



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“Propuesta de Intervención del Psicólogo en
Empresas de Retail”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N
Irma Angélica Monter Santos
Salvador García Tapia

Director: Lic. **José Esteban Vaquero Cázares**

Dictaminadores: Mtra. **Rocío Tron Álvarez**

Mtra. **María Cristina Bravo González**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, Junio 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco al universo por presentarme a Dios,
Agradezco a Dios por presentarme a mis Padres,
Agradezco a mis Padres por presentarme la vida,
Agradezco a la vida por presentarme a mi pareja,
Agradezco a mi pareja por presentarme al universo.

Agradezco en mi andar haberme encontrado con gente con filosofía de vida, de paz, de congruencia, de amor para sí mismo y para los demás, gente que con su trabajo diario hace extraordinario lo ordinario.

Gracias Vaquero.

ÍNDICE

	Página
Resumen	3
Introducción	4
CAPÍTULO 1. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	
1.1 Definición	8
1.2 Historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	11
1.3 Desarrollo de la Psicología Organizacional en México	16
CAPÍTULO 2. El Psicólogo en las Organizaciones	
2.1 Funciones Genéricas del Psicólogo	21
2.2 Perfil del Psicólogo Egresado de la F.E.S. Iztacala	24
2.3 Impacto de la Función del Psicólogo en las Organizaciones	25
CAPÍTULO 3. El proceso de Capacitación en las Organizaciones	
3.1 Capacitación y Desarrollo	30
3.1.1 Marco Normativo de la Capacitación	36
3.2 Detección de Necesidades de Capacitación	37
3.3 Planes y Programas de Capacitación	41
3.4 Métodos y Técnicas de Capacitación	45
3.5 La Evaluación de la Capacitación	49
3.6 La Capacitación y el Psicólogo	54

CAPÍTULO 4. Propuesta de Intervención del Psicólogo en una Empresa de Retail / Tienda de Conveniencia

4.1 Concepto de Empresa de Retail / Tienda de Conveniencia	57
4.1.1 Evolución de las Tiendas de Conveniencia	58
4.1.2 Contexto de Trabajo Actual al que se Enfrentará el Psicólogo en el Marco de Tienda de Conveniencia	59
4.1.3 Competencias Requeridas del Psicólogo para Trabajar en una Empresa de Retail/Tienda de Conveniencia	60
4.2 Descripción del Puesto del Psicólogo en una Tienda de Conveniencia	62
4.3 Programa de Formación del Psicólogo como Asesor de Tiendas de Conveniencia	69
4.3.1 Programa de Inducción al Concepto de Tienda de Conveniencia	71
4.3.2 Programa de Habilitación de Competencias Específicas en el Puesto del Psicólogo en el Negocio de Tiendas de Conveniencia	83
Bibliografía	89
Anexos	95

RESUMEN

Este trabajo proporciona un contexto global de la historia y la evolución de la psicología, de las técnicas y metodología que hoy utiliza la psicología organizacional, además se proporciona una propuesta de un programa de habilitación de un puesto específico para el psicólogo que en este caso se denominó “Asesor de Tienda de Conveniencia”. Creemos que ésta pueda ser la estrategia para que estudiantes y/o egresados desarrollen mejoras al programa propuesto o incluso la elaboración de otros programas de entrenamiento en el mundo del retail, el cual tiene un amplio porvenir en México. La propuesta está para el conocimiento y análisis; a través de los cuatro capítulos se exponen los orígenes y la evolución de la psicología, se mencionan sus diferentes disciplinas, se describe la evolución del ámbito laboral para el que ha sido objeto y se realiza una breve descripción de la evolución y profesionalización a la que el psicólogo tiene que migrar para incorporarse a un mercado laboral muy especializado. En la última parte, se describe el diseño de un programa de formación Teórico-Práctico especializado sobre información complementaria que el psicólogo egresado de la FES Iztacala (con interés en desarrollarse en la industria del retail) debe saber, lo que le permitirá incorporarse en poco tiempo a las funciones del puesto de “Asesor de Tienda de Conveniencia”, logrando al finalizar el programa reclutar, entrenar y administrar líderes y operadores de tienda.

INTRODUCCIÓN

La profesión del psicólogo basa su rango de acción en el análisis del comportamiento humano dentro de ambientes específicos ante diferentes circunstancias, es por ello que en el ámbito de las organizaciones se han desarrollado un sin fin de investigaciones y aplicaciones.

La actividad del psicólogo en las organizaciones debe contar con el método científico que le permita predecir, identificar y establecer conexión entre los patrones de comportamiento y determinar las circunstancias bajo las cuales se presentan. A través del tiempo su labor ha cobrado interés y respeto, pues su misión ha sido hacer tangible lo intangible.

El psicólogo basa su labor en la observación, el análisis, la emisión de un diagnóstico, el diseño de una propuesta de intervención y por supuesto en un sistema de evaluación sólido, estas son sus principales funciones de acción en las organizaciones.

Los marcos de referencia con los que trabaja son tres:

- El individuo (historia personal, familiar y laboral)
- El ambiente y circunstancias en las que se desarrolla el individuo
- Identifica e incluso anticipa los cambios, estableciendo programas específicos de intervención.

Hoy las organizaciones requieren psicólogos de corta edad pero con experiencia probada en el ramo que les compete, lo cual hace prácticamente imposible que el psicólogo recién egresado logre incorporarse rápidamente en el mercado laboral exitosamente, de lograrlo lo hace percibiendo un salario bajo a cambio de “obtener experiencia”, este trato aparentemente Ganar- Ganar una vez que el recién egresado ha adquirido experiencia puede convertirse en un panorama “Ganar- Perder”, pues el recién egresado al sentirse poco remunerado y con experiencia busca nuevas oportunidades en otras empresas, convirtiéndose esta primera empresa sólo en una empresa “formadora de talento”, sin oportunidad de capitalizar lo invertido.

Es importante desarrollar programas de habilitación y entrenamiento, que permitan a las empresas incorporar jóvenes psicólogos con talento recién egresados dispuestos a aprender, los cuales bajo un programa de formación institucional puedan aportar su creatividad, disciplina y talento en el puesto a desarrollar.

En este sentido Siliceo (2001) comenta que en México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, son precisamente las empresas que reciben a estos recién egresados, los que deben ofrecer planes y programas permanentes de adiestramiento, capacitación y desarrollo mediante contenidos y enfoques más precisos y especializados y que les permitan enfrentarse con crecientes posibilidades de éxito a la resolución de los problemas específicos de su trabajo.

Un caso específico de la situación es el sector de tiendas de conveniencia en México, actualmente según la Secretaria de Economía operan en la República Mexicana más de 25,000 tiendas de conveniencia y se estima que para el año 2015 existirán más de 31,000 tiendas en todo el país.

Según la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), para los próximos 5 años se estima habrá 10,000 tiendas mas únicamente en el concepto de tiendas de conveniencia, lo que hace estimar que estas empresas ofertarán puestos de trabajo para los psicólogos especializados en el ramo, sin embargo, debido al rápido crecimiento y complejidad de su operación diaria, los programas de las universidades estarán lejos de producir psicólogos con los conocimientos específicos que este mercado laboral demandará, razón por lo cual cada una deberá desarrollar programas específicos de habilitación y formación en poco tiempo.

Cada uno de los capítulos de este trabajo, están diseñados para proporcionar una visión de la psicología a lo largo del tiempo hasta nuestros días, para descubrir y explicar el impacto de la función del psicólogo y proponer un programa de intervención del psicólogo en la industria del retail.

En el primer capítulo se considera la Psicología del Trabajo y su impacto dentro de las organizaciones, se explica como a lo largo de la historia de la psicología, ésta ha logrado

ser una disciplina científica, explicando el desarrollo de sus diferentes ramas como son según Geldard (1975):

- Psicología comparada
- Psicología del desarrollo
- Psicología anormal
- Psicología social
- Psicología educativa
- Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

En el segundo capítulo, se describe el papel del psicólogo y se explican las diferentes funciones del psicólogo en las organizaciones tales como: funciones de detección de problemas definidos ya sea en forma de carencias, en forma de comportamientos socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales y comprende las áreas tradicionales de evaluación y diagnóstico; funciones de desarrollo las cuales están encaminadas a promover los cambios en el ámbito individual o de grupos para facilitar la aparición de comportamientos requeridos para el cumplimiento de objetivos e incluye lo que en forma tradicional se ha denominado educación y capacitación; funciones de rehabilitación o intervención dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o de grupos, funciones de planeación y prevención orientadas a la predicción de problemas a mediano y largo plazo y funciones de investigación dirigidas a la evaluación controlada de instrumentos de medida y diseño de tecnología.

En este capítulo se enlistan las competencias que desarrolla el Psicólogo formado en la F.E.S. Iztacala a lo largo de la carrera y se menciona cuál será su aplicación e impacto en la industria.

En el tercer capítulo se considera la capacitación como parte importante del desarrollo de una empresa, por lo que se hace indispensable que el psicólogo adquiera e implemente competencias de administración y control enlistadas por Grados (1999) tales como: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

En este capítulo se destacan los lineamientos, métodos, técnicas y sistemas de evaluación relacionadas con la capacitación y el desarrollo de personal

En el cuarto capítulo se hace una propuesta de intervención para seleccionar, integrar y formar al Psicólogo en el ámbito de las tiendas de Conveniencia.

En este capítulo se desarrolla la información específica relacionada con la Tienda de Conveniencia: su historia, el contexto en el cual trabaja, la presencia hoy en día en América Latina y en México y la perspectiva dentro de los próximos años, a fin de que el psicólogo dimensione su campo de acción e identifique las discrepancias entre los recursos que posee (competencias, conocimiento, experiencia y perspectiva) y los recursos que le demandará el contexto laboral. También se establece una propuesta de intervención para realizar la formación del psicólogo en la Industria de Retail. El programa consiste en detallar la descripción del puesto y competencias necesarias a desarrollar en el puesto “Asesor de Tienda de conveniencia” y en explicar el programa de formación al que es sometido el psicólogo ante su preparación para ejercer su rol y funciones en el puesto. El programa de intervención cobra importancia, pues además de ser un programa para capacitar a una persona en su puesto (el psicólogo), también servirá para que dicha persona capacite a otras personas en su puesto (los Líderes y Operadores de tienda), lo cual proporciona un doble alcance.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Definición

En sus inicios, la psicología fue abordada desde diversos enfoques entre los que se encuentran la magia, la religión, la filosofía y la medicina, los que al tratar de explicar la naturaleza del hombre, contribuyeron a la concepción y definición de su objeto de estudio en donde la mente y el alma jugaban un papel importante para su definición.

El hombre se ha afanado en arrancar de la naturaleza sus secretos: la verdad, el hombre observa y emite sus propias conclusiones: su verdad. Cuando se establecen las verdades sobre la naturaleza entonces se crean una serie de hechos y principios, a esto se le llama ciencia. La ciencia entonces, da una respuesta para describir y explicar los secretos de la naturaleza (Geldard, 1975).

Las ciencias, son ventanas donde en cada una de ellas se abre un panorama diferente, la psicología por ejemplo, es una ventana que abre una inmensa gama de opciones para entender porqué nos comportamos así, porqué pensamos como pensamos, etc. La psicología se define como la ciencia que estudia el comportamiento humano. Su objetivo es entender el comportamiento y modificarlo.

A lo largo de la historia, la psicología ha logrado llegar a ser una disciplina científica pues utiliza métodos rigurosos que suelen emplearse en la investigación científica, lo cual es fundamental para el análisis y la solución de problemas que atañen al ser humano, ya sea individual o colectivamente (Rodríguez, 1998).

La psicología es una ciencia experimental y de ésta se han desarrollado diferentes ramas, algunas de las trascendentes son según Geldard (1975):

Psicología comparada: Se investigan las semejanzas y diferencias de la conducta entre especies.

Psicología del desarrollo: Es el estudio de los orígenes, el crecimiento y el desarrollo de la conducta a lo largo de la vida.

Psicología anormal: La tarea primordial de este campo llamado también psicopatología, consiste en describir las desviaciones de la conducta, en clasificarlas y en explorar su origen.

Psicología social: Su tarea es extender el método experimental a los fenómenos sociales.

Psicología educativa: Es el campo de la psicología aplicada a los problemas de educación.

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Por ser parte fundamental del presente trabajo a continuación se enunciarán algunas de las definiciones propuestas por varios autores:

Schultz (1985) señala que la psicología del trabajo y de las organizaciones es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.

Por su parte Blum y Naylor (1985) plantean que el concepto de psicología del trabajo y de las organizaciones, es simplemente la aplicación o extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios o la industria; entendiendo por industria, el conjunto de empresas dedicadas a crear bienes y servicios.

Dunnette y Kirchner (1986) definen a la psicología organizacional como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones entre los individuos, de los problemas de productividad, del aprendizaje, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados y los objetivos de la misma.

Para Rodríguez (1998), la psicología del trabajo y de las organizaciones se caracteriza por estudiar al ser humano en sus dimensiones individuales y sociales en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presenten en tal contexto.

Spector (2002) sugiere que la psicología del trabajo y de las organizaciones es un pequeño campo de la psicología aplicada y se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo; se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo.

La psicología del trabajo y de las organizaciones está relacionada con la aplicación de la ciencia psicológica y su teoría e investigación con los problemas de las organizaciones humanas y en particular con la utilización de recursos humanos dentro de las organizaciones. Originalmente el campo de la psicología organizacional fue conocido como psicología industrial y trataba casi en su totalidad con ciertas áreas de la administración o dirección de recursos humanos. Así, por propósitos prácticos el término psicología industrial fue sinónimo de psicología personal. Posteriormente, la palabra organizacional se ha agregado para reflejar el creciente interés por los aspectos del funcionamiento organizacional que va más allá de la utilización de recursos humanos. La psicología del trabajo y de las organizaciones es una disciplina que ha emergido casi recientemente, primero dentro de los colegios de negocios y administración, su objeto o materia es el estudio de las organizaciones y su funcionamiento, el comportamiento de los individuos y su relación con las organizaciones.

Esta ciencia organizacional se divide en dos componentes, uno micro y otro macro; aunque la línea divisoria tiende a variar de una aplicación a otra y su interacción es frecuente. Es común incluir los niveles de funcionamiento individual, de pequeños grupos y de conducta organizacional en el componente micro. En este nivel se han considerado las áreas de aprendizaje, inteligencia, toma de decisiones individuales, motivación, actitudes, valores, personalidad y todos los aspectos que estudia la psicología del individuo, pero con un enfoque centrado en el trabajo y las organizaciones. Por otro lado, el componente macro, trata con la estructura organizacional y los conceptos de proceso y cobertura a lo ancho de la organización y las interacciones del medio ambiente. La ciencia organizacional ha sido influenciada en alto grado por la sociología con contribuciones adicionales de la ciencia política, economía, historia y antropología. A este nivel se ha trabajado con grupos, liderazgo o administración y desarrollo de la organización (Miner, 1992).

Así, se plantea, que la psicología se ocupa del estudio de la conducta individual del ser humano, y en general, la psicología del trabajo y de las organizaciones estudia una categoría específica de conducta: la conducta de trabajo del individuo, que en la mayoría de los casos tiene lugar en el marco de la industria (Munduarte, 1997). Complementando lo anterior, Arias (1994) señala que mientras la psicología industrial es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas referentes a las personas que

trabajan en la empresa, la psicología organizacional intenta adaptar e integrar a las personas dentro de la organización y viceversa, centrando su interés en predecir el comportamiento en el trabajo y su relación con las organizaciones, intentando fusionar las necesidades y objetivos de ambos.

Schein (1965) comenta que la diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones, primero los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de puestos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de los grupos, subsistemas y aún con toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos.

Con lo anterior, es posible afirmar, que la psicología del trabajo y de las organizaciones ha surgido como una necesidad de las organizaciones que están experimentando cambios continuos y rápidos. Por una parte se ven influenciadas por los aspectos físicos de la tecnología, por otra, por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de los especialistas en el comportamiento humano. Por lo tanto al ocuparse de los efectos de las organizaciones sobre las aspiraciones del individuo y sus opiniones acerca del ambiente, la psicología organizacional se está haciendo multidisciplinaria.

