siente pertenecer a la empresa y esto trae como consecuencia castigos y despidos que es algo que sucede dentro de Flecha Roja.

Por otra parte Arias (1980) considera que pueden ser tres posibilidades por las que las personas dentro de una empresa no actúan conforme a lo esperado: no pueden, no saben ó no quieren. Dentro de estas tres posibilidades capacitación solo puede ocuparse de que las personas no sepan, las otras dos opciones corresponden a la empresa y jefes de área. Con lo que me encuentro de acuerdo pues en algunas organizaciones y en la empresa en la que laboro tienen la idea de que capacitación puede ser la panacea dejando toda la responsabilidad al área de capacitación sin tener en cuenta que todas las áreas tienen que participar en el cambio y crecimiento de las organizaciones.

Muchinsky (2002) menciona que el término desarrollo se reserva para mejorar las competencias del nivel directivo mientras que la capacitación es para mejorar las habilidades en el puesto de trabajo operativo. Sin embargo, considero que el desarrollo también puede aplicarse a cualquier puesto de trabajo pues permite desarrollar y mejorar algunas habilidades dentro del puesto sin necesidad de ascender de inmediato en el organigrama, es decir comenzar a trabajar con otros talentos en el mismo puesto produciendo un mejor trato al cliente y motivación en el trabajador para que cuando llegue el ascenso no haya problemas de adaptación y capacitación.

Por su parte Arias y Heredia (1999) mencionan que el propósito del desarrollo es el cabal florecimiento de todos los atributos humanos, por tal razón considero importante el trabajo de desarrollo en el aula para todos los empleados así se tendrá un mejor resultado no solo dentro de la organización sino tendremos gente contenta con su vida.

De igual forma resulta importante considerar lo propuesto por Arias (1980) que, para que la empresa logre su misión no es necesario impartir cursos y más cursos confundiéndolos con capacitación pues no es lo mismo. Considero que esta forma de pensar solo produce gastos y no una inversión pues no se miden los resultados. Sin embargo, en Flecha Roja no se considera este punto.

Brito (2000) considera que se debe elegir un modelo de investigación, con lo que me encuentro de acuerdo. Sin embargo, en Flecha Roja no tiene la cantidad de personal necesario y el apoyo para lograr una investigación en forma eligiendo el modelo mas adecuado, por lo que solo se utilizan entrevistas (quien necesita capacitación y por que), buzón de quejas (revisar que tipo de necesidades tiene el cliente interno-externo), cuestionarios (detectar necesidades de capacitación, de la empresa y limitaciones) y conteo de habilidades (el jefe califica si el trabajador domina o no el puesto).

Otro factor que resulta importante para la capacitación es que la programación este sistematizada y fundamentada menciona Garry (1995). Contestar las preguntas necesarias propuestas para definir criterios. Sin embargo, algunas las preguntas propuestas por este autor dentro de mi función no pueden ser utilizadas por que no se tiene el apoyo de la dirección para dar gran parte de la información y no se otorga un tiempo adecuado para lograr todo el proceso propuesto.

Así mismo, Garry (1995) explica que dentro de la capacitación y desarrollo se busca que las personas aprendan, con lo que me encuentro totalmente de acuerdo, en el centro de capacitación de Flecha Roja se ha buscado que las personas incorporen a su comportamiento las habilidades para las que fueron instruidos y que este aprendizaje quede arraigado a su vida.

De la misma forma, es importante retomar lo mencionado por Simons (2002) que el instructor o capacitador en primera instancia tendrá que ganarse la confianza de la gente para lograr una conexión. Por lo que considero es muy importante pues la

capacitación comienza a lograr su cometido (que la gente aprenda) cuando existe un entendimiento mutuo.

Además, el capacitador tendrá que comprender que las personas atacan a la función (puesto de mando) y no a la persona como lo dice Eifetz y Linsky (2002). Pues estar frente a un grupo no es una tarea fácil, ya que existen muchos tipos de colaboradores desde los más cooperadores hasta personal que se resiste al cambio. Las primeras capacitaciones dentro de Flecha Roja fueron difíciles pues el personal gerencial y el cuerpo de ventas nunca había sido capacitado y se sentían un poco agredidos.

DeCenzo (2001) expone que no puede establecerse enfáticamente que el cambio de la conducta este directamente relacionado con la capacitación con lo que estoy completamente de acuerdo. Sin embargo en Flecha Roja no se tiene la información para saber si el cambio estuvo relacionado a otras variables.

Con respecto a la evaluación de un programa de entrenamiento Chiavenato (2004) considera que el análisis se debe llevar a cabo en cuatro niveles: organizacional, recursos humanos, nivel de cargos y de entrenamiento. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que para lograrlo en los cuatro niveles se requiere de un equipo de trabajo y tiempo, Flecha roja no cuenta con ello. Una sola persona no puede capacitar y a la vez visitar las áreas para hacer el análisis desde Cd. Valles San Luis Potosí, Cd. De México, Sierra Tlahuiltepa, Metztitlan.

Por otra parte Brito (2000) expone que no existe alguna técnica considerada como ideal en la impartición de un curso, con lo que me encuentro de acuerdo pues el capacitador tiene que ver el tipo de grupo al que le va a impartir el curso y con base en ello las técnicas tendrán en ocasiones que dar un giro y modificarlas pues no es lo mismo un grupo tímido que participativo o agresivo. Es ahí donde el capacitador tiene que ser muy observador y si iba a empezar con “las clases” quizá tenga que modificarlas por un “taller facilitado” y luego utilizar lo planeado. Además tener en cuenta que cada empresa tiene diferentes necesidades y presupuestos para la capacitación. En mi caso Flecha Roja no cuenta con

presupuesto para trabajar completamente con algunas técnicas como instrucción audiovisual, capacitación por computadora o aprendizaje programado.

En torno a lo propuesto por Cameron (2001) podemos afirmar que el taller facilitado nos ha permitido sin hacer una gran inversión que el personal exprese sus necesidades, dudas y se sienta que es parte de la empresa, no solo del aula.

ANEXO 1



Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

Estado: Región: Localidad:
Puesto: Jefe de Oficina Nombre:

[illegible]

ANEXO 2



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

nec. detec. en j.o.	# j.o. acuerdo	área a la que pertenece

nec. detec. en op.	# j.o. acuerdo	área a la que pertenece

Nec. Detect. en taquilla	# j.o. acuerdo	área a la que pertenece

Analista de Cap.

Coordinación de cap.

ANEXO 3



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

AYUDANOS A SERVIRTE MEJOR!

La forma más rápida en la que nosotros podamos mejorar, es que nuestros clientes nos digan cómo:

Quejas:

Sugerencias:

¡Gracias por viajar en flecha roja!

ANEXO 4



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
CC / 000136
DNC-A**

El siguiente cuestionario no es de ninguna manera un examen, solo es un instrumento que nos ayudará a mejorar la forma en la que trabajamos en equipo y que por consiguiente mejorara el servicio que damos a la comunidad. Porfavor contesta lo mas sincero posible... gracias!.

I. Contesta Cierto ó Falso según sea el caso.

	Verdadero	Falso
La capacitación me ha enseñado mucho sobre mí mismo		
A veces tengo muchos problemas con mi familia		
A veces no me siento a gusto en mi lugar de trabajo		
Siento que la capacitación no ha cambiado en nada mi forma de pensar		
No estoy motivado a hacer las cosas mejor		
A veces los problemas económicos no me dejan concentrarme en el trabajo		
Soy muy explosivo		
Siento que la capacitación es una perdida de tiempo		
Mis hijos son muy problemáticos		
Me gustaría que mis jefes me trataran mejor		
El equipo con el que trabajo (herramientas) no están en buen estado		
Siento que la capacitación no ha cambiado en nada mi forma de atender al cliente		
Mi relación de pareja no me deja ser feliz		
La capacitación me ha enseñado a llevarme mejor con quienes me rodean		
Siento que me "explotan" en el trabajo (gano muy poco y no hay incentivos)		



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

II.

1. Comenta Una situación en la que algo de lo que has aprendido en capacitación te ayudo en tu vida personal o en el trabajo.