La psicología del trabajo y de las organizaciones tiene un amplio campo de acción ya que el panorama socioeconómico, político y cultural permite ver que en México se necesita más de personas calificadas y organizaciones más eficientes y competitivas. La finalidad de esta profesión es vitalmente social, sus técnicas y teorías metodológicas ayudan a elevar el nivel de vida y el bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales.

1.2 Historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

La psicología del trabajo y de las organizaciones, como cualquier otra disciplina científica, a lo largo de los años ha ido abriéndose poco a poco su propio camino, lo que ha supuesto

que en la actualidad en su ámbito de actuación estén presentes áreas perfectamente consolidadas y otras que todavía están en sus inicios; es decir, empezando a construirse, pero en las que se vislumbra un importante crecimiento; e incluso, es posible que debido a los cambios cada vez más rápidos y, en ocasiones, poco previsibles que se están produciendo en el mundo del trabajo, el ámbito de actuación de la psicología organizacional camine hacia terrenos aún inéditos cuyos primeros peldaños apenas si se han puesto (Ordóñez, 1981).

Con el objeto de comprender más fácilmente el desarrollo de la psicología del trabajo y de las organizaciones, a continuación, se describirá brevemente la evolución que ha marcado su historia, su presente y que seguramente influirá en su futuro.

Es difícil determinar el origen preciso y al fundador de la psicología del trabajo y de las organizaciones, pero muchos conceden el honor a Walter Dill Scott, quien publicó artículos sobre la aplicación de la psicología en la publicidad durante los años 1901 a 1913, su libro “The Theory of Advertising” fue sin duda el primer libro que hablaba sobre la aplicación de la psicología al mundo de los negocios (Smith y Wakeley, 1983). Otro investigador pionero fue Hugo Munsterberg, quien utilizó por primera vez la palabra psicotécnica (Psicología Aplicada) y con ello incluía a la psicología en el estudio de problemas laborales como fatiga, condiciones de trabajo, formulación de pruebas de selección de personal y orientación profesional, por lo tanto tiene el mérito de ser el primer hombre que hizo un examen científico de las aptitudes individuales que caracterizan a las profesiones. En 1913 publicó el texto de “Psychology and Industrial Efficiency” (Blum y Naylor, 1985).

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la psicología de las organizaciones se considerara un área específica de la psicología.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. Los psicólogos estadounidenses después de las primeras tentativas realizadas en los campos de selección, entrenamiento y diseño del trabajo, estaban convencidos de su capacidad para ayudar al país también en tiempos de guerra. Realmente el impacto de los psicólogos en el esfuerzo colectivo de la

guerra fue notorio (los test de inteligencia general para alfabetos “Army Alfa” y para analfabetos “Army Beta”, así como las escalas de calificación y el inventario de personalidad), con lo que logró el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad civil, tal y como las había hecho al ejército (Blum y Naylor, 1985).

Una vez finalizado el conflicto y revestidos de la autoridad moral y profesional conseguida en éste, los psicólogos abrirían amplias brechas en los campos de la consultoría, de la investigación y de la industria que serán la base de desarrollo actual de la disciplina.

En 1917 Scott y sus colaboradores publicaron la obra “Aids in Selection of Salesmen”, en la cual se establecieron las pautas para la investigación y la práctica de selección empleada durante la primera guerra mundial de Estados Unidos. Durante ese año apareció la revista más antigua del área el *Journal of Applied Psychology*, y por la misma época, las universidades comenzaron a impartir cursos de Psicología Aplicada (Smith y Wakeley, 1983). Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas como Procter and Gamble, La Philadelphia Compañía y la fábrica Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, fueron quienes realizaron los famosos estudios “Hawthorne”, en 1927, estos célebres experimentos abrieron nuevas vías de actuación, ya que se pudo comprobar que la actitud de los trabajadores ante los cambios introducidos sobre las condiciones físicas o técnicas de sus puestos de trabajo, influían en mayor medida sobre el aumento de la productividad, que las condiciones objetivas del trabajo y su influencia sobre la fatiga. Sus experimentos enfatizaron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja interactuando en una situación de grupo.

Durante la segunda guerra mundial, la tarea de la psicología consistió en refinar las técnicas para la selección de oficiales, la elaboración de programas de adiestramiento más especializados, técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento. Durante este periodo, el trabajo de los psicólogos tuvo tal repercusión que surgieron publicaciones especializadas acerca de temas tales como actitudes, adiestramiento y condiciones de trabajo. Según Muchinsky (1994), ambas guerras tuvieron un efecto importante sobre la

psicología industrial, pero de manera diferente, la primera guerra ayudó a dar forma a la profesión y aceptación social, y la segunda guerra a desarrollarla y refinarla. No hay duda de que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria ya que demostró que podría ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas.

Durante este momento más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de Psicología industrial y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la Psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizarse subespecialidades interesantes y la Psicología industrial se separó.

Es a partir de los años 70 que la psicología del trabajo y de las organizaciones se establece como una disciplina que ayuda al incremento de la efectividad en los ámbitos laborales. Este período se ve enmarcado por una fuerte crisis económica que influye profundamente en la dinámica de las organizaciones haciendo necesario una evaluación de todos los programas con el fin de atender los aspectos sociales y su influencia en la organización laboral. La importancia en las variables organizacionales toma tanta importancia que la Asociación de Psicología Americana (APA) cambia su nombre al de División de Psicología Industrial y Organizacional. Actualmente la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones está representada por la división número 14 de las 42 existentes en dicha asociación y se interesa por la formación del personal a un nivel de excelencia con el fin de que exista una estrecha relación entre el bienestar laboral y social. Por lo anterior y por ser parte importante para este trabajo se utilizará el nombre propuesto por la APA: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a lo largo de todo este trabajo.

En las últimas décadas la psicología del trabajo y de las organizaciones se ha caracterizado por abordar los problemas de la organización en su conjunto como un todo relacionado, donde cualquier actuación o decisión que se lleve a cabo sobre una unidad o variable afectará a todas además. Así mismo, se considera a la organización como un sistema, incluido dentro de un sistema mayor, la sociedad, y como tal se ve afectado por los cambios que se produzcan en ella ya sean sociales, demográficos, políticos, económicos, etc.

En esta situación, de ser el centro de estudio el individuo pasa a considerarse también el grupo, ya que la persona generalmente no trabaja sola, sino dentro de un grupo, que puede ser grande o pequeño, formal (previstos por la organización y orientados a la consecución de sus objetivos), como informal (espontáneos y que surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal).

Por consiguiente, el problema al que debe dar solución la psicología del trabajo y de las organizaciones se hace más complejo a la vez que más enriquecedor: de buscar el ajuste de la persona al puesto o del puesto a la persona, a lograr el ajuste entre la persona, el puesto y la organización. Para ello, será necesario integrar los objetivos de los individuos, los objetivos del grupo y los objetivos de la organización.

Rodríguez (1998) menciona que la psicología organizacional pretende ser una ciencia diversificada y constituida por diversas subespecialidades, como son: Psicología de Personal, Conducta Organizacional, Formación, Psicología de la Ingeniería, Psicología Ergonómica, Organización de los Recursos Humanos, Asesoramiento Vocacional, Desarrollo y Cambio Organizacional, Relaciones Laborales, Investigación Comercial y Marketing y Condiciones de trabajo y Salud Laboral, todas ellas con una orientación esencialmente aplicada; por lo tanto, la psicología organizacional es una ciencia dirigida a la aplicación, es una disciplina científica, pero también un campo de aplicaciones y una profesión. La creación de estas subespecialidades de la psicología organizacional suena lógica si se analiza que las características de las organizaciones actuales y las características del trabajo han sufrido profundos cambios en las últimas décadas, estos cambios han afectado sus aspectos estructurales; es por ello que la psicología organizacional tuvo que ampliar su objeto de estudio, pero siempre sobre la premisa del estudio de las organizaciones y el comportamiento humano dentro de este contexto.

La psicología del trabajo y de las organizaciones se enfrenta a una ardua tarea: lograr el ajuste entre la persona, el puesto y la organización. Los cambios en las características de la fuerza de trabajo, de la naturaleza de los trabajos, en definitiva, del mundo laboral y social, hacen que aumenten las presiones para conseguir que se creen y diseñen trabajos que sean económicamente rentables y personalmente satisfactorios. Es claro que la vida laboral está

íntimamente relacionada con el resto de los aspectos de la vida de los individuos; por ello, cada vez más, los enfoques de intervención se dirigen a conseguir como objetivo último el bienestar total de las personas.

Por lo tanto, la psicología del trabajo y de las organizaciones como disciplina, se encuentra ante el reto de tener que afrontar nuevas actividades y tareas donde la experiencia es escasa, por lo que será necesario continuar trabajando para desarrollarse y consolidarse, siendo necesario para ello, que este crecimiento vaya acompañado del suficiente desarrollo teórico tecnológico, para lo cual es imprescindible que exista una convergencia entre el mundo académico y el aplicado.

1.3 Desarrollo de la Psicología Organizacional en México

La psicología del trabajo y de las organizaciones surge en nuestro país muchos años después que en Estados Unidos, en condiciones socioeconómicas y culturales muy diferentes.

El acontecimiento que dio inicio a la psicología del trabajo y de las organizaciones en México según Castillo (1994) corresponde al primer departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal con el objeto de evaluar a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía y tránsito en el año de 1929. El fundamento de la evaluación consistía en la adaptación del test de Binet (que mide el Cociente Intelectual). Poco después los Talleres Gráficos de la Nación publicaron la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman (adaptada a la población mexicana), que también se utilizaba para la selección de personal. Además, se desvió la investigación hacia otros aspectos laborales sobre todo en cuestiones de relación entre trabajadores y jefes. A consecuencia de esto se creó la Confederación Patronal que tenía como objetivos principales mediar las relaciones obrero-patronales y encontrar solución a sus problemas.

Loo (1988) menciona que de 1938 a 1940 al iniciarse el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas se establece una política de desarrollo económico la cual favorece la expansión del sistema económico gracias a la inversión de grandes empresas transnacionales y del sector privado. Es en este periodo donde se constituye la mayor parte de la planta

productiva del país, en él se generan necesidades de recursos humanos calificados y especializados, así como diversos instrumentos para aplicarse en la industria.

En el año de 1942 y con el objetivo esencial de establecer una mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajadores, el Banco de México inicia la selección de personal constituida por tres procedimientos técnicos que son: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social, el trabajo estuvo dirigido en aquel entonces por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón.

En 1943 en el Banco de Comercio se realiza la selección técnica de su personal bajo la dirección del Dr. Germán Herrera. En 1944 Teléfonos de México, S.A. inicia la aplicación de exámenes de admisión, las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias que eran requeridas para el puesto, lo anterior se conformó en una batería que comprendía tests de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria de datos, coordinación de números y nombres.

En 1950 nace el Instituto de Personal, A.C. institución privada que crea una oficina de servicios técnicos especializados en nuestro país. Su objetivo era incrementar la aplicación de técnicas de administración de personal; sus fundadores fueron el Lic. José María Cuarón, el Dr. Francisco Garza, el Dr. Germán Herrera y el Dr. Joaquín Rivera Borrel. Incluyeron en sus servicios el análisis y valuación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre la organización de personal y problemas derivados del trabajo.

De 1950 a 1960, se crean grandes despachos de Psicología del Trabajo, llegan a nuestro país grandes compañías de servicios psicológicos como Dando, S.A., CEIR de México. Sus objetivos eran transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos.

En 1953 la psicotécnica se utiliza en el Banco Nacional de México con el Dr. Ricardo Díaz Conty quien uso pruebas de perfección, sugestión, percepción sobre números, memoria, atención, inteligencia y que complementaron los trámites de admisión de sus empleados con pruebas de tipo pedagógico y examen médico.

Durante la década de los cincuenta el psicólogo siguió manteniéndose al margen de los problemas humanos que se suscitaban en las empresas, además su formación académica no

sufrió las modificaciones necesarias para poder adecuarse a la realidad que vivía. Mientras para Estados Unidos la psicología del trabajo adquiría mayor importancia, en México no era todo favorecedor para el área, ya que las empresas extranjeras se veían en la necesidad de contratar psicólogos extranjeros por falta de profesionales en México, pero afortunadamente esto fue desapareciendo, ya que para esa época se creó el Colegio de Psicología De la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Superada esta crisis se encontró con otro problema: el de la capacitación, ya que a pesar de que existían los profesionistas, éstos no tenían casi ningún conocimiento de la psicología del trabajo, por lo que el gobierno decidió llevar a cabo un sistema de entrenamiento acorde a las necesidades del país, por lo cual incluyó la reforma del artículo 123 constitucional y la adecuación a la Ley Federal del Trabajo, así como el establecimiento de un sistema nacional de capacitación y adiestramiento.

En la década de los setentas el movimiento de tecnificación en las grandes empresas es evidente, se requiere en ellas la planificación empresarial con técnicas administrativas modernas. También en esta época se funda la Asociación de Psicólogos Industriales, A.C. que tiene como objetivo enriquecer la preparación profesional de los psicólogos en ese ramo. Esta misma asociación organiza el primer congreso internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco Guerrero en 1972, dándose así el reconocimiento de esta especialidad en México.

Durante los años 60 y 70 el perfil de formación, y profesional del psicólogo se modifica. De un auxiliar psiquiátrico o “aplicador de tests”, a un profesionista reconocido que tiene incidencia en todos o casi todos los ámbitos del ser humano. Un elemento que cabe mencionar durante este periodo es la significativa influencia de la psicología estadounidense.

Otro hecho que marca el desarrollo de la psicología en nuestro país es la fundación de las primeras facultades en 1973, primero en la Universidad Veracruzana y posteriormente en la UNAM.

Como se ha podido apreciar el desarrollo de la psicología del trabajo y de las organizaciones en nuestro país se ha dado muy lentamente en comparación con Estados

Unidos en donde las técnicas utilizadas son de uso habitual y sofisticado. Respecto a esto, Jiménez (1976) llevó a cabo estudios que le permitieron agrupar en tres aspectos las razones de su lento desarrollo: El primero se debe a que la información y experiencia del empresario mexicano no ha logrado ser hasta el momento uniforme, pues resulta poco técnica o demasiado sofisticada para poder aplicarla de modo operativo en la administración y dirección de los recursos humanos. El segundo va en relación con el desconocimiento, por parte del empresario de la función del psicólogo, ya que actividades como la inducción, el reclutamiento y la selección eran desarrolladas en un alto porcentaje por profesionales tales como Administradores, Lic. En Relaciones Industriales, Ing. Industriales y Pedagogos. Otro de los aspectos está dedicado al deficiente currículo del psicólogo industrial y en especial al de los profesionistas formados antes de 1970, ya que su currícula sólo se refería a tres materias (psicología experimental, psicometría y psicología aplicada) que indirectamente hablaba de poca información sobre esta especialidad.

En el tercer y último aspecto menciona que la metodología psicológica aplicada al trabajo ha avanzado muy lentamente pues en términos generales, se ha carecido dentro del área de interés sistemático por parte de los psicólogos por corroborar el éxito de sus técnicas y por tanto, para controlar, observar, explicar y predecir la conducta humana en los ambientes laborales.

Esto contribuyó al lento progreso de la psicología del trabajo y de las organizaciones en nuestro país, pero debido al surgimiento de nuevas necesidades la incursión del psicólogo en las empresas se ha hecho evidente, permitiendo demostrar que como investigador de la conducta humana puede desarrollar un sin número de actividades.

Con base a lo anterior, es evidente que la psicología organizacional aunque tiene grandes avances, aún es una ciencia con grandes posibilidades de explotación, investigación y aplicación en nuestro país, en donde no ha logrado del todo sinergia con otras áreas de operación de una organización.

En resumen, este primer capítulo nos otorga un paseo por la historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, así podemos identificar las diversas corrientes y sucesos que marcaron su camino hasta convertirse en la disciplina científica que ahora conocemos.

La Psicología se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social, del que forma parte. Su historia es relativamente corta y sus miembros no son numerosos, pero los psicólogos del trabajo y las organizaciones han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico. Mientras nos adaptamos a los tiempos de la globalización en donde las fronteras nacionales y culturales se expanden cada vez mas, la Psicología del trabajo y las Organizaciones ha expandido también sus dominios de interés e implicación. Por otro lado, es de vital importancia que tomemos en cuenta que la psicología del trabajo y las organizaciones en México, debe considerar los aspectos que inciden sobre el trabajador mexicano con nuestras idiosincrasias y características muy peculiares de sincretismo cultural, y con ello llevar a cabo un mayor número de investigaciones que sirvan de aplicación a nuestra realidad, necesidades y marco contextual.