2. Comenta que te gustaría que cambiara en tu lugar de trabajo para que tu trabajes mejor en todos los aspectos.

3. Menciona tres problemas que percibes en tu trabajo.

Recuerda que todos dependemos de todos y esto nos ayudará a mejorar como personas y como empresa, por tu cooperación, de nuevo...

GRACIAS!!!



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
CC / 000136
DNC-B**

Este cuestionario debe ser respondido por cada uno de los trabajadores de la empresa.

Nombre

Función o cargo dentro de la empresa

Departamento o área

1. **Funciones** o **tareas** clave que debe desempeñar

a)	
b)	
c)	
d)	



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

2. Señale las principales debilidades en relación a destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos que usted tiene y que no le permiten un mejor desempeño en cada una de las funciones clave mencionadas en el punto 1.

		Profundidad		
		Estado actual (A)	Estado deseado (B)	Brecha (A) – (B)
Para tarea a		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea b		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea c		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea d		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	

3. Señala otras destrezas, actitudes, habilidades, y conocimientos que, si las adquiriera o las profundizara, le ayudaría a mejorar su desempeño en su cargo.

		Profundidad		
		Estado actual (A)	Estado deseado (B)	Brecha (A) – (B)
Para tarea a		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea b		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea c		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	
Para tarea d		1-2-3-4-5-6-7	1-2-3-4-5-6-7	



CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales.

--

Señale en que temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de la empresa. Mencione solo los temas, no mencione cargos, no mencione nombres de personas.

--

Comentarios adicionales.

--

ANEXO 5



CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

CONTEO DE HABILIDADES
FUERZA DE VENTAS

Nombre del empleado:

Área:

Habilidades	Malo (5)	Regular (6-7)	Bueno (8-9)	Excelente (10)
Sonríe al pasajero				
Saluda al pasajero				
Muestra tolerancia hacia el pasajero				
Se despide del pasajero				
Le desea un buen viaje				
Atiende con rapidez al pasajero				
Trabaja en equipo (compañeros)				
Corta boletos sin equivocaciones				
Muestra solución problemas que se le presentan en el área				
Utiliza su creatividad dentro del área				
Da atención a quejas y sugerencias				

Analista de cap.

Coordinación de cap.

ANEXO 6



Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

Fecha: Diciembre/2005
Departamento o área: Operativa (conducción)

[illegible]



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

Comenta una situación en la que algo de lo que haz aprendido en capitación te ayudó en el trabajo o en tu vida personal.

¿Qué te gustaría que cambiara en tu lugar de trabajo para que tu trabajes mejor en todos los aspectos?



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

Menciona tres problemas que percibes en tu trabajo

ANEXO 7



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

PLAN DE TRABAJO PLANTEAMIENTO DE TEMÁS Y DINAMICAS A TRATAR

Tema:

Objetivos:

⌋
⌋
⌋

Posible dinámicas:

Analista de capacitación

Coordinación de capacitación

ANEXO 8



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

GUIA DEL INSTRUCTOR

CALIDAD EN EL SERVICIO

Al finalizar el curso los participantes:

☾
☾
☾

TEMAS	PRCEDIMIENTO	APOYOS	TIEMPO
	✓ ✓ ✓ ✓	0	
	✓ ✓	0	
	✓ ✓	0 0	
	✓ ✓ ✓	0	
	✓ ✓ ✓	0	
	✓ ✓	0	

	✓ ✓		
	✓ ✓ ✓	0 0	
	✓	0 0	
		0	
	✓	0	
		0	
		0	
		0	

Material Elaborado por Psic. Flor Perla Valdespino Mejía para Grupo Flecha Roja S.A. de C.V. Prohibida su reproducción total o parcial para fines de lucro.