CAPÍTULO 2

EL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Funciones Genéricas del Psicólogo

La actividad genérica del psicólogo como profesional, incluyendo su labor como investigador básico y aplicado, se enmarca en aquellas situaciones sociales en donde el factor humano es determinante. Se han definido cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con la conducta, a continuación se expondrán brevemente según lo conciben Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1986):

Funciones de Detección: Encaminadas a la identificación de problemas, definidos ya sea en términos de carencias, de formas de comportamientos socialmente deseables o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas tradicionales de la evaluación y el diagnóstico.

Funciones de Desarrollo: Consisten en promover cambios en el ámbito individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo, en lo que a recursos humanos se refiere. Esta función incluye fundamentalmente lo que en forma tradicional se ha denominado Educación y Capacitación.

Funciones de Intervención: Dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o grupos. Comprende actividades de reeducación y prótesis.

Funciones de Planeación y Prevención: Relacionadas con la identificación de variables que participan en un fenómeno determinado, en el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo lazo; así como en la difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.

Funciones de Investigación: Se dirigen a la valuación controlada de instrumentos de medida, al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de salud y del cambio social.

Estas funciones generales del psicólogo como especialista en el comportamiento inciden en áreas de problemas y escenarios sociales de índole variada.

La psicología sin duda alguna tiene un campo de aplicación muy amplio. La investigación va de los procesos implicados en la transmisión nerviosa y la percepción, a la toma de decisiones y el complejo funcionamiento de los seres humanos en las organizaciones. Las especializaciones son diversas, pero de acuerdo a Morris (1993) se catalogan como sigue:

Psicología del Desarrollo: Los psicólogos estudian el desarrollo mental y físico del hombre desde el periodo prenatal hasta la niñez, adolescencia, edad adulta y senectud. Las cuestiones específicas que estudian incluyen la adquisición del lenguaje, habilidad para razonar, desarrollo del comportamiento altruista y razonamiento moral, desarrollo de las habilidades sociales, la percepción del yo y los otros; así como cuestiones relacionadas con la adaptación en la edad adulta y la senectud.

Psicología Fisiológica: En esta área los psicólogos investigan en que medida el comportamiento se debe a las condiciones físicas del organismo. Se concentran en el estudio del cerebro, el sistema nervioso y la bioquímica del cuerpo. Estudian la percepción, pensamiento y comportamiento en relación con la actividad neurológica subyacente. Se interesan sobre todo en saber si las diferencias de comportamiento entre ambos sexos son atribuibles a las que existen en su sistema nervioso o en su bioquímica.

Psicología Experimental: Los psicólogos experimentales investigan procesos básicos como el aprendizaje, retención, sensación, percepción, cognición, motivación y emoción. Les interesan sobre todo las diferencias entre hombres y mujeres respecto a la forma en que almacenan y recuperan información de la memoria, la forma en la que procesan la información sensorial y cómo resuelven problemas complejos.

Psicología de la Personalidad: Los psicólogos de ésta área estudian las diferencias en los rasgos de los individuos como ansiedad, socialización, autoestima, necesidad de logro y agresividad. Se enfocan a investigar si los varones y las mujeres difieren en esas características y en otras como inteligencia y autoconcepto.

Psicología Clínica y de Orientación: A los psicólogos clínicos les interesa el diagnóstico, etiología y tratamiento de la conducta anormal. Los psicólogos orientadores se ocupan de los problemas “normales” de ajuste que todos, en algún momento de la vida, afrontamos:

elegir una carrera o resolver problemas matrimoniales. Se interesan en saber si los varones experimentan cierta clase de trastornos conductuales con mayor frecuencia que las mujeres, las causas de tales diferencias, si ambos sexos difieren en su respuesta ante los diversos tipos de psicoterapia. También enfatizan su labor en determinar cómo hombres y mujeres encarar los problemas y las diferencias en la forma en que los superan.

Psicología Social: Los psicólogos sociales investigan la influencia mutua que las personas ejercen entre sí, la manera en que se perciben unas a otras, los efectos producidos por el grupo en el comportamiento individual. Percepción social, formación de impresiones, agresión y violencia, formación cambio de actitudes, papeles sexuales y conformidad e influencia social; son algunos de los temas de sus investigaciones.

Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: En las actividades que se realizan dentro de una organización el factor humano es indispensable y si partimos del hecho de que el psicólogo es el experto en la conducta humana, entonces éste asegura una mayor eficacia y producción de los empleados, reduciendo en gran medida los problemas que puedan surgir dentro de la organización.

El psicólogo dentro de una organización desempeña diversos roles y funciones, dentro de la teoría clásica de la organización se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos, capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998).

Aunque pareciera ser que las funciones del psicólogo dentro de una empresa están claramente delimitadas, en México como en otros países no existe un consenso de las actividades que el psicólogo puede desempeñar a partir de las competencias básicas (detección, evaluación, planeación, etc.), esto se debe al hecho de que el contexto de estudio se encuentra entrelazado con otras disciplinas profesionales, lo que distorsiona o interviene en la labor psicológica.

Es importante tener presente que el papel que desempeñan los psicólogos en esta área fue determinada por las necesidades de las organizaciones, sin embargo, las nuevas condiciones que se desarrollan dentro de éstas, generarán nuevas necesidades lo que traerá consigo nuevas funciones y actividades para estos profesionistas.

2.2 Perfil del Psicólogo Egresado de la F.E.S. Iztacala

El plan de estudios de la Licenciatura en Psicología de la FES Iztacala, como sistema modular contempla la conducta del profesor y la conducta del estudiante. Por lo que se refiere al profesor, se considera que éste constituye la columna vertebral de la formación del alumno y se le exige que enseñe aquello que practica y por consiguiente requiere que el docente no se limite a ser un transmisor de experiencias ajenas, sino un promotor del aprendizaje de actividades por él dominadas y ejercitadas cotidianamente. En relación al estudiante, el sistema educativo de Iztacala fomenta como características las siguientes: a) auto-iniciar gran parte de las tareas de enseñanza-aprendizaje; b) ser autosuficiente en la búsqueda dirigida de información; c) ser crítico; d) revolucionar su práctica con la teoría y dosificar y planear su actividad de aprendizaje en forma continua (Ribes, 1980).

Con toda esta estructura del plan de estudios se logró que el alumno no fuera un simple receptor de información, sino que tanto los alumnos como los profesores generaran un equipo, hipótesis y planteamientos que permitieran responder preguntas y llegar a conclusiones razonadas, para así, en un ambiente de discusiones y experimentos, se generara una capacidad crítica y autocrítica.

De acuerdo a la estructura del plan de estudios de la FES Iztacala, se logra que los alumnos aprendan y ejerciten cinco habilidades básicas: detección, desarrollo, intervención, planeación y prevención e, investigación (revisadas a detalle en el tema anterior), a lo largo de su formación, lo cual da al egresado ciertas competencias en relación con los psicólogos egresados de otras escuelas.

Durante toda la carrera, los egresados de la FES Iztacala realizan tareas destinadas a la detección de problemas, identificando y manipulando las variables implicadas en un fenómeno determinado, lo anterior les facilita de cierta manera prevenir y/o predecir lo que puede ocurrir en situaciones similares y proponer un manejo de variables que impidan la ocurrencia del hecho no deseado. También diseñan programas organizados y sistematizados con un orden lógico, con el fin de solucionar un problema específico, es decir, a partir de un objetivo, el psicólogo logra desarrollar una serie de pasos encaminados a dar respuesta al

mismo, con lo que promueve cambios a nivel individual o de grupo. Todo lo anterior respaldado por un marco teórico y metodológico.

Estas habilidades son el resultado de una ardua labor profesor-alumno, en la cual cada uno asume su papel activo dentro de la institución.

La psicología de Iztacala tiene características que la constituyen como un modelo educativo ya que consolida en su currículo la identidad científica y profesional del psicólogo y vincula el entrenamiento con la acción profesional (Ribes,1980).

Es por esta formación académica que se puede afirmar que sin importar el área de la psicología en que desee insertarse el psicólogo egresado de esta institución, lo hará de manera adecuada ya que cuenta con los elementos teórico-prácticos que le permitirán incorporarse y desarrollarse en el área de su elección.

Es conveniente mencionar que el programa de estudios de la FES Iztacala no contiene de manera específica temas relacionados con la psicología del trabajo y de las organizaciones ya que sólo es abordada de manera somera como un escenario social y campo de aplicación, no obstante, la formación profesional adquirida en Iztacala le permite al egresado buscar y obtener habilidades e información por diferentes medios y así prepararse para el trabajo y ayudar a preparar a otros profesionales para el desempeño de funciones en el área de recursos humanos favoreciendo e impulsando el desarrollo organizacional.

2.3 Impacto de la Función del Psicólogo en las Organizaciones

En la actualidad es notoria la importancia que tiene el psicólogo en las organizaciones, principalmente en el área de recursos humanos donde juega un papel de facilitador entre la empresa y el trabajador y está siempre en contacto con éste último para conocer sus necesidades, habilidades y actitudes, con la finalidad de que la empresa sea cada vez más rentable y los empleados se desarrollen personal y profesionalmente; sus principales funciones como profesional aplicado: observación, detección, prevención, planeación, intervención, desarrollo e investigación (Ribes,1980), se han logrado plasmar y ejercer en diversos sectores y/o campos de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ahora su labor es vasta y se ve enriquecida por otros factores básicos del sistema organizacional

como son: las redes de comunicación, la toma de decisiones, las técnicas para la solución de problemas, el liderazgo y su participación activa, los cambios organizacionales y la movilidad de la conducta individual en grupo. Y aún más, le permite participar en los procesos de planeación, en el establecimiento de objetivos, y en el diseño mismo de la infraestructura organizacional, en un equipo interdisciplinario con otros profesionales.

Es por lo anterior que el psicólogo que se encuentre en este ámbito no debe confundirse ante las diversas actividades de una organización y ponga en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional. Sobre este punto es necesario recordar que en ésta, como en otras áreas, la labor del psicólogo es interdisciplinaria, por lo que es necesario definir su objeto de estudio y tenerlo claro a lo largo de sus actividades. Al respecto Shein (1982) considera que un psicólogo como encargado de una empresa debe de: Primero, reconocer qué es lo que básicamente está tratando de lograr; Segundo, conocer cómo se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo; Tercero, conocer cómo reclutar, entrenar, ubicar y mantener el recurso humano; Cuarto, conocer cómo propiciar condiciones adecuadas para que el trabajo se haga; Quinto, cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficiencia por largo tiempo; Sexto, conocer cómo cambia la organización, de tal manera que se le pueda dar respuesta a la exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.

En base a lo anterior, se puede decir que son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente: primero, en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes; segundo, en la iniciación del sujeto en sus labores y en el perfeccionamiento de sus actividades. Y tercero, en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas. Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de los procesos administrativos típicos: el primero se refiere al proceso administrativo de reclutamiento y selección, el segundo al proceso de inducción y capacitación, y el tercero al proceso de desarrollo organizacional (Vargas y Velasco, 1999).

Cada uno de los procesos administrativos anteriormente citados se refieren específicamente a:

Reclutamiento y selección de personal: Durante los últimos años las compañías reconocen que su éxito se debe a la calidad y competencia de su personal. Por tal motivo se afanan en atraer, contratar y retener al personal productivo; sin embargo, debido a la expansión laboral es difícil encontrar a candidatos que sean aptos y que cuenten con potencial de crecimiento. El proceso de reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer a los candidatos potenciales, básicamente es un sistema de información, mediante el cual la industria divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 1988). La selección es el proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta al puesto vacante. Esta situación provoca que la selección de personal adquiera gran importancia, puesto que una mala contratación con lleva a una elevada pérdida económica para la organización (Decenzo y Robbins, 2001).

Inducción y Capacitación: La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización, es decir, se le explica al nuevo integrante de la empresa la naturaleza de la compañía, sus productos, las obligaciones y responsabilidades que tendrá en su nuevo empleo, etc. (Flippo, 1978). Por lo que se refiere a la capacitación, Mendoza (1994) la define como el proceso de enseñanza aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada. Por medio de la capacitación se espera que el individuo cambie sus conocimientos, habilidades y actitudes, para que con ello logre realizar de manera adecuada las actividades requeridas de su puesto y por ende logre su realización personal.

Desarrollo Organizacional: En esta actividad el psicólogo participa en la solución de los problemas que surgen de la interacción de las personas en su medio laboral, en otras palabras, se ocupa de analizar los factores que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización para inducir un cambio en las creencias, valores y actitudes de los empleados, así como buscar un cambio en la estructura y políticas de la organización.

Cabe señalar que cada una de las actividades antes mencionada no son sólo de la incumbencia del psicólogo, es decir, no se trata de áreas exclusivas de la psicología; basta con mencionar de manera general que como parte de la selección de personal se practican exámenes médicos, se elaboran contratos, etc. Para la capacitación de personal se cumple con requisitos legales de registro, se determina el ajuste de programas a dinámicas de producción o requerimientos externos a la organización. En el desarrollo organizacional se determinan políticas internas, se aplican programas de prestaciones y se adquiere maquinaria. Con esta visión general se puede recalcar la importancia de una labor multidisciplinaria para el mejor funcionamiento de la empresa y los organismos que la conforman, ya que directa o indirectamente el psicólogo tiene algún papel dentro de las cuatro áreas básicas que conforman una empresa: producción, ventas, administración y recursos humanos.

Es conveniente mencionar que el psicólogo sabe cosas de la conducta humana que pueden aplicarse a la planificación, la manufacturación o a la distribución, sus conocimientos no sólo tienen una utilidad económica para el empresario sino también pueden hacer que las condiciones laborales resulten más agradables al empleado, ya que busca ajustar las necesidades de la empresa con las necesidades del personal en cuanto a crecimiento, desarrollo y deseos de progresar (Martínez, 2001).

La importancia del psicólogo radica en que este puede posibilitar el incremento de la información y habilidades existentes en la gente para elevar el nivel de calidad en las relaciones humanas, ya que el factor humano dentro de una empresa es de suma importancia para el desarrollo productividad y supervivencia de ésta. En México, debido a la particular idiosincrasia de su gente y a su economía se ha iniciado una muy particular campaña para aplicar métodos y técnicas de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

Como se puede observar, el papel del psicólogo dentro de la industria, actualmente ha cobrado mayor importancia debido a los cambios ambientales, a las crisis económica, política y social, así como a las constantes inserciones de mercados extranjeros en el país, lo cual origina que hoy en día la labor del psicólogo esté encaminada a dar respuestas reales y efectivas a tales acontecimientos para elevar la calidad de vida tanto del trabajador como

de la empresa misma y lograr con esto su supervivencia y competitividad a nivel nacional e internacional.

En resumen, este segundo capítulo nos otorga un panorama general de la psicología, el psicólogo y su campo de acción. A través de este capítulo logramos identificar que existen definidas cinco funciones profesionales del psicólogo en relación al comportamiento: Detección, Desarrollo, Intervención, Planeación – prevención e Investigación.

También nos permitió identificar que la Psicología tiene un campo de aplicación muy amplio tal como la Psicología del desarrollo, Psicología Fisiológica, Psicología Experimental, psicología clínica y de orientación, psicología social, así como la Psicología del trabajo y de las organizaciones.

Lo anterior nos permite obtener un panorama sobre las competencias que el Psicólogo egresado de FES Iztacala desarrolla con base al plan de estudios para poder insertarse en el campo laboral, logrando integrar las competencias y conocimientos teórico- prácticos adquiridos a lo largo de la carrera, para insertarse en el desempeño de las funciones de su elección las cuales pueden ser: reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación, desarrollo organizacional o desarrollo organizacional.

La actividad del Psicólogo cobra importancia al volverse por sí mismo un multiplicador de información y conocimiento entre las personas con quien mantendrá contacto formal y profesional sea cual sea su ámbito de acción.

CAPÍTULO 3

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Capacitación y Desarrollo

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

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren una cultura de su sociedad (Siliceo, 2001).

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de los valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etcétera para ello estamos involucrados todos y, todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad.

Para Siliceo (2001), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los

conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, siendo el mejor medio para encausar al personal de una empresa con que se logrará una auténtica automotivación e integración de la misma.

Para este autor los términos de entrenamiento, formación, educación y capacitación son utilizados de manera indistinta en la empresa. Sin embargo, los términos de adiestramiento, capacitación y desarrollo son planteados con diferentes definiciones:

Adiestramiento: Habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico; desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación: Tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo, en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Desarrollo: Tiene mayor amplitud. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas (Guzmán, 1966, citado en Siliceo, 2001).

Para Stewart (1977), la capacitación de empleados basada en su definición de capital humano, es la información o conocimiento que se le proporciona a la gente; y que debe saber para servir a los clientes y beneficiarse a sí misma. Desde esta perspectiva, el personal provisto de su mapa de competencias, es responsable de aprender lo que no sabe o potenciar los conocimientos que posee para desempeñar mejor sus tareas actuales. Se trata de que el empleado cierre la brecha entre lo que es capaz de hacer y lo que los demás esperan de él.

Para Zepeda (1997), el proceso de capacitación parte siempre de una identificación de necesidades, aquellas oportunidades de desarrollo en el que las personas puedan ser superadas, mediante un proceso de entrenamiento, adiestramiento y capacitación. A partir

de ahí se definen los objetivos y caminos o planes que se prevean para el desarrollo de las personas.

Grados (1999) propone cuatro fases para una adecuada capacitación, éstas son:

- a) Planeación: En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos, detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.
- b) B) Organización: Se determina por los siguientes pasos, estructura y sistemas (espacio físico, empresa, procedimientos de trabajo) integración de personas, integración de recursos materiales, entrenamiento de instructores internos.
- c) Ejecución: Es la puesta en marcha del plan de capacitación.
- d) Evaluación y Seguimiento: Es la corroboración o comprobación de lo alcanzado.

La capacitación forma parte importante del desarrollo de una empresa, más aún en una empresa de servicio donde la calidad en la atención del cliente puede determinar el desarrollo o estancamiento de ésta. Por lo anterior es importante el proporcionarle al trabajador todas las herramientas y habilidades necesarias para que lo pueda lograr.

De esta forma para que la misión de una empresa se logre plenamente es necesaria la función de la capacitación ya que contribuye, aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones; habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior la capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

De esta manera el capital humano crece de dos maneras: cuando la organización usa más conocimientos que posee su gente y cuando ésta adquiere más conocimientos útiles para la organización. Por lo que las empresas que quieren aprovechar mejor los conocimientos de su gente deben crear oportunidades para que el conocimiento individual se vuelva grupal.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extra escolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. La capacitación precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a requerimientos del avance

tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas. La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social. Así, desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresa privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad y éste sea más significativo para el trabajador (Siliceo, 2001).

Debemos resaltar que la educación ha sido y continúa siendo el reto nacional, pues por una parte obliga o debe obligar a todos los sectores integrantes de nuestra sociedad, y por la otra debe buscar el fortalecimiento de todo el país ante los desafíos de la competencia internacional. La crisis económica que venimos enfrentando durante las últimas décadas, agudizó a partir de los años 70 las deficiencias del sistema educativo mexicano, con especial énfasis en los niveles de educación superior. Esto ha tenido graves repercusiones en el aparato productivo, pues se trata del sector responsable de la formación de cuadros técnicos y profesionales, los cuales inician una trayectoria de trabajo poco promisorio y sobre bases muy endebladas debido a su pobre preparación académica.

Son precisamente las empresas que reciben a estos recién egresados, los que deben ofrecer planes y programas permanentes de adiestramiento, capacitación y desarrollo que mediante contenidos y enfoques más precisos y especializados, les permitan enfrentarse con crecientes posibilidades de éxito a la resolución de los problemas específicos de su trabajo.

A partir de lo anterior se deben de observar dos puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación:

a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Es muy triste ver que en términos generales, del total de horas-hombre-capacitación que se imparten en las empresas importantes en el mundo, en México sólo estamos llegando a un 5% o 7%, cual significa que tenemos un 90% de déficit en materia de capacitación, tanto en términos de cantidad (de horas) como de calidad y de cobertura.

El reto de cambio exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. Es precisamente en este tiempo que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes, directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e incluir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa.

En muchos de los casos la mayor parte de las organizaciones de gran tamaño pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere, lo que en ocasiones no es posible en la mediana empresa y en menor frecuencia en la pequeña empresa. Las acciones de capacitación en la pequeña y mediana empresas se ven restringidas por la limitante tanto de recursos económicos como humanos, que de alguna manera limitan el desarrollo tanto de la empresa como el de los trabajadores.

Por último, considerando que toda organización humana tiene que cumplir con una función en la sociedad en que se desenvuelve, proporcionando un bien o un servicio que satisfaga las necesidades de ese grupo social y creando el medio y las condiciones para que las personas que la forman tengan la oportunidad de satisfacer sus propias necesidades y lograr su realización, encontramos que las organizaciones podrán cumplir esas metas en la medida en que exista una mejor utilización de recursos, así como un adecuado entrenamiento (capacitación) a los trabajadores en su área laboral, en forma de nuevos conocimientos y

programas que influyan en sus actitudes y comportamiento hacia el trabajo. Ante esto, algunos investigadores han comprobado que través de la capacitación y desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es hacia la integración del grupo al que pertenece, hacia la productividad y el ahorro para la empresa.

Sin embargo, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redividirá en resultados concretos a diferentes plazos; afortunadamente, en los últimos años parece ser que la función educativa de las empresas ha tenido un desarrollo, que aunque no es el suficiente en cantidad y calidad, ha representado algo importante para los empresarios modernos y para la actualización y el avance de las organizaciones.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- a) “Una filosofía de trabajo”; la capacitación debe ser una verdadera filosofía de trabajo.
- b) Debe basarse en necesidades reales, no inventadas ni artificiales, para esto se requiere de un diagnóstico.
- c) Debe tener tecnología avanzada, en México todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- d) Todos, sin excepción, deben estar involucrados en la capacitación, no nada más en el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos.
- e) La capacitación debe de ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado.
- f) Debe ser para todos, desgraciadamente la cobertura en materia de capacitación en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación sólo a ejecutivos, nos olvidamos de los supervisores, y el nivel obrero está muy abandonado en esta materia a pesar de la disposición legal. Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo ésta va a quedar empobrecida y no se logrará la mística necesaria.

3.1.1 Marco Normativo de la Capacitación

Con lo anterior, es fácil comprender que, el avance de una nación, debe ir a la par con el desarrollo técnico y científico de la sociedad. Para poder lograr esto, se han establecido leyes y normas de trabajo, como son la capacitación y el adiestramiento obligatorios, que permiten al trabajador el desarrollo de sus habilidades laborales y el conocimiento de nuevas técnicas. Como parte del cumplimiento de este derecho de los trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha emitido un marco normativo a través del cual las empresas otorguen la capacitación que el trabajador necesita y que por ley le corresponde.

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

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

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

Los objetivos que plantea la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación y adiestramiento, están en el Art. 153-F, los cuales plantean:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Desde el punto de vista legal, Capacitación es preparar a un trabajador en todo lo necesario para que pueda desempeñar correctamente otro puesto distinto al que ocupa. Adiestramiento es prepara a un trabajador en todo lo necesario para que pueda desarrollar correctamente las actividades del puesto que desempeña.

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

Con lo anterior, se ha logrado reconocer a la capacitación como una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo. Así mismo, una de las conclusiones a las que se ha llegado, es que el centro de trabajo es el más adecuado para elaborar planes y programas que ayuden al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, logrando una mano de obra calificada. Por tal motivo, cada centro de trabajo establece planes y programas acorde a sus necesidades, previamente determinadas, y que proporcionen un incremento de la productividad para los factores que en ella intervienen.

3.2 Detección de Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación (DNC), es la parte vital del proceso de capacitación que permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. La DNC se refiere específicamente a la deficiencia o ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Para ello se detectan las desviaciones entre el “deber ser” o situación deseada y “el ser” o situación real. Con ello se obtendrá también información sobre otros hechos directamente relacionados con la capacitación y que afectan

los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo y duplicidad de funciones (Pinto,1990).

Para Mendoza (1984), las necesidades de capacitación y adiestramiento se refieren a las carencias que los trabajadores tiene para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización y, sugiere que la DNC debe de ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Clasifica el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige el puesto actual.

Por lo que comenta que las necesidades de capacitación son 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, cultura, habilidades manuales y actitudes.

Antes de proceder al análisis de necesidades, es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia y planificar un sistema. Todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

En virtud de que la DNC busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, no debe considerarse una investigación al azar. Para obtener información de “lo que debe hacer” un sujeto en un puesto determinado, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: el área administrativa y la información que den los jefes y supervisores sobre el perfil del puesto, los conocimientos, habilidades y actitudes. Posteriormente se determinan los nombres de todas las personas que actualmente ocupan el mismo puesto, el nivel de conocimientos que poseen, el grado de dominio y la prioridad para capacitar. Con estos primeros resultados el responsable de la capacitación obtiene los primeros elementos para conformar su plan de capacitación. Entre

más precisos sean los datos recopilados, mayor precisión en los objetivos y por ende mejores resultados se lograrán con la ejecución del plan de capacitación.

Es importante delimitar el ámbito de estudio, porque ayudará al capacitador a seleccionar el enfoque, métodos y técnicas más apropiados para la DNC. Así, cuando los problemas se ubiquen en un puesto (vendedores, secretarias, operadores), se dice que el ámbito de estudio es ocupacional. Cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto, el ámbito es individual y en el caso de que los problemas sean entre áreas funcionales, se habla de un ámbito organizacional, como por ejemplo, la introducción de nuevos procedimientos y/o políticas (Pinto, 1990; Werther y Davis, 1995). A esta clasificación, Mendoza (1994) agrega la del ámbito departamental, en la que se afecta a un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Paralelamente, en relación con los ámbitos o clasificación de necesidades de capacitación, Siliceo (2001) propone algunas otras tales como: Las que requieren solución inmediata, las que requieren actividades informales de entrenamiento, las que exigen instrucción “sobre la marcha” y las que el individuo puede resolver en grupo.

El nivel de estudio, es el elemento que a continuación se deberá tomar en cuenta. Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles:

Nivel Alto. Se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, objetivos, planes y estrategias a seguir.

Nivel Medio: Corresponde a las gerencias, departamentos y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.

Nivel Base: En este se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de bienes y servicios que ofrece la empresa.

Una vez determinado el ámbito y nivel de estudio, se procede a elegir el enfoque de la investigación, el cual según Pinto (1990), es de tres tipos que se exponen enseguida. Esta elección también dependerá entre otros factores del grado de desarrollo del sistema de capacitación, del apoyo de los jefes de línea, de los recursos y tecnología de que disponga

el departamento de capacitación y de la profundidad con que se decida obtener la información.

Enfoque con base en el puesto: Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples acorde a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. El procedimiento utilizado en este enfoque se inicia con el inventario del personal, es decir, los datos generales de cada trabajador. Posteriormente se realiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos. Con el auxilio de supervisores y jefes de área o departamento, se obtendrá la información necesaria.

Enfoque con base al desempeño: El procedimiento para este enfoque, parte también del análisis del inventario del personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el esperado. Así se detectan las deficiencias y se analizan las causas, mediante un diagrama de causa-efecto. De este análisis resultarán las necesidades de capacitación a las cuales se orientarán los programas. Los criterios de evolución del desempeño pueden ser: iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad con la empresa y disposición para colaborar en equipo. Cabe señalar que al calificar el desempeño, existe el riesgo de mal aplicar la subjetividad, por lo que se debe tener cuidado al momento de emitir juicios.

Enfoque en base a problemas: Este enfoque permite poner énfasis no en el debe ser o poder, sino en lo que debe lograr, alcanzar y hacer, contra lo que logra alcanzar y hacer. Se enfatiza con este enfoque el análisis de si existen o no accidentes, rechazos, problemas de calidad, ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores de productividad. El procedimiento consiste en una identificación selectiva de las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si éstas son susceptibles de corregirse a través de entrenamiento o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales. Para este enfoque se utilizan, el diagrama de causa-efecto, lluvia de ideas e histograma.

Ahora bien, los métodos para llevar a cabo la DNC, dependen del grado de precisión con que se requiere la información, la disponibilidad de recursos temporales, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad según las circunstancias que

haya en la empresa. Siguiendo con el punto de vista de Pinto (1990), los métodos son los siguientes:

Método Participativo: Involucra directamente para hacer la DNC, a los jefes y subordinados, en tanto que el responsable de la capacitación fungirá como facilitador o coordinador. A este método se le conoce también como “sistema cadena para DNC”. Se trabaja con el jefe departamental y su nivel inmediato de colaboradores; los cuales a su vez trabajan con sus subordinados, convirtiéndose así, en un diagnóstico en cascada que parte de los niveles altos de gerencia y dirección, hasta niveles de jefatura, supervisión y operación. El diagnóstico se obtiene del consenso de información, apoyándose en los análisis de puestos, informes de desempeño, reportes e indicadores de productividad, todo bajo la dirección del departamento de capacitación.

Método Prescriptivo: Este método implica un proceso bastante centralizado en el departamento de capacitación. Para hacer DNC, el capacitador, utiliza instrumentos como cuestionarios y entrevistas, aplicadas directamente a personas clave (gerentes, jefes, supervisores) para la empresa. También se auxilia de los análisis de puestos, estadísticas y la observación directa en el puesto de trabajo. Con este método se anula la participación de otros departamentos y por consecuencia se reduce en ellos el sentido de compromiso.

Método Combinado: Se pueden combinar los métodos ya descritos, según las circunstancias, el enfoque, el ámbito y nivel de estudio.

Como puede observarse, los instrumentos y técnicas para realizar la DNC, también varían en función del enfoque y método a utilizar. Existen algunos otros como los comités, informes de consultores externos y diagnóstico de clima laboral.

De acuerdo a los resultados de la DNC se procede a elaborar los planes y programas de capacitación.

3.3 Planes y Programas de Capacitación

Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con el objeto de proporcionarles información sobre la

aplicación de la nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las actitudes del trabajador. Todo esto forma parte, del gran esfuerzo que requiere la nación para salir del subdesarrollo a través de estrategias de aprendizaje y el desarrollo de las capacidades de los individuos que laboran en las empresas, ya que el aprendizaje no se limita sólo a las instituciones educativas sino que también las empresas forman parte de este desarrollo educativo, como parte de las acciones en cuanto a gestión empresarial se refiere.

Reza (1995. Citado en: Ramírez, 1996) plantea que un plan se define como el conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra. Un programa de capacitación es el conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman el programa.

Un curso es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, dirigidas hacia la adquisición o actualización de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. El curso a su vez puede dividirse en módulos y eventos. El curso es el eje central de las actividades de capacitación, de él se deducen las categorías superiores (plan y programas) y las inferiores (módulo y evento). Entonces, se puede decir que:

- Un plan satisface las necesidades de toda la empresa.
- Un programa satisface las necesidades de un grupo ocupacional.
- Un curso satisface las necesidades de un puesto.
- Un módulo satisface las necesidades de una actividad o tarea.

Las fases de elaboración del programa son:

1. Redacción de objetivos (generales, intermedios específicos).
2. Estructuración del contenido.

3. Evaluación del evento en todas sus dimensiones.
4. Selección de técnicas y materiales de apoyo.
5. Preparación de las actividades de instrucción.
6. Elaboración de la guía del instructor (plan de sesión o carta descriptiva).
7. Organización e integración del curso.
8. Organización de todos los cursos/eventos/actividades.
9. Programación en tiempo y recursos de los eventos.
10. Determinación de a evaluación en todas sus dimensiones
11. Llenado y formalización de formatos legales.

A continuación se detallan los pasos a seguir en la preparación de un programa de capacitación:

1. *Marco de Referencia*: Conociendo el marco normativo y la misión de la empresa, se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional, así como el informe de detección de necesidades de capacitación. Fundamentados en esto se organiza el Plan Integral de Capacitación, a través de programas de corto, mediano y largo plazo.