ANEXO 9



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

**CALENDARIZACIÓN
ASISTENTES VENTAS**

PRIMER CICLO	SEGUNDO CICLO
18- 20 Enero	19- 21 Abril
25-27 Enero	26 -28 Abril
1-3 Febrero	3 –5 Mayo
8-10 Febrero	10-12 Mayo
15-17 Febrero	17-19 Mayo
22-24 Febrero	24-26 Mayo
1 febrero - 3 Marzo	31 Mayo - 2 junio
8-10 Marzo	7-9 Junio
15 al 17 Marzo	14-16 Junio

TERCER CICLO	CUARTO CICLO
12-14 Julio	4-6 Octubre
19-21 Julio	11-13 Octubre
26-28 Julio	18-20 Octubre
2-4 Agosto	25-27 Octubre
9-11 Agosto	8-10 Noviembre
16-18 Agosto	15-17 Noviembre
23-25 Agosto	22-24 Noviembre
30 Agosto – 1 Septiembre	29 Noviembre – 1 Diciembre
6-8 Septiembre	6-8 Diciembre

Analista de cap.

Coordinación de cap.

c.c.p. Gerencia Recursos Humanos.

ANEXO 10



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

**CENTRO DE CAPACITACION
000136
GRUPO FLECHA ROJA**

Nombre: _____
Fecha: _____ Calificación: _____
Empresa: _____

1. ¿Qué es vitalidad?
2. ¿Qué se necesita para ser vital?
3. ¿Cuáles son las barreras que impiden el cambio?
4. ¿Qué es un grupo de trabajo?
5. ¿Qué es un equipo de trabajo?
6. ¿Qué es calidad?
7. ¿Qué es un cliente?
8. ¿Cuáles son los tipos de cliente?
9. Da el significado de servicio.
10. ¿Qué es un momento de verdad?
11. ¿Cuál es el objetivo de las señales preventivas?
12. ¿Cuál es el objetivo de las señales restrictivas?
13. ¿Cuál es el objetivo de las señales restrictivas?
14. ¿Cómo se pueden prevenir los accidentes de tránsito?
15. ¿Qué es un conductor profesional?

ANEXO 11



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col.. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

EVALUACIÓN CURSO/COUCHING

1. ¿Qué descubriste de nuevo en ti a través del curso?

Mucho___ descríbelo_____

Poco ___ descibelo_____

Nada ____.

2. ¿Aprendiste cosas nuevas en el curso?

Si___ mencionalas_____

No_____.

3. ¿Crees que el curso le dio un nuevo significado a tu vida?

Si___¿cuál?_____

No_____.

4. ¿A cambiado tu manera de pensar después del curso?

Si___ ¿en que forma?_____

No_____.

5. ¿Cómo te pareció el curso?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

6. ¿Cómo te pareció la participación del instructor?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

7. ¿El instructor tiene conocimiento del tema?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

8. ¿El instructor mostró dominio del tema?

Excelente ____

Bueno ____

Regular ____

Malo ____

ANEXO 12

CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-3

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)

Registro Federal de Contribuyentes (SHCP)

Puesto

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)

Registro Federal de Contribuyentes (RFC)

Registro patronal del I.M.S.S.

Actividad giro principal

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso

Duración en horas

Periodo de ejecución

Año

Men

Dla

And

Me

D

H

Nombre del agente capacitador

Nombre y firma del instructor

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

Representante de los trabajadores
ante la comisión mixta de capacitación

Representante de la empresa
ante la comisión mixta de capacitación

Nombre y firma

Nombre y firma

NOTAS

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación.
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista de constancias presentada ante la autoridad laboral en el formato DC-4.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los teléfonos 54-80-20-20 en el D.F. y áreas metropolitanas; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-00114800, o al 18888-594-5372 desde los Estados Unidos y Canadá.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-3500 extensión 352

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al (55) 56-44-74-15.

DC-3 ANVERSO

ANEXO 13



**CENTRO DE CAPACITACIÓN
"GRUPO FLECHA ROJA"**

Blvd. Luis Donaldo Colsio
s/n. Col. Zona Escolar.
tel: 718-97-40

BITÁCORA MENSUAL

SEGUIMIENTO DE HABILIDADES

Nombre evaluador: _____

Nombre evaluado: _____

Fecha: _____ **Área** _____ **Puesto** _____

	5-6 Malo	7-8 Regular	9 Bueno	10 Excelente
Saluda con amabilidad al pasajero				
Sonríe al pasajero				
Muestra empatía con el pasajero				
Muestra vitalidad dentro de la taquilla				
Se muestra educado con el pasajero				
Orienta al pasajero				
Hace carta de presentación				
Durante el horario de trabajo porta moneda.				
Utiliza su creatividad				
Trabaja en equipo				
Sigue instrucciones				
Respeto reglamentos				

Jefe inmediato

Recursos Humanos
Vo.Bo.

ANEXO 14

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA														
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)														
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)										Registro patronal del I.M.S.S.				
EL DOMICILIO SE PUEDE ESPECIFICAR SOLO CUANDO LA EMPRESA CUENTA CON MÁS DE UN ESTABLECIMIENTO (Opcional)														
Calle					No. Ext.			No. Int.			Colonia			
Localidad				Código postal			Municipio o delegación política							
Entidad federativa						Teléfono (s)				Fax (Opcional)				
Correo electrónico (Opcional)							Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física (Opcional)							
Actividad o giro principal														
Constancias expedidas a los trabajadores (Opcionales)		Total		Menores		Discapacitados		Adultos mayores		Indígenas				
Hombres (Opcionales)														
Mujeres (Opcionales)														

RELACION DE TRABAJADORES	
Nombre del trabajador (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre)	Número de constancias expedidas al trabajador

- Llenar a máquina o con letra de molde
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-4 ANVERSO

ANEXO 15



ANEXO 16



¿EN QUE CONSISTE NUESTRO NEGOCIO?

CONSISTE EN
TRANSPORTAR A LAS
PERSONAS Y SUS
COSAS CON UN
TRATO AMABLE, DE
MANERA SEGURA,
PUNTUAL Y CÓMODA.

EN FLECHA ROJA

ESTAMOS PARA
SATISFACER DE MANERA
TOTAL A NUESTROS
CLIENTES INTERNOS Y
EXTERNOS OTORGANDO
UN TRATO AMIGABLE,
CONFORT, LIMPIEZA Y
PUNTUALIDAD.

CALIDAD ES:

"HACER TODO
SIEMPRE BIEN,
A LA PRIMERA Y
CON ACTITUD DE
SERVICIO.
"A TIEMPO
"EN ORDEN
"PERCIBIDO PARA
NUESTROS CLIENTES
COMO LA MEJOR
OPCIÓN.
"CON PUNTUALIDAD
"CON MEJORA
CONTINUA.

SERVIR ES UN
PLACER PORQUE
ME PERMITE SER
Y SENTIRME ÚTIL.

Y PARA TENER
SIEMPRE CON CALIDAD,
Y DAR UN BUEN SERVICIO,
DEBEMOS APLICAR LAS
5 s.

¿QUÉ SON LAS 5 s?



SON LOS HÁBITOS PARA
TRABAJAR CON CALIDAD

SEIRI CLASIFICACIÓN

CLASIFICAR, ES SEPARAR
E IDENTIFICAR LAS COSAS
POR CLASES, TIPOS,
TAMAIOS, CATEGORIAS,
O FRECUENCIA DE USO.

NO GUARDAR COSAS QUE
NO NECESITAMOS
PORQUE ESTORBAN.

SEITON ORGANIZACIÓN

ES DARLE A CADA COSA
UNA UBICACIÓN PROPIA
ASI QUIEN LA NECESITE
PODRÁ USARLA,
ENCOTRARLA Y
DEVOLVERLA CON
FACILIDAD.

SEISO LIMPIEZA

LIMPIEZA ES NO ENSUCIAR,
DEJAR SIEMPRE LIMPIO EL
DORMITORIO, EL AUTOBUS,
ETC., PARA QUE OTROS
PUEDAN OCUPARLO.

RECUERDA: LA LIMPIEZA
DEL AUTOBUS CONTRIBUYE
AL MANTENIMIENTO
PREVENTIVO.

SEIKETSU BIENESTAR PERSONAL

"APROVECHAR BIEN TUS
HORAS DE DESCANSO.
"DORMIR BIEN.
"USAR TU UNIFORME
LIMPIO Y COMPLETO.
"TENER UNA ACTITUD
POSITIVA.
"SEGUIR LOS RANGOS
DE OPERACIÓN EN
TRAMOS DE RIESGO.
"TENER UNA
ALIMENTACIÓN
BALANCEADA.