2. *Determinación de Grupos*: El universo de participantes es un rubro importante a considerar en la programación específica. En este sentido, conviene conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

3. *Sistema*: Una vez establecida esta primera división, considerando la DNC y el personal involucrado en cada programa, se revisan los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, para dar respuesta a las necesidades planteadas. En este sentido las alternativas pueden ser: Medios diversos (lecturas o ciclos de conferencias), becas y cursos externos e internos. Estos se dividen en:

a) Modulares. Se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.

b) Progresivos. Si los contenidos de un curso son la base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.

c) Autónomos. Son cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

4. *Secuencia y Sistematización*: Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes.

5. *Calendarización de Programas*: Para la organización de cada programa se señala un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles y autónomos. Es recomendable hacer una programación anual, semestral, trimestre y mensual que permita cualquier ajuste o adaptación, ya sea de tiempos o de nuevos contenidos.

6. *Instructores*: En la planeación integral de la capacitación, un rubro muy importante a considerar es el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. En este aspecto conviene considerar los objetivos, los contenidos y la metodología convenientes de acuerdo al tipo de programa y al grupo específico.

7. *Carta Descriptiva*: La descripción de las actividades de entrenamiento tiene varias formas y se le conoce con varios títulos como programa de capacitación o guía de instrucción, pero todos tienen el mismo propósito y los mismos componentes básicos. La carta descriptiva tiene como función clarificar los contenidos y la forma de impartirlos. Puede definirse como un plan de estudios que presenta una visión general y sintética del evento de instrucción, ya que concentra la atención del instructor y del grupo en áreas que lo requieren. Asegura que se tengan los recursos disponibles y que se utilicen al máximo. Esto vale especialmente para el factor tiempo. Este documento orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetos específicos; sugiriendo las actividades instruccionales para alcanzarlos con efectividad. Los principales elementos que la conforman son: objetivo genérico y específico (s), módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de evaluación que se aplicarán y el tiempo empleado total para el curso y para el alcance de cada unos de los objetivos específicos.

8. *Coordinación de Eventos*: Tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, de tal manera que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo. La coordinación de eventos tiene implicaciones con la calendarización, recursos económicos y materiales; así como con la promoción de los mismos.

Los planes y programas no deben referirse a períodos mayores a cuatro años.

Las constancias de habilidades, se expiden al concluir íntegramente el programa y deben estar firmadas por los agentes capacitadores responsables. La finalidad es otorgar al trabajador un documento que certifique los conocimientos y habilidades que, a través de la capacitación y su experiencia, ha adquirido.

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

3.4 Métodos y Técnicas de Capacitación

La adecuada conceptualización de dichos vocablos permite claridad semántica en materia de capacitación y facilita la sistematización de cuestiones metodológicas. Al respecto, Mendoza (1991) realiza una distinción entre ambos y brinda un amplio panorama sobre los diversos métodos y técnicas que existen:

Un método de capacitación y adiestramiento debe reunir las siguientes características:

1. Ser formas generales de organización de los participantes usadas por los agentes capacitadores, sean instituciones o instructores.
2. Incluye a un sujeto o grupo de ellos, que pueden estar reunidos en un lugar determinado a la misma hora, o separados, incluso en sitios muy distantes entre sí.

3. Su aplicación involucra un periodo suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
4. Se diferencia por su naturaleza y características, esto es, por el ambiente y el lugar donde se realizan.

De esta forma se tiene ocho métodos, clasificados en individuales y grupales. En los primeros se incluyen: adiestramiento en el puesto, cursos por correspondencia, programas de lecturas y rotación de puestos. Los métodos grupales abarcan: reuniones de trabajo y cursos en aula.

Los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse a las necesidades, características de la empresa y a los recursos de que se dispone.

Las técnicas se distinguen de los métodos por las siguientes características:

1. Son formas específicas de organización de los participantes, empleadas por los instructores.
2. Comúnmente contemplan un conjunto de personas que se encuentran juntos y realizan actividades de aprendizaje similares.
3. Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos breves.

De esta forma se puede concluir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas y limitadas. En algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas como por ejemplo, un curso en un aula que, en función de los objetivos que persigue, utiliza técnicas como exposición y estudio de casos, por ejemplo.

A continuación se exponen las técnicas más empleadas:

Conferencia: Situación en la que un expositor calificado pronuncia un discurso ante un auditorio.

Congreso: Es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos y planear. Esta información es obtenida por conductores competentes en las áreas en cuestión.

Corrillos: Es la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito de analizar y discutir determinada información y obtener conclusiones que reflejen su pensar y sentir.

Dramatización: Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

Ejercicio de Charola de Entrada: La situación del ejercicio está integrada de una muestra representativa de vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedente, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y roles de diferentes posiciones, para estudiarlos antes de que se inicie el ejercicio. Cada participante expone después de un conjunto estructurado de memorándums, reportes, cartas, llamadas telefónicas, visitas y reuniones. En su papel de administrador, el participante toma decisiones sobre la información de “entrada”. En cada instancia se ve forzado a escribir estrategias específicas de acción. Se establecen tiempos límites para darle realismo a la situación. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.

Enseñanza Programada: El participante progresa en el aprendizaje según su propio ritmo, ya que resuelve cuestiones que contienen los materiales impresos obtiene información inmediata sobre sus respuestas en el mismo material, que es autoadministrable.

Entrevista Colectiva: Un equipo de miembros elegidos por un grupo interroga a un experto ante un auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.

Estudios de Caso: Un grupo analiza exhaustivamente un caso dado para extraer conclusiones ilustrativas.

Juego de Negocios: Proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos de la empresa acordes al puesto. Por ejemplo, para el gerente general serían los programas de producción, copias de estados financieros y de activos, posición en el mercado, inventarios, costos etc. Los participantes usan esos datos para toma de decisiones que tiene efectos calculados sobre la producción, costos, ventas, etc. Esta decisiones crean nuevas situaciones que exigen otras decisiones y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos

de su posición en la competencia y en cada etapa, los cuales se incluyen en sus consideraciones para la decisión siguiente.

Lectura Comentada o Estudio Supervisado: Técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso.

Mesa Redonda: Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante un grupo en forma sucesiva.

Panel: Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante un grupo.

Pequeño Grupo de Discusión: Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador.

Phillips 66: Un grupo grande se divide en subgrupos de 6 personas para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general.

Seminario: Un grupo reducido investiga extensamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

Simposio: Un grupo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante un grupo.

Técnica Demostrativa: Sirve para enseñar principalmente destrezas manuales tales como manejar una máquina o herramienta en el taller. Está técnica es individual y consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándola detalladamente. Posteriormente el participante explica y ejecuta la operación, bajo la supervisión del instructor. La operación se ejecuta hasta que se realice eficientemente para lo cual el instructor da retroalimentación sobre la ejecución errónea o acertada.

Técnica Expositiva: La técnica consiste en la presentación oral de un tema que el instructor hace ante un grupo de personas.

Visita: Es un recorrido o gira cuidadosamente planeado a un lugar fuera de la actividad de capacitación. El propósito de la visita es proporcionar la observación directa de objetos,

procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de la capacitación. La visita puede durar menos de una hora, cuando involucra un recorrido a una planta, oficina o taller adyacentes; o bien, puede llevar varios días o semanas cuando se visita una planta distante o una instalación en el extranjero.

Son muchos los métodos y técnicas de capacitación de que se dispone, dado que cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones, no hay un método al que se le considere con validez universal, su eficacia depende de la capacidad de las personas: Los mejores programas de capacitación son lo suficientemente flexibles como para permitir a sus beneficiarios adaptarse a las demandas de lo que se imparte y de la persona a quien se dirigen dichos conocimientos.

3.5 La Evaluación de la Capacitación

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

Para Pinto (1990), la evaluación es la parte que cierra el proceso de capacitación. Sirve para obtener información que retroalimente al sistema de capacitación y para guiar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados. Los objetivos de la evaluación del entrenamiento son retroalimentar al sistema de capacitación, identificar las áreas fuertes, débiles y de oportunidad para el área de capacitación; así como la optimización de sus recursos.

Según Spector (2002), el programa de capacitación no está completo hasta ser evaluado para determinar su efectividad. La evaluación no es otra cosa que una investigación que se realiza con el fin de comprobar si el programa ha surtido los efectos deseados, esto es importante pues muchos programas resultan infructuosos.

Los criterios de la capacitación se emplean como la norma con la cual se evalúa la capacitación, éstos se pueden clasificar en dos niveles, los cuales son importantes para evaluar el entrenamiento: de capacitación y de desempeño. Los criterios del nivel de capacitación se ocupan de lo que las personas son capaces de hacer al final del entrenamiento en el entorno de capacitación en sí, más que el puesto. Los criterios del nivel de desempeño se relacionan con el ejercicio de la persona en su puesto y no en la esfera del entrenamiento, es decir, se ocupan de la transferencia de la capacitación. Así, el primer nivel se concentra en lo que aprende la persona, mientras que el segundo se relaciona con los efectos de la capacitación sobre el propio puesto o trabajo.

Desde una perspectiva individual, los criterios del nivel de desempeño y capacitación resultan deficientes para evaluar la efectividad del entrenamiento. El nivel de desempeño debe su importancia a que indica si la capacitación ha ejercido los efectos deseados sobre el trabajo. Puesto que la capacitación tiene como fin actuar sobre el desempeño, todo programa que no surta efectos en este rubro habrá resultado infructuoso. Por otra parte, es necesario conocer lo que aprendieron los empleados en el proceso de capacitación; el mejor criterio que puede aplicarse a este último aspecto es el de nivel de la capacitación, se pueden aprender muchas cosas y, por alguna razón no aplicarlas en el trabajo. La ausencia de este efecto sobre el trabajo quizá se deba a otros factores; por ejemplo, la persona puede saber muy bien qué y cómo hacer algo, pese a lo cual nunca se presenta la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos.

Otra forma de clasificar los criterios consiste en dividirlos en cuatro tipos, dos de los cuales pueden situarse en el nivel del desempeño y dos en el nivel de la capacitación: Reacciones, aprendizaje, conducta y resultados.

Los criterios de reacción se refieren al grado de aceptación del entrenamiento por parte de cada persona, así como los beneficios que cada quien esperaba obtener de la capacitación; estos criterios se evalúan mediante un cuestionario que se distribuye entre los participantes al final de la sesión de entrenamiento. Los criterios de aprendizaje indican lo que aprendió la persona durante la capacitación, es decir, lo que el participante puede demostrar en términos conductuales a la luz de los conocimientos y las habilidades adquiridos en la capacitación, dichos conocimientos y habilidades se evalúan con un examen al término del

entrenamiento. Ambos criterios se relacionan con el nivel de capacitación y con frecuencia se les emplea en instituciones universitarias.

Los criterios conductuales se ocupan del comportamiento del participante, que puede atribuirse a la capacitación; mediante este criterio se investiga si la persona aplica o no en su trabajo las cosas que se le enseñaron. Los criterios de resultados se utilizan para determinar si la capacitación ejerció los efectos deseados: ¿Se redujeron los costos o se incrementó la productividad? Este último tipo de criterio se emplea como indicador de la efectividad de un programa de capacitación. Ambos tanto conductuales como de resultados pertenecen al nivel del desempeño en virtud de que se concentran en lo que sucede en el trabajo, no en la esfera de la capacitación.

Hay criterios que se evalúan mediante muchos tipos de diseños, los dos de uso más generalizado son el pretest-postest y el grupo control. El primero evalúa a las personas antes y después de la capacitación, mientras que el segundo compara a quienes han sido capacitadas con un grupo de empleados que no ha recibido dicho adiestramiento.

Si la capacitación funciona en los dos niveles, se le puede considerar como efectiva, por lo que debe proseguir; si al contrario no opera en ninguno de ellos, se le tomará como infructuosa y será modificada o eliminada. La capacitación que resulta efectiva en el nivel del entrenamiento pero no en el desempeño, quizá represente una solución errónea o incompleta al problema. Un problema en la productividad quizá tenga su origen en un conocimiento o una habilidad inadecuada, aunque también puede originarse por otras causas.

El desarrollo de un nuevo programa de capacitación siempre deberá incluir un elemento evaluatorio, el entrenamiento que resulta infructuoso no debe continuar sino modificarse si se considera que con ello se alcanzará la efectividad deseada. Una estrategia apropiada al implementar la capacitación consiste en realizar pruebas piloto antes de llevarla a cabo; quizá se someta a un grupo reducido de empleados a la capacitación, la cual sería entonces evaluada en varios niveles. No se aplicaría en todos los sectores de la organización hasta que la prueba piloto demuestre su efectividad. Esto permite la modificación del programa, de tal forma que se le pueda mejorar antes de aplicarse a la estructura de la organización.

Tal estrategia para el desarrollo del programa de entrenamiento debe resultar en un aprovechamiento máximo de los recursos de capacitación.

Vale la pena destacar que la importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace acerca de un fenómeno, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo, por lo que se hablará del significado, de sus características, consideraciones, dimensiones y evaluación.

1. El significado: Es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, también significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.
2. Características: La evaluación debe de ser objetiva, es decir, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla, metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad. Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta. Adicionalmente a las características antes mencionadas, la evaluación debe ser interpretativa, permanente, útil, factible, ética y exacta entre otras.
3. Consideraciones: Se deben tomar en cuenta cuatro consideraciones para la evaluación:
 - La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
 - Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la organización.
 - Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.

- La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.
4. Dimensiones: Las categorías de una evaluación en materia de capacitación pueden ser de evaluación macro que pretende revisar aspectos generales de funcionamiento del sistema de capacitación que exista al interior de la organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el costo beneficio y la auditoria de capacitación entre otros asuntos no menos relevantes; se le conoce también como evaluación de contexto, del producto y de la retroalimentación. Y, la evaluación micro, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza aprendizaje, en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc., a esta categoría se le conoce también como la evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que corresponde a este nivel de análisis.
5. Evaluación:
- Evaluación de la reacción, para revisar en qué medida gustó o no el seminario/curso/evento.
 - Evaluación del aprendizaje, detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación.
 - Seguimiento de la aplicación, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo.
 - Evaluación del costo-beneficio, valorada en términos de los resultados evidentes del programa de cursos.
 - Evaluación de esfuerzo de sistema de capacitación, verificada en términos de qué hacer de las personas o área encargada de la capacitación.

Las herramientas a emplearse para capturar la información pertinente son entre otras: las entrevistas, la observación del comportamiento de personas y procedimientos, los cuestionarios, los registros administrativos y la discusión grupal (Reza, 1995).

3.6 La Capacitación y el Psicólogo

Actualmente, la mayoría de los trabajadores requieren de un alto grado de especialización por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de una constante capacitación y/o adiestramiento, a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones de los sistemas de organización que repercuten en la conducta de los trabajadores. Y es aquí dónde se puede considerar la intervención del psicólogo en la capacitación, ya que tiene que ver con la responsabilidad en el establecimiento, realización y evaluación de los programas de capacitación en la esfera de la organización. La participación del psicólogo en esta área ha adquirido paulatinamente mayor incidencia e importancia, si bien todavía falta camino por recorrer. Su conocimiento integral del ser humano, además de sus estudios sobre procesos grupales y su preparación en terrenos como la motivación, el liderazgo, el cambio de actitudes, facilitan su participación como capacitador en las organizaciones.

Siegel (1976 citado en Camarena y Granados 1997) afirma que el rol del psicólogo en la capacitación es determinar que cosas necesitan aprenderse, fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados y lo más importante diseñar y conducir experimentos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos buscados.

Los psicólogos dedicados a la capacitación actúan como creadores de sistemas y estrategias de capacitación, mediante el diseño de actividades, materiales didácticos, programas y seguimiento a los resultados de los empleados. Otra de sus funciones es participar como instructores de temas especializados que faciliten el desarrollo humano, convirtiéndose en los responsables de la capacitación de una organización.

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

cambio de conducta y cultura en otros, para alcanzar los objetivos profesionales y personales.

Según Carapia y Ortiz (1989), el psicólogo egresado de la FES Iztacala cuenta con habilidades para realizar diversas funciones propias del capacitador:

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

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

Y si bien el psicólogo egresado de la FES Iztacala cuenta con las habilidades para ser un buen facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario fortalecer algunos aspectos en la formación del psicólogo, como son: herramientas para realizar detección de

necesidades con base a perfiles de puestos, técnicas didácticas, instrumentos para evaluar y dar seguimiento a los programas de capacitación entre otros.