SHITSUKE DISCIPLINA

CUMPLIR LAS NORMAS
QUE TE GARANTIZAN
SEGURIDAD.
PUNTUALIDAD Y
EFICIENCIA EN TU
TRABAJO. ES LOGRAR
EL AUTOCONTROL
PERSONAL, ES VIVIR EN
LAS 5 s.

Y NO OLVIDES CUMPLIR
CON LA CARTA DE
PRESENTACIÓN.

CUIDADO!

TUS HIJOS ESTÁN
PENSANDO EN TI.
TE NECESITAN.

POR ESO MANEJA
CON PRECAUCIÓN.

ANEXO 17

HUMILIDAD vs. Orgullo
Reconocer que mis logros se deben a lo que otros han investido en mi vida.

INGENIO vs. Desempeño
Encontrar utilidades prácticas para lo que otros desechan o pasan por alto.

INICIATIVA vs. Ocio
Percebir y hacer lo que se necesita antes de que se me ordene hacerlo.

JUSTICIA vs. Corrupción
Assume la responsabilidad personal de sostener lo que es justo, recto y cierto.

LEALTAD vs. Infidelidad
Usar los tiempos difíciles para manifestar mi compromiso con aquellos a quienes sirvo.

MANEJO vs. Ira
Ordenar mis derechos y expectativas personales con el deseo de servir.

OBEDIENCIA vs. Obstrucción
Cumplir rápida y gustosamente las instrucciones de quienes son responsables por mí.

ORDEN vs. Confusión
Disponer mi persona y mi ambiente para lograr una mayor eficiencia.

PACIENCIA vs. Desencanto
Aceptar una situación difícil sin fijar un plazo para que se resuelva.

PERDÓN vs. Rechazo
Borrar la cuenta de los que me han ofendido y no guardar rencor alguno contra ellos.

PERSEVERANCIA vs. Desaliento
La fortaleza interior para resistir presiones y actuar lo mejor que puedo.

PERSUASIÓN vs. Contención
Percebir verdaderos valores a pesar de los obstáculos en la mente del otro.

PUNTUALIDAD vs. Lentitud
Mostrar estima por otro, haciendo lo que es correcto en el momento oportuno.

NEGOCIO vs. Auto desmoronamiento
Conseguir una buena acción, aún cuando enfrente condiciones desfavorables.

RESPONSABILIDAD vs. Imprescindibilidad
Saber y hacer lo que se espera de mí.

SABIDURÍA vs. Ignorancia
Ver situaciones desde una perspectiva que trascienda a mis circunstancias actuales y responder a ellas.

SEGURIDAD vs. Ansiedad
Estructurar mi vida en torno a lo que no se puede destruir ni se me puede quitar.

SENSIBILIDAD vs. Dureza
Percebir los verdaderos sentimientos y emociones de los que me rodean.

SINCERIDAD vs. Hipocresía
Anhelar de hacer lo correcto con motivaciones transparentes.

TEMERIDAD vs. Puntualidad
Proporcionar logros las metas que se me asignan en el tiempo designado, no obstante las dificultades.

TOLERANCIA vs. Prejuicio
Entender que cada persona se encuentra a diferente nivel en el desarrollo de su carácter.

VALENTÍA vs. Temor
La confianza en que lo que tengo que decir o hacer es cierto, correcto y justo.

VERACIDAD vs. Engaño
Generar la confianza mutua, informando con precisión sobre hechos del pasado.

VIRTUD vs. Maledad
La excelencia moral que mi vida manifiesta cuando hago lo correcto constantemente.

El Carácter Determina el Éxito

TRES PASOS DEL ELOGIO

1. DA LA DEFINICIÓN DE LA CUALIDAD DEL CARÁCTER.
2. DA UNA ILUSTRACIÓN ESPECÍFICA DE CÓMO SE MANIFIESTA.
3. EXPLICA EL BENEFICIO PARA TI Y PARA OTROS.

7 PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO

"EL VISIONARIO persigue el crecimiento, ve las causas más allá de los problemas inmediatos y desarrolla soluciones prácticas para el futuro.

"EL MAESTRO imparte sabiduría, madurez y destreza a otros, confirma el rumbo y vela por la conclusión.

"EL SERVIDOR percibe y supe las necesidades prácticas de otros, identificando para que atiendan sus metas a puntualidad y esfuerzo en su día.

"EL ORGANIZADOR visualiza los resultados finales y dirige los recursos para lograr la consecución de las metas.

"EL MEDIADOR es compasivo y profundamente íntimo, y analiza los beneficios y problemas de una decisión determinada.

"EL IDEALISTA debe tener una integridad impecable, estar abierto a la corrección y dispuesto a identificar los problemas conforme se presentan, y hablar la verdad con valentía.

"EL PROVEEDOR es sensible en el uso de los recursos, prudente, ahorrador y continuamente procura asegurar el uso más eficiente de los recursos disponibles.

ABORRER vs. Desplanto
No pasar ni permitir que otros generen innecesariamente.

ATUNCIÓN vs. Desatención
Mostrar el valor de una persona o tema concentrándose totalmente en ella.

BENEFICENCIA vs. Egoísmo
Dar para las necesidades básicas de otros sin esperar una recompensa personal.

BONDAD vs. Asperidad
Mostrar consideración e interés personal por otros.

CAUTELA vs. Impulsividad
Entender la importancia del momento oportuno para realizar acciones correctas.

COMPASIÓN vs. Indiferencia
Invertir lo que sea necesario para aliviar el dolor de otros.

CONFIDABILIDAD vs. Falsedad
Cumplir con lo que acordé hacer, aún cuando sepa sacrificios innecesarios.

CONTENTAMIENTO vs. Codicia
Reconocer que la verdadera felicidad no depende de las condiciones materiales.

CREATIVIDAD vs. Conformismo
Ver una necesidad, una falta o una idea desde una perspectiva nueva.

CUIDADO vs. Descuido
Estar consciente de lo que sucede a mi alrededor para responder convenientemente.

DIFERENCIA vs. Descontrol
Mantener mi libertad con el fin de no ofender los gustos de quienes me rodean.

DETERMINACIÓN vs. Indecisión
La capacidad de reconocer factores clave y finalizar decisiones difíciles.

DISCERNENCIA vs. Pericia
Invertir mi tiempo y energía para discernir las tareas que se me asignan.

DISCERNIMIENTO vs. Improvisación
Entender las razones profundas de lo que sucede.

DISCRECIÓN vs. Simplicidad
Reconocer y evitar palabras, acciones y actitudes que pudieran traer consecuencias indeseadas.

DISPONIBILIDAD vs. Egoísmo
Hacer que mi propio horario y prioridades sean secundarios a los deseos de aquellos a quienes sirvo.

DOMINIO PROPIO vs. Descontrol
Rechazar deseos indeseados y hacer lo que es correcto.

ENTUSIASMO vs. Apatía
Mostrar gozo en cada tarea haciendo el mejor de mis esfuerzos.

ESMEROS vs. Negligencia
Saber qué factores merecen la eficacia de mi trabajo o de mis palabras al ser descuidados.

FE vs. Suposición
La confianza en que las acciones nacidas del buen carácter darán el mejor resultado, aún cuando no veo cómo.

FLEXIBILIDAD vs. Resistencia
La disposición para cambiar planes o ideas según lo deseen de mis autoridades.

GENEROSIDAD vs. Miseria
Administrar cuidadosamente mis recursos para poder dar libremente a los que tienen necesidad.

GRATITUD vs. Ingratitud
Comunicar a otros con mis palabras y acciones, las formas en que han beneficiado mi vida.

HONOR vs. Falta de respeto
Respetar a los que están en liderazgo porque representan a autoridades más altas.

HOSPITALIDAD vs. Selectividad
Compartir gustosamente alimentos, techo o conversación para beneficio de otros.