Es por ello que surge la necesidad de implementar en los programas de la carrera de Psicología materias que coadyuven para que el psicólogo se inserte en las organizaciones. Es notorio que a través de los últimos años el psicólogo ha encontrado un campo cada vez más extenso para trabajar, utilizando los principios conductuales; sin embargo, cuando pretende ingresar a laborar en empresas e instituciones públicas y privadas, se encuentra con que los requisitos y habilidades solicitados por estas organizaciones para poder desempeñarse profesionalmente son cada vez mayores por lo que es evidente que tiene que capacitarse ya sea por medio de cursos, diplomados o maestrías en áreas (reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional, etc.) que no se contemplan en la carrera.

En resumen, este tercer capítulo aborda los elementos, herramientas y técnicas que el psicólogo puede utilizar al implementar una de las funciones más completas y ambiciosas en la organización “La Capacitación” y en uno de los ámbitos más retadores: La Psicología del trabajo”.

El psicólogo debe tener en cuenta que la base de la toda capacitación debe ser la detección de necesidades, pues esta información otorgará el norte y será la brújula de sus acciones y estrategia a implementar.

La capacitación deberá ser planeada, organizada, ejecutada y evaluada por el psicólogo teniendo claro el objetivo general y las metas a alcanzar, dicha capacitación deberá estar ligada a indicadores de desempeño del trabajador y de la organización, de lo contrario se correrá el riesgo de realizar acciones aisladas sin impacto alguno en el individuo y por supuesto en la organización.

Las herramientas principales con las que cuenta el psicólogo para desarrollar e implementar la capacitación son: sus habilidades, sus conocimientos y por supuesto los métodos y técnicas sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje explicados a lo largo de este capítulo.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN UNA EMPRESA DE RETAIL / TIENDA DE CONVENIENCIA

4.1 Concepto de Empresa de Retail / Tienda de Conveniencia

La historia del negocio de retail se desarrolla con posterioridad a la segunda Guerra Mundial. Bajo éste esquema, el concepto ayuda a la prosperidad económica de las naciones más desarrolladas o que habían participado del conflicto bélico. Permite generar dinamismo económico por el incentivo a la demanda de productos que producen las tiendas, lo cual genera mayor producción de artículos y por lo tanto un incremento en los niveles de empleo.

Desde el punto de vista de los clientes, podemos determinar que les permite un fácil acceso a productos y servicios, la satisfacción de necesidades, y en definitiva, un considerable mejoramiento en la calidad de vida.

Según D'Andrea, Ring y Tigert (2007), la conveniencia de poner al alcance cantidades adecuadas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada consumidor es la esencia de la actividad minorista.

El nombre retail proviene del francés “retailer” o recortar y se volvió sinónimo de los lugares donde los consumidores pueden conseguir los productos que necesitan: las tiendas al detalle, detallistas o minoristas. El afán por facilitar las compras y aprovechar el tiempo ha llevado a plantear lugares más atractivos con actividades cada vez más complejas para atraer a los consumidores. Las diversas circunstancias de compra han impulsado el surgimiento de una variedad de formatos de tienda: Hipermercados, Autoservicios, Departamentales, Especializadas y de Conveniencia.

La diferencia de los formatos de tienda radica básicamente en los siguientes conceptos: metros cuadrados, número de sku, número de lugares de estacionamiento, catálogo de productos, familia de productos a comercializar, tamaño del inventario, rotación de inventario, el tipo de cliente al que van dirigido y tipo de necesidades a cubrir.

La función principal de las empresas de retail es hacer accesibles los bienes y servicios a los consumidores finales en el momento oportuno y en el lugar adecuado; son el último eslabón de la cadena de distribución, ya que permiten que los productos lleguen en forma eficaz desde el fabricante al consumidor final.

4.1.1 Evolución de las Tiendas de Conveniencia

Los almacenes de conveniencia se desarrollaron a final de siglo, éstos se caracterizaban por ser negocios al por menor, reconocidas como tiendas de comestibles de barrio, almacenes de diario, etc.

La Tienda de Conveniencia se originó en el año de 1927 en los Estados Unidos de Norteamérica, existía una compañía que fabricaba y vendía hielo (Suthlan Ice Company) a través de una red de depósitos que tenía en diversas partes de la ciudad, en una época en la que todavía no se habían inventado los refrigeradores, por lo que la gente enfriaba en hieleras los comestibles que consumía para que no se le echaran a perder.

Considerando que el hielo se derrite bastante rápido, la gente necesitaba ir a los depósitos todos los días para conseguir lo necesario para su casa y tomando en cuenta estas necesidades, los dueños de los depósitos de hielo los mantenían abiertos en un horario de 16 horas diarias.

Uno de los operadores de estos depósitos, Jeffersson Green, que resultó ser un empresario muy vivo para los negocios, tomó nota de que los clientes de su depósito le solicitaban otros productos de consumo diario, como leche, pan y huevos, mismos que no podían adquirir en los establecimientos habituales debido a que el horario de éstos era más restringido y se encontraban cerrados en ciertas horas y en algunos días, en que su depósito se encontraba abierto, así que decidió incluir en su depósito algunos de éstos artículos que estaban siendo solicitados por su clientela. Su decisión tuvo una aceptación inmediata por parte de su clientela proporcionándole excelentes resultados en ventas y consecuentemente en utilidades.

Al conocer los resultados que este empresario estaba obteniendo en su depósito al incluir éstos productos de consumo frecuente, los dueños de la fábrica de hielo no sólo hicieron lo

mismo en los demás depósitos, sino que fueron agregando cada vez más productos hasta conformar lo que se convirtió finalmente en el concepto de Tienda de Conveniencia. Con el tiempo las Tiendas de Conveniencia adoptaron el horario de 24 horas durante todos los días del año (Melo, Silva y Vargas, 2003).

Tiempo después se le agregó a la Tienda de Conveniencia una Gasolinera, lo que hizo que los clientes pudieran satisfacer en un mismo lugar muchas de sus necesidades, lo que dio por resultado que aumentara aún más la Conveniencia de hacer sus compras en éste tipo de tiendas.

4.1.2 Contexto de Trabajo Actual al que se Enfrentará el Psicólogo en el Marco de Tienda de Conveniencia

Las condiciones actuales que enfrenta México ante el panorama mundial que exige cada día mejores profesionales, más capacitados y el desarrollo de habilidades altamente especializadas de los directivos, ejecutivos y personal operativo, ha conducido al desarrollo de sistemas de capacitación que dirijan el desarrollo de éste conocimiento específico (know how específico), así como de la una gestión oportuna, adecuada y sumamente especializada de los recursos humanos y de sus programas de capacitación.

Considerando que las empresas cada vez cuentan con menos personal para desempeñar las funciones, es importante garantizar que dicha función está siendo ocupada por alguien que tiene las competencias necesarias. En este sentido, la alternativa más recurrente hoy en día para garantizar una gestión exitosa de las empresas en enfocarse a la administración del conocimiento, contribuyendo a la formación y capacitación del elemento humano a través de una herramienta exitosa y provechosa: La certificación es clave para elevar los niveles de competitividad empresarial.

Hoy las empresas requieren gente de corta edad pero con experiencia probada en el ramo que les compete, lo cual hace prácticamente imposible que el psicólogo recién egresado logre incorporarse rápidamente en el mercado laboral y si lo logra lo hace percibiendo un salario bajo a cambio de “obtener experiencia” este trato aparentemente Ganar- Ganar una vez que el recién egresado ha adquirido experiencia puede convertirse en un panorama

“Ganar- Perder”, pues el recién egresado al sentirse poco remunerado y con experiencia busca nuevas oportunidades en otras empresas.

Con base a lo anterior es importante desarrollar programas de habilitación y entrenamiento que permita a las Empresas incorporar jóvenes Psicólogos con talento recién egresados dispuestos a aprender, ser moldeados y a aportar su creatividad, disciplina y talento en el puesto a desarrollar.

Con base a lo anterior consideramos necesario diseñar una propuesta de formación complementaria, que permita al Psicólogo egresado de la FES Iztacala con interés en desarrollarse en la industria del retail, incorporarse en poco tiempo a las funciones del puesto, una vez que fue capacitado en los temas teórico prácticos de la giro ya mencionado, logrando al finalizar el programa entrenar a líderes y operadores de tienda.

4.1.3 Competencias Requeridas del Psicólogo para Trabajar en una Empresa de Retail / Tienda de Conveniencia

En términos generales por competencia laboral se entiende la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas en el desempeño de la función laboral a partir de los requerimientos de calidad del sector productivo. En otras palabras, se trata de manifestar un saber (conocimiento) y un saber-hacer (habilidades y destrezas) en el desempeño laboral.

En el tema de competencias consideramos necesario seccionarlas en 2 partes: aquellas con las que el psicólogo debe contar para ser integrado en el proyecto y aquellas que se pretenden desarrollar durante el programa de intervención.

Competencias que el psicólogo debe tener para poder ser seleccionado e integrarse al puesto y a las cuales denominaremos “CDT” (competencias debe tener), las cuales serán detectadas a través de la entrevista, una evaluación escrita y un Assesment center:

1.- Análisis y solución de problemas: Capacidad para identificar, asumir y comprender los elementos críticos de una situación, habilidad de comprender las implicaciones de las alternativas de los cursos de acción y de evaluar los factores esenciales en la solución de problemas.

- 2.- Autocontrol: Capacidad de mantener sus pensamientos y emociones bajo control y evitar acciones negativas bajo condiciones de estrés.
- 3.- Comunicación escrita: Conjunto de habilidades que permiten presentar y expresar ideas, indicaciones, explicaciones y decisiones por escrito en forma clara, efectiva, con la ortografía correcta y haciendo buen uso del lenguaje y redacción.
- 4.- Comunicación oral: Conjunto de habilidades que permiten presentar y expresar información de tipo oral en forma clara y efectiva.
- 5.- Flexibilidad: Capacidad para modificar el comportamiento propio y trabajar efectivamente ante diversas situaciones, personas o grupos, con el objetivo de alcanzar la meta.
- 6.- Informática: se refiere al conjunto de habilidades que se relacionan con el uso y manejo del equipo y programas en computadora (office).
- 7.- Orientación al logro: Inclinación por el trabajo bien hecho compitiendo contra el estándar y logrando llegar al resultado en tiempo y forma a pesar de las adversidades.

Competencias a desarrollar en el psicólogo a través del programa de intervención a las cuales denominaremos “CAD” (competencias a desarrollar), las cuales serán evaluadas durante y al final del programa:

- 1.- Conocimiento del negocio: Se refiere el cúmulo de conocimientos, conceptos y técnicas propias del negocio, que le permitirán capacitar a otros.
- 2.- Desarrollo de otros: Capacidad de desarrollar las habilidades y aptitudes de otras personas mediante la realización de actividades relacionadas con el negocio y trabajo específico.
- 3.- Integración y conducción de equipos de trabajo: Capacidad para crear, controlar y desarrollar grupos de personas con intereses y formación que pueden ser diferentes, para la obtención de un objetivo específico.
- 4.- Planeación, ejecución y control: Implica reaccionar aplicando cursos o alternativas de acción adecuadas a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, ejecutarlas y establecer procedimientos de medición, seguimiento y corrección.

5.- Primero lo primero: Habilidad para identificar las necesidades más apremiantes en importancia y recursos y llevar a cabo las acciones u decisiones para satisfacerlas.

6.- Trabajo en equipo: Habilidad de trabajar y obtener excelentes resultados con un conjunto de personas de características diversas y con diferentes motivaciones, con el objetivo de cumplir una meta en común.

7.- Liderazgo: habilidad de mando, dirección, motivación, desarrollo y coordinación de las actividades de los demás, habilidad de autoridad, responsabilidad y de ganarse el respeto y confianza de los demás.

4.2 Descripción del Puesto del Psicólogo en una Tienda de Conveniencia

Bass y Vaughn (1966) y Mcgehee y Thayer (1961) citados en Wexley, (1992) definen el aprendizaje como el cambio permanente en la conducta o en la adquisición del conocimiento que ocurren como resultados de las experiencias en la práctica.

Estos mismos autores mencionan que para lograr lo anterior, los programas de capacitación deberán contemplar un proceso sistemático el cual deberá contemplar:

1.- Detección de necesidades de capacitación, las cuales considerarán 3 aspectos:

a) Los objetivos de la organización: que se refiere al cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos, modificación de políticas o la incorporación de nuevos integrantes al equipo.

b) Departamentales: las que afectan una parte importante de la empresa, división, gerencia o sección.

c) La ejecución de la tarea: de acuerdo al tipo de puesto que se trate, definiendo al personal involucrado

Según Arias (1994), la detección de necesidades de capacitación es el proceso mediante el cual se identifican los conocimientos y habilidades que requiere el personal de cada área o puesto de la organización para cumplir mejor con los roles actuales o para aspirar al puesto nuevo. Por ello su objetivo es identificar conocimientos, habilidades y actitudes a desarrollar.

El terreno de la industria de tienda de conveniencia (retail) es un giro muy especializado, el cual hoy en día está requiriendo incorporar a su campo de trabajo a psicólogos o administradores en el puesto cuya función tenga como responsabilidad la Atracción, integración, formación, desarrollo de líderes y operadores de tiendas de conveniencia, sin embargo la oferta laboral no tiene gente que ofrecer con verdadera experiencia en el ramo.

En este sentido es importante determinar las bases a las que dará respuesta todo programa de entrenamiento, en el caso de éste proyecto la descripción de puesto nos permitirá identificar las “Necesidades de capacitación” para el psicólogo egresado de la FES Iztacala y con base a las discrepancias encontradas entre las competencias con las que el Psicólogo egresado de Iztacala cuenta y las competencias que requiere la industria de retail de maneja específica.

Las descripciones de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos (Spector, 2002).

Por otra parte la definición de puestos nos permitirá:

- Desarrollar metas de desempeño para cada puesto
- Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos a nuevos empleados
- Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto
- Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización

Para efectos de este proyecto se ha elaborado la siguiente descripción del puesto para el psicólogo denominando el puesto “Asesor de Tienda de Conveniencia”, quien tendrá la responsabilidad de captar, entrenar y administrar al personal líder y operativo de tienda de conveniencia.

Descripción de puesto Asesor de Tienda de conveniencia

I. Título del puesto:

“Asesor de Tienda de Conveniencia”

II. Ubicación dentro de la organización

Director de General

Director de Operaciones

Gerente Operaciones Recursos Humanos

Asesor de Tienda de Conveniencia

II. Descripción genérica del puesto

Es responsable de activar fuentes y medios de captación en el Territorio asignado e impartir el programa de atracción, captación, entrenamiento, evaluación y certificación y desarrollo de los líderes y operadores de tienda, con base al Tracking System, con la finalidad de garantizar su habilitación de estos puestos operativos en 90 días con base al programa, lo anterior a fin de contribuir a los 7 objetivos de la organización y la rentabilidad del negocio.

III. Finalidades principales y autoridad

Captación de Personal:

- a) Activa fuentes y medios para la captación y admisión de líderes y operadores de tienda. Esto a fin de lograr la cobertura de empresarios al 100% en tiempo y forma.
- b) Realiza la correcta asignación de recursos para medios y fuentes de acuerdo al presupuesto asignado a su Territorio, alineándose a la rentabilidad de la operación.
- c) Realiza entrevistas y garantiza que por lo menos 2 equipos sean ingresados semanalmente.

d) Realiza y otorga seguimiento a las diferentes fases del proceso de integración del personal en tienda, desde la fase de entrevista hasta la entrega de la tienda. Con lo finalidad de integrar a aquellos que cumplan con los estándares del perfil definido.

e) Ejecuta el cumplimiento de las normas de admisión de los líderes y operadores de Tienda garantizando la integración de expedientes completos así como de los debidos requisitos fiscales y patronales.

Entrenamiento:

f) Imparte el entrenamiento Teórico-práctico de Tienda, evalúa y certifica a los líderes y operadores de tienda (nuevos y activos), con la finalidad de garantizar que la operación en cada tienda se ejecute con base a las normas y procedimientos delimitados por la empresa.

g) Garantiza que el entrenamiento y certificación de los líderes y operadores de tienda se realice de manera trimestral en tiempo y forma y al 100%.

h) A través de la verificación en sitio, verifica que los programas de entrenamiento estén funcionando con base a lo establecido y al programa de avance diseñado para la Tienda escuela y para cada uno de los puestos tipo: líderes y operadores de tienda en entrenamiento.

Administración:

i) Ejecuta la correcta administración de los documentos, garantías relacionadas con los líderes y operadores de Tienda, lo anterior con el objetivo de minimizar contingencias laborales y / o mercantiles.

j) Garantiza que los líderes y operadores de Tienda cumplan en tiempo y forma con la operación y estándares de operación definidos.

k) Asesora a los líderes y operadores de tienda de manera continua sobre las ganancias obtenidas por concepto de ventas, deducciones, aplicaciones de faltantes o dudas técnicas sobre la operación. Lo anterior con la finalidad de garantizar la satisfacción y permanencia del líder y operadores de Tienda.

l) Envía de manera mensual, en tiempo y forma los reportes y evaluaciones con base a las fechas establecidas por la empresa.

m) Ante el caso de renuncia o baja del personal ejecuta el proceso de manera exitosa.

AUTORIDAD

- Tiene autoridad de elegir medios y fuentes de entrenamiento adecuados a las necesidades del Territorio a cargo.
- Tiene la autoridad para agendar programas de entrenamiento y actualización para el líder u operadores de tienda, con base a los usos y horarios de la demanda de entrenamiento del Territorio asignado.

IV. Dimensiones

- FINANCIEROS: Presupuesto para medios y fuentes de publicación.
- RECURSOS HUMANOS: Líderes y operadores de Tienda de manera indirecta.
- RECURSOS MATERIALES: PC, Escritorio, sillas, equipo de entrenamiento, sala de entrenamiento.
- PROCESOS: Atracción de candidatos, Integración, Entrenamiento, Certificación y Administración de la capacitación.

V. Principales contactos del puesto

CLIENTES INTERNOS- MOTIVO POR EL QUE SE TIENE CONTACTO

- 1.- Todas las áreas de la empresa para llevar a cabo el plan de Trabajo.
- 2.- Contacto con Gerente de Operaciones, Recursos humanos y Líderes de Tienda, para revisar lo relacionado con la operación en Tienda de los operadores de tienda.

3.- Líderes de Tienda para entrenamiento y/o actualizaciones en operación diaria, 25 operadores de Tienda promedio.

CLIENTES EXTERNOS- MOTIVO POR EL QUE SE TIENE CONTACTO

Proveedores y autoridades gubernamentales.

VI. Perfil del puesto

Marque con una X el nivel mínimo de escolaridad que el puesto requiere para su óptima ejecución:

BACHILLERATO / TECNICO

PROFESIONAL PARCIAL

PROFESIONAL

MAESTRIA

POSTGRADO

NOMBRE DE LA CARRERA TÉCNICA / UNIVERSITARIA / MAESTRÍA DE PROCEDENCIA

Lic. en Lic. en Psicología

IDIOMAS

Para desempeñar el puesto correctamente, ¿Es indispensable tener conocimiento de algún idioma extranjero? Marque con una X:

INGLES

Señale con una X el nivel de desempeño requerido del idioma extranjero:

- CONOCIMIENTOS BASICOS
- CONOCIMIENTOS TECNICOS
- COMUNICARSE
- DOMINIO

AÑOS DE EXPERIENCIA

Indique con una X en grado mínimo de experiencia previa en puesto(s) similar(es) que requiere esta posición para ser desempeñada eficientemente:

- NINGUNA
- 1 AÑO
- 2 A 3 AÑOS
- 4 A 6 AÑOS
- 7 A 9 AÑOS
- 10 AÑOS O MÁS

EXPERIENCIA ESPECÍFICA DESEABLE O INTERÉS:

En el área de Recursos Humanos en empresas de consumo, en actividades del área de reclutamiento y selección, capacitación, manejo de personal, reclutamiento masivo y a niveles operativos y mandos medios. Manejo de fuentes y medios de reclutamiento y grupos de intercambio. Gusto por la operación, servicio al cliente, ventas y tiendas de conveniencia.

4.3 Programa de Formación del Psicólogo como Asesor de Tiendas de Conveniencia

Objetivo del programa:

Objetivo del programa de Entrenamiento: Habilitar al psicólogo egresado de FES Iztacala en un plazo no mayor a 30 días al puesto de “Asesor de Tienda de Conveniencia”, cuya finalidad del puesto será: Atraer, entrenar y administrar y retener al personal de Tienda: líderes, operadores de turno y operadores de piso.

Visión del puesto de Asesor de Tienda de conveniencia: “Ser una figura que funja como vinculo estratégico entre el Líder, el operador de tienda y la empresa para la cual brinda el servicio”.

Misión del “Asesor de tienda de conveniencia” dentro de la organización: Atraer, Entrenar, Certificar y Retener al mejor talento de líderes y operadores de tienda, otorgándole asesoría continua en la operación y aplicación de los programas dirigidos a la estandarización de la operación de la Tienda, a fin de contribuir a la rentabilidad del negocio.

Fases del programa:

1. Convocatoria de candidatos al puesto: a través de diferentes medios de captación y diversas fuentes de reclutamiento se lanzarán las convocatorias del puesto en el área metropolitana a los Psicólogos egresados de la FES Iztacala con una antigüedad no mayor a 2 años de haber ingresado y se realizará la comunicación del proyecto a los candidatos interesados.

Duración: 15 días.

2. Evaluación de los candidatos: con base a la descripción del puesto y competencias determinadas se evaluará a los candidatos al puesto, seleccionando aquellos que cumplan con el 100% de las 7 competencias previamente determinadas como obligatorias.

Duración: 15 días, a través de 3 procesos: Entrevistas de selección, aplicación de pruebas de trabajo y Assessment Center.

3. Fase de inducción al concepto de Tienda de Conveniencia: durante esta fase se proporcionará a los candidatos los conceptos teórico – prácticos relativos a la tienda de conveniencia.

Duración: 2 días.

4. Fase de habilitación de competencias específicas en el puesto: durante esta fase se capacitará al candidato en el manejo de técnicas, conceptos y habilidades para desarrollar el puesto en cuestión.

Duración: 5 días.

5. Fase de evaluación y certificación: en esta fase se realizarán evaluaciones prácticas para los participantes donde se identificará el nivel conceptos y habilidades demostradas, certificando solo aquellos dentro de la clasificación Bueno y Excelente (Tabla 1).

Duración: 1 día.

Tabla 1

Clasificaciones según el grado de avance demostrado

Clasificación	Descripción del concepto
Insuficiente	Necesita reforzar conocimientos y desarrollar habilidades en el tema
Elemental	Requiere fortalecer de manera importante la mayoría de los conocimientos y desarrollar habilidades
Bueno	Muestra un nivel de dominio en el tema adecuado a los conocimientos y habilidades que se requieren en el puesto.
Excelente	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto. Incluso puede capacitar a otros en el tema.

Bajo estos lineamientos, se presenta en el anexo 1 la evaluación de candidato como “Asesor de Tienda de Conveniencia”, en la cual se muestran las competencias requeridas por el psicólogo para desarrollar dicho puesto y quien tendrá la responsabilidad de captar, entrenar y administrar al personal líder y operativo de tienda de conveniencia.

4.3.1 Programa de Inducción al Concepto de Tienda de Conveniencia

Objetivo del Modulo:

Proporcionar al participante los conceptos necesarios que le permitan identificar el concepto del negocio de Tienda de Conveniencia.

Tema 1: La Tienda de conveniencia en el 2010.

La tienda de conveniencia se define como el establecimiento de venta de productos y servicios que el cliente consumirá de manera inmediata o en plazo no mayor a 12 horas. Las tiendas de conveniencia permiten a los consumidores realizar sus compras de forma rápida y cómoda en un tiempo record no mayor a 10 minutos.

La inversión aproximada por tienda es de 2 millones de pesos, está construida en un solo piso, por lo general está al nivel de la calle y su área de construcción es en aproximadamente 500 m² distribuidos de la siguiente forma: 150 m² para estacionamiento, 150 m² para bodega y 200 m² para piso de ventas.

Número de tiendas de conveniencia y marcas en México

Actualmente según la secretaria de economía actualmente operan en la República Mexicana más de 25,000 tiendas de conveniencia y se estima que para el año 2015 existirán más de 31,000 tiendas en todo el país. Entre las principales marcas de tiendas de conveniencia se encuentran: Tiendas extra, Seven eleven, Oxxo, Super city, Circulo K, Super Go, Super C.

Número aproximado de Tiendas de Conveniencia en el mundo

Actualmente hay más de 138,000 tiendas de Conveniencia en los Estados Unidos de Norteamérica, de acuerdo con los datos de la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia de Estados Unidos, en el resto del mundo están operando más de 70,000.

El negocio de tiendas de conveniencia ha hecho una contribución significativa a la prosperidad económica, ya que las naciones que se han desarrollado fuertemente en este sector gozan de un gran progreso económico y social; no se deben olvidar los beneficios que este “exceso de tiendas” otorga a la economía: El fácil acceso a un producto, la mayor satisfacción del cliente y mejores niveles de servicio a éste.

Tema 2: Características de las tiendas de conveniencia y tipos de tienda

Abren los **365** días del año

Horario de atención las **24 hrs.**

Tienen **estacionamiento para clientes**

Son de **fácil acceso** por su excelente ubicación

Tienen **afluencia de clientes**

Su mercado son clientes que compran por impulso

Los precios son un poco más elevados que en supermercados

Ofrecen **variedad de productos y servicios** de marcas reconocidas

Tipos de tiendas de conveniencia

Estas se clasifican en 4 tipos según su ubicación, tipo de cliente y zona de influencia

Gasolinera: se ubican dentro de la gasolinera ofreciendo al cliente cajones de estacionamiento y horario de servicio las 24 hrs.

Corporativos: Pueden o no contar con estacionamiento, se encuentran dentro de los corporativos y oficinas y su mercadería esta enfocada primordialmente a ofrecer comida rápida y bebidas calientes y frías.

Habitacional: se encuentran dentro de las unidades habitacionales, su tipo de cliente son amas de casa o familia, cuenta con estacionamiento y sus productos están enfocados a bebidas, cerveza, abarrotes y enseres para el hogar en presentaciones pequeñas.

Carretera: se ubican a la salida o entrada del poblado, cuentan con amplio estacionamiento (incluso para trailers), ofrecen amplia gama de comida rápida, bebidas, cerveza y productos de viaje, en presentaciones familiares.

Las tiendas de conveniencia preferentemente cuentan con amplios cajones de estacionamiento (en promedio 10) para otorgar mayor comodidad a sus clientes, sin embargo existen tiendas que debido a su gran influencia peatonal, los estacionamientos no son necesarios, es importante sujetar la decisión del estacionamiento a los conteos

peatonales, estimación de ventas pero sobre todo el perfil del cliente con base a la zona de influencia en donde se encuentra situada.

Productos que comercializan las tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia cuentan con un amplio surtido de productos y servicios, la disponibilidad y cantidades de estos productos estarán sujetos al perfil del cliente y horarios de frecuencia, los productos que comercializan las tiendas de conveniencia son:

- refrescos
- cerveza
- cigarros
- servicios telefónicos
- dulces
- botanas
- pan
- lácteos
- Enfoque predominante en comida rápida en presentaciones para comer dentro o para llevar a casa.

Debido al tamaño de tienda y alta rotación de artículos, estas tiendas reciben a diario reposición de mercadería, sus bodegas son pequeñas con el objetivo de evitar tener grandes cantidades de inventario físico, pues el tenerlo afectaría gravemente su rentabilidad y controles en la frescura y merma del producto.

La tienda de Conveniencia y su Zona de influencia (mercado)

Las tiendas de conveniencia se encuentran ubicadas dentro de una zona de influencia definida, están rodeadas de generadores de tráfico los cuales es importante tenerlos identificados con conteos dirigidos al menos 2 veces por año, pues esta zona de influencia puede sufrir modificación alguna por la apertura o cierre de alguna calle o el incremento o disminución de algún generador de tráfico.

A continuación se describen cada uno de éstos conceptos y su relación con la tienda de conveniencia, así como la importancia de realizar evaluaciones periódicas.

Zona de Influencia Teórica

Es la Zona resultante después de quitar las barreras naturales de acceso a la Tienda y de donde teóricamente nos deben de llegar clientes.

La zona de influencia se divide en 2 partes, la zona peatonal y la zona vehicular:

Zona peatonal: Es el área desde donde los clientes pueden llegar caminando a la tienda, tomando en cuenta que el promedio de las personas está dispuesta a caminar 5 minutos en todas las direcciones posibles (aproximadamente 500 metros) para comprar en una tienda de conveniencia. Se determina caminado a partir de la Tienda 5 minutos al norte, 5 minutos al sur, 5 minutos al este, y 5 minutos al oeste, de esta investigación en un mapa de la zona se determina el perímetro.

Zona vehicular: Es el área desde donde los clientes pueden llegar en sus vehículos (Aproximadamente 2 ½ kilómetros) a una tienda de conveniencia. Se determina a bordo de un vehículo a partir de la tienda, caminando 2.5 Km. hacia los 4 puntos cardinales, de esta investigación en un mapa de la zona se señala el perímetro.

Generadores de tráfico: Se definen como: “Aquellas instalaciones que provocan la concentración de grupos de personas” y pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- Escuelas básicas, técnicas y profesionales,
- Hospitales, clínicas y centros de salud
- Edificios de oficinas públicas o privadas.
- Plazas, parques, teatros, cines, estadios, mercados, centros comerciales, hoteles, iglesias, centros comerciales, etc.

Los tráficos peatonales o vehiculares pueden originarse por estos generadores y con ello podemos definir los momentos de compra del consumidor y la constancia de sus visitas.

Barrera Vehicular: Lo que impide a un vehículo llegar cómodamente al predio.

La Zona de Influencia Real es en la que soportamos el mercado potencial del predio.

Ejemplos Barreras al sitio: Zanjas en la calle, vías férreas, camellones en grandes avenidas, vallas en las calles, avenidas anchas sin semáforo, terrenos baldíos, plazas muy grandes, grandes construcciones, carreteras, un tráfico muy denso y rápido son una barrera de acceso al predio. La zona de influencia real, tendrá un área disminuida por las Barreras del sitio.

Tiendas de Conveniencia.

Mapa Zona de Influencia Real

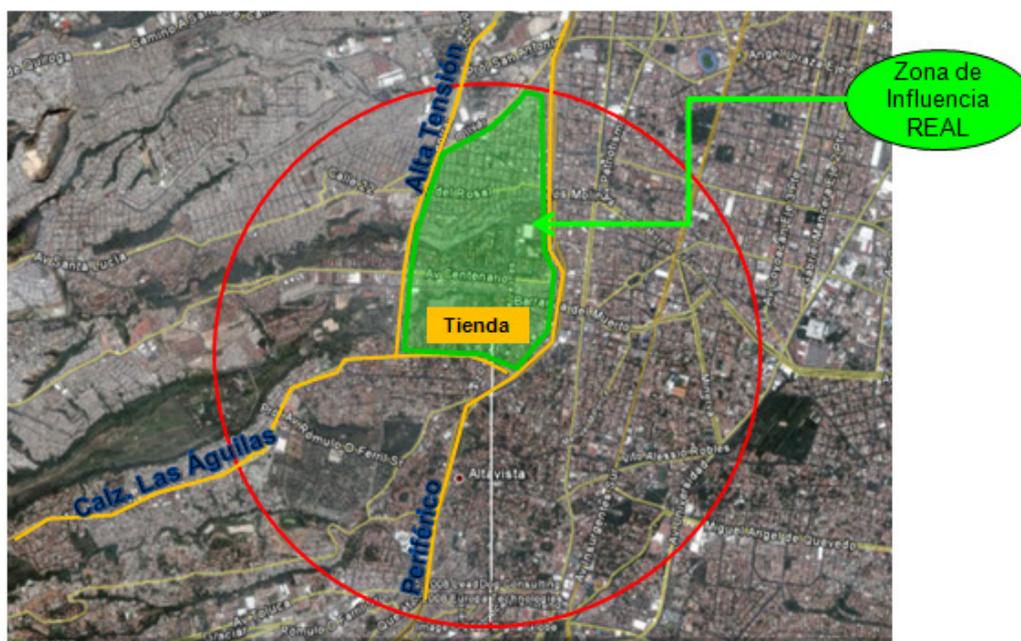


Figura 2. Mapa de Influencia Real

Tema 3: Perfil del Cliente de tienda de Conveniencia y hábitos de compra

Para determinar el perfil del Cliente de tienda de conveniencia solo hace falta observar y podremos identificar que el perfil y patrón de comportamiento del cliente que frecuenta la tienda de conveniencia para realizar sus compras lo hace bajo un mismo patrón de comportamiento:

Hombres y mujeres que están sujetos a horarios que dejan poco tiempo libre que llevan vidas agitadas.

Aunque les gusta pensar que cuidan lo que comen: en términos de valor nutricional, calorías e higiene, en realidad, los actos demuestran que esto no siempre es así.

45% son mujeres y 55 % son hombres.

La edad oscila entre 19 y 45 años de edad.

Visitan la tienda de una a tres veces al día sobre todo si ésta se ubica en oficinas o corporativos.

Visitan la tienda de dos a 5 veces por semana.

Utilizan la tienda por verdadera conveniencia y están dispuestos a pagar más siempre y cuando no sea más que el precio de las demás tiendas de competencia de la zona de influencia..

Hábitos de compra

Los clientes entran a una tienda de conveniencia a comprar artículos en el siguiente orden de prioridad:

- Refrescos
- Agua
- Tiempo Aire
- Café
- Leche
- Botana
- Cigarros
- Cerveza
- Jugos
- Jabón

- Aceite
- Galletas

Horarios de Compra del Cliente

Las tiendas de conveniencia por su formato de tienda están abiertas las 24 hrs del día los 365 días del año, bajo 3 turnos los cuales se dividen de la siguiente manera:

Primer turno: 7hrs. a 14 hrs.

Segundo Turno: 14 hrs. a 23 hrs.

Tercer turno: 23 hrs. a 6 hrs.

La compra del cliente aunque bien puede tener altibajos durante en el día, regularmente se concentra más por la tarde noche según se muestra la grafica:

Horario de Compra

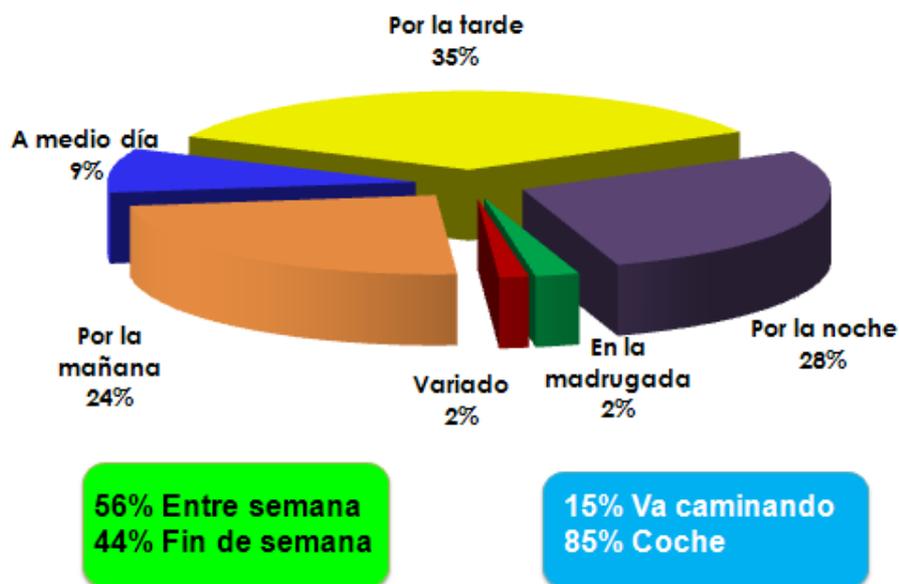


Figura 3. Horarios de Compra

Prioridades que el Cliente busca en una tienda de conveniencia

El cliente en el formato de tienda de conveniencia busca encontrar las siguientes prioridades, de encontrarlas dependerá si fidelidad y próximas visitas.

Prioridades del cliente



Figura 4. Prioridades del Cliente

Tema 4: Requerimientos de personal para la operación de una tienda de conveniencia

El giro de conveniencia, es un negocio de atención directa al público, manejo de mercancía, control de valores y administración de tareas, por lo que se requiere de personal con las siguientes características:

- Clara vocación de servicio
- Gusto por el trato con las personas
- Conocimiento de manejo de mercancía y mercadería
- Habilidad numérica.

- Administración básica

Debido a la dinámica que tiene éste giro, se requiere que su personal sea muy activo y con la capacidad necesaria para mantener un ritmo acelerado de trabajo.

El Capital humano, es decir, el personal que labora en una tienda, es la parte medular en la que se basa el éxito o fracaso de éste tipo de negocios, sin embargo en México es difícil encontrar personal con experiencia en el manejo de éste tipo de operación debido al corto tiempo del concepto “Conveniencia” y a su rápida expansión.

Debido a la expansión que éste tipo de tiendas tendrá en los próximos 10 años, las empresas de éste giro requerirán aplicar programas de habilitación y desarrollo constante para su personal gerencial, administrativo y operativo, de ahí la importancia que los psicólogos interesados en participar en el diseño, aplicación y control de éstos programas tengan amplio conocimiento teórico practico en el tema si desean hacer la diferencia entre el personal calificado que ofertara sus servicios para satisfacer el requerimiento, desde el empleo directo o bien desde el terreno de la consultoría.

Plantilla Estándar con la que opera una tienda de Conveniencia

Toda tienda de conveniencia opera con una plantilla base estándar, la cual puede crecer según la necesidad de la operación y servicio al cliente.

Tomando en cuenta que la tienda opera 24 hrs del día y 365 días de la semana requiere operar con 3 niveles:

Un Líder de Tienda: Es el responsable de la operación y administración total de la tienda. Regularmente estará operando bajo un horario diurno de 9 a 18 hrs.

Dos Operadores Encargados de turno: Es el responsable de la operación y administración del turno asignado. Regularmente estará operando bajo uno de los 3 turnos.

Cuatro Operadores piso de ventas: Es el responsable de la operación y administración del piso de ventas, le reporta al Operador encargado de turno y estará operando bajo un horario rolando entre los 3 turnos previamente programado por mes por el Líder de tienda. .

Tema 5: Indicadores de estados de resultados de una tienda de conveniencia

Los indicadores mejor conocidos como KPI'S (Keep Performance Information Service) son un factor clave de la tienda de conveniencia, pues sin el control de estos es muy fácil perder el control de la operación y en breve quebrar.

Toda tienda de conveniencia para que sea rentable debe cumplir con ciertos indicadores en sus gastos y en sus ventas, por eso se divide en dos conceptos: Ingresos y Egresos (Gastos).

Ingresos:

- Ventas
- Apoyo de proveedores para promover la marca (Marketing)
- Subarrendamiento, etc.

Gastos:

- Luz
- Agua
- Arrendamiento, etc.

Los gastos de tienda se dividen en gastos directos y gastos indirectos (Tabla 2) según su relación y control en la tienda.

Tabla 2

Ejemplos de Tipos Gastos en Tiendas de Conveniencia

GASTOS DIRECTOS	GASTOS INDIRECTOS
Comisiones	Seguro de Daños
Arrendamientos	Fianzas
Energía Eléctrica	Robos
Correos, Telefonos y Telegrafos	Policía Industrial y de Seguridad
Cuentas Incobrables	Papelaría y Artículos de Escritorio
Servicio Traslado de Valores	Conservación de Edificios
Permisos y Licencias	Conservación de Equipo
Honorarios Profesionales	Conservación de Vehículos
Publicidad en General	Combustibles y Lubricantes
Depreciaciones y Amortizaciones	Gastos de Aseo
Consumo de Hielo	Uniformes al Personal
Consumos de Tienda	Pasajes Locales
Merma de productos	Muebles y Enseres Menores
Diferencias de Inventario	Asesoría y Estudios de Mercado
Obsoletos	No Deducibles

Para garantizar el éxito de la Tienda de conveniencia y garantizar sea rentable algunos autores recomiendan seguir la siguiente fórmula:

Con respecto a los INGRESOS: Los indicadores reales SI debe rebasar el presupuesto KPI'S.

Con respecto a los GASTOS: Los indicadores reales NO debe rebasar el presupuesto KPI'S.

A continuación se muestra lo que podría ser un presupuesto de gastos referencial, lo que permitirá controlar los gastos de la tienda mes a mes con base al estado de resultados.

Tabla 3

Ejemplos de Presupuesto de Gasto Referencial

Presupuesto porcentual de Gastos sobre la venta

CONCEPTO:	KPÍS
Comisiones	7.3%
Arrendamientos	3.0%
Energia Electrica	2.0%
Correos Telefonos y Telegrafos	0.3%
Cuentas Incobrables	0.3%
Servicio Traslado de Valoes	0.4%
Permisos y Licencias	0.5%
Honorarios Profesionales	0.2%
Publicidad en General	1.0%
Depreciaciones y Amortizaciones	2.5%
Consumo de Hielo	0.3%
Consumos de Tienda	0.5%
Merma Tienda	0.3%
Diferencias de Inventario	0.0%
Obsoletos	0.0%
OTROS GASTOS	2.3%
TOTALES	21.1%

4.3.2 Programa de Habilitación de Competencias Específicas en el Puesto del Psicólogo en el Negocio de Tienda de Conveniencia

Objetivo del Modulo:

Proporcionar al participante los conceptos teórico – prácticos necesarios que le permitan desarrollar de manera efectiva las actividades establecidas en la descripción del puesto “Asesor de Tienda de conveniencia” alcanzando los objetivos establecidos.

Tema 1: Las 4 fases de la administración de personal

Captación: Es la fase que comprende las acciones relacionadas a la atracción de candidatos mejor conocida como reclutamiento y selección.

Entrenamiento: Es la fase relacionada con la capacitación teórica práctica del personal de tienda.

Seguimiento y Administración: es la fase donde se otorga seguimiento al desarrollo del personal y donde se garantiza que los servicios establecidos se cumplan en tiempo y forma.

Cierre de la relación: es la fase que integra todas aquellas acciones relacionadas a generar la baja del personal de manera efectiva ante las posibles diferentes causas, el objetivo de ésta fase es cerrar la relación de manera efectiva.

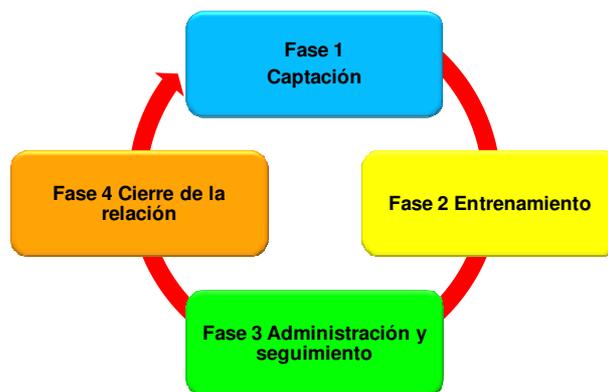


Figura 5. Fases de Administración de Personal

Fase de Captación / Reclutamiento y selección.

Según (Werther y Davis 1995), se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

El proceso de reclutamiento, es según Chiavenato (1988) un conjunto de procedimientos que tienden a atraer a los candidatos potenciales, básicamente es un sistema de

información, mediante el cual la industria divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

El reclutamiento, es la primera fase del proceso Administrativo y por ende la más importante, pues es aquí donde determinaremos el personal con el que trabajaremos, tomando en cuenta el perfil del puesto y los requerimientos específicos de la organización:

Los 3 puntos más importantes a tomar en cuenta en esta primera fase son:

- El perfil y la descripción del puesto
- El presupuesto y recursos asignados
- El tiempo con el que se cuenta para lograr el resultado

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Perfiles de personal en Tienda: los siguientes perfiles se determinaron con base a una necesidad específica de una cadena de conveniencia, sin embargo es importante subrayar que dicho perfil puede diferir un poco dependiendo del país o de la organización de que se trate con base a los requerimientos específicos. Durante este análisis se analizaron los factores en común del personal que fue señalado como aquel que siempre presentaba los mejores estándares y resultados, por factores de confidencialidad no se especificará el nombre de la Empresa.

Perfil de Líder de Tienda:

Objetivo del puesto: Es el responsable de la operación y administración total de la tienda. Regularmente estará operando bajo un horario diurno de 9 a 18 hrs.

Edad: De 25 a 50 años.

Género: Indistinto, preferentemente Femenino (mejor administradas)

Estado civil: Casado

Religión: Católico, cristiano

Tipo de domicilio: casa propio

Con quien vive: Conyugue e Hijos.

Tiempo de trayecto: En provincia entre 10 a 30 minutos, en el D.F Máximo 60 minutos

Tipo de transporte: Auto propio de preferencia o Caminando

Plantilla: 6 personas como mínimo.

Nivel de estudios: Mínimo Secundaria Máximo Licenciatura Trunca.

Experiencia: En ventas, Tiendas de Conveniencia o Tiendas de Autoservicio, pero también existen amas de casa sin Experiencia de trabajo, las cuales se formaron para realizar el trabajo.

Perfil de Encargado de turno:

Objetivo del puesto: Es el responsable de la operación y administración del turno asignado.

Regularmente estará operando bajo uno de los 3 turnos.

Edad: De 21 a 35 años.

Genero: Hombres o mujeres

Estado civil: Casado

Religión: Católico u otros

Tipo de domicilio: renta casa

Con quien vive: Soltero o casado sin hijos. .

Tiempo de trayecto: De 10 a 30 minutos.

Tipo de transporte: Caminado, o bicicleta

Nivel de estudios: Mínimo Secundaria Máximo preparatoria.

Experiencia: No necesaria, deseable haber sido cajero en algún negocio, tener conocimiento de manejo de inventarios físicos.

Perfil de Operador piso de ventas:

Objetivo del puesto: Es el responsable de la operación y administración del piso de ventas, le reporta al Operador encargado de turno y estará operando bajo un horario rolado entre los 3 turnos previamente programado por mes por el Líder de tienda. .

Edad: De 17 a 25 años.

Genero: Hombres preferentemente por el trabajo en piso de ventas.

Estado civil: Soltero

Religión: Católico u otras

Tipo de domicilio: vivir con pasas o familia

Tiempo de trayecto: 10 a 30 minutos de la tienda.

Tipo de transporte: Caminando o bicicleta

Nivel de estudios: Secundaria o preparatoria

Experiencia: No necesaria

Resumen:

Los beneficios de una buena fase de Captación son:

- Elegir candidatos con el perfil adecuado
- Optimización de los recursos
- Garantizar la cobertura de la posición en tiempo y forma

El presupuesto y recursos asignados

Es importante identificar cual es el presupuesto mensual asignado para las practicas de captación, este presupuesto generalmente oscila entre el .2 y el 5% del total de las ventas, es decir poco, por tal razón se deben utilizar medios y fuentes de captación de bajo costo pero de gran impacto.

El tiempo con el que se cuenta para lograr el resultado

El tiempo para lograr la cobertura de una posición no deberá ser mayor a 30 días, de ahí la importancia de identificar requerimientos futuros (con base a la tendencia de requerimientos pasados) y mantener siempre las fuentes y medios de captación activados y en buen estado.

Fuentes de Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980). Es el proceso de encontrar y atraer a los solicitantes adecuados al puesto, los cuales demuestren tener los conocimientos, características y habilidades necesarias para el puesto. En el anexo 2 se muestra el Cronograma de Habilitación del Psicólogo como “Asesor de Tienda de Conveniencia”.

En resumen, a través de este capítulo, identificamos el concepto y evolución de las tiendas de conveniencia en México, con el objetivo de poder contextualizar el papel e intervención del psicólogo en éste ámbito laboral donde la propuesta de intervención tiene su base para lograr insertar al psicólogo en la estructura laboral de las Tiendas de Conveniencia. Se enlistaron y explicaron las competencias que el psicólogo deberá tener, desarrollar y/ o perfeccionar al insertarse específicamente en este campo. Se presentó la descripción del puesto a desarrollar por el psicólogo bajo un puesto tipo denominado “Asesor de Tiendas de conveniencia”,

En este sentido también se mencionan las fases del programa de intervención y desarrollo la propuesta del programa de Inducción y habilitación al puesto que el psicólogo deberá cursar a fin de conocer, identificar y poder manejar los conceptos claves de la tienda de conveniencia y así poder desarrollar