REFERENCIAS

- Adizes (1999). ***El beneficio de anticiparse***. Gestión No. 4. México.
- Arias Galicia, F.. (1980). ***Administración de los Recursos Humanos***. México. Trillas.
- Arias Galicia, Fernando y Heredia E. V. (1999). ***Administración de los Recursos Humanos para el Alto Desempeño***. México. Trillas.
- Blum y Nailor. (1992). ***Psicología Industrial***. México. Trillas.
- Brown J. A. C. (1958). ***Psicología social en la industria***. México. Fondo de cultura económica.
- Brito Hernández, F. (2000). ***Diseño de un Programa de Capacitación para Aplicadores de examen***. Tesis de Licenciatura. UNITEC.
- Cameron, E. (2001). ***La Facilitación Hecha Fácil***. México, Panorama.
- CANAPAT (2001). ***El Conductor Profesional de Autobuses***. Manual para el conductor del autotransporte de pasaje y turismo en activo. 2a edición actualizada. México.
- CANAPAT (2000). ***Edición Especial de la Historia del Transporte en México***. No. 7. México.
- Conger Jay, A. (1998). ***La Nueva Generación***. Gestión No.3. México.
- Covey, S. (2002) ***Cuestión de Hábitos***. Gestión No.2. México.
- Chiavenato, I. (2004). ***Administración de los Recursos Humanos***. Bogotá. Mc Grawn Hill Interamericana. .
- Chiavenato, I. (2002). ***Gestión del Talento Humano***. Mc Grawn Hill. Interamericana; México.
- Champy, J. y Nuria, N. (2004). ***Ralz de Todos los Logros***. Gestión No.3.
- DeCenzo D. A. y Robins S.P. (2001). ***Administración de los Recursos Humanos***. México. Limusa.
- Dessler Gary (2001). ***Administración de Personal***. México. Pearson Prentice Hall.

- Garry, M. (1995). **Manual del Capacitador**. Ed. Ibero Americana S.A. de C.V.
- Guilmer, B. y Haller (1976). **Tratado de Psicología empresarial. Psicología de la Organización**. Barcelona. Martínez Roca.
- Hardingham, A. (2001). **Psicología para Capacitadores**. Panorama México.
- Herfetz Roland, A. y Linsky M. (2002). **Guía de Supervivencia**. Gestión 6. México.
- Ley Federal del Trabajo (2001). Décimo primera edición. Delma.
- Loran C.J. (2001) **Métodos y Técnicas Utilizados en la Selección de Personal**. Un análisis crítico. Tesina de licenciatura. ENEP-I.
- Marmolejo K.B. (2000). **El Proceso de Reclutamiento en una Empresa Textil**. Reporte de trabajo de Licenciatura. ENEP.
- Mendoza Nuñez A. (1982). **Manual para determinar Necesidades de Capacitación**. México. Trillas.
- Muchinsky, P. M. (2002). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México. Thompson Learning 6 edición.
- Nayak P. R., Garvin D.A., Maira, A.N. y Bragar, J.L. (1998). **Aprender a Aprender**. Gestión 1. México.
- Papalia, D. y Sally Endkos O. (1998). **Psicología**. México. Mc. Graw Hill.
- Pérez Uribe de Rivera G. (1980). **La Motivación en las Organizaciones Laborales**. México. Trillas.
- Schruden H. J. y J. Sherman A. W. (1980). **Administración de Personal**. Continental México.
- SCT (2003). **Diario Oficial de la Federación**. Subsecretaría del transporte.
- Simons A. (2002). **Las seis historias que hay que saber para influir en las personas**. Gestión 2. México.
- Spector, P. E. (2002). **Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica**. México. Manual Moderno.
- UNITEC (1973). **Administración III Psicología Industrial**. México.
- Valdespino Mejía, V. M. (2002). **Motivación y Capacitación de los Vendedores en una empresa Confitera Mexicana**. Tesis de Licenciatura. UNITEC.

www.monografias.com ***Psicología Industrial***. 2007.

www.cop.es/pe3rfiles/contenido.trabajo.htm 2006.

www.azc.uam.mx/publicaciones/humly12/doc14.htm 2004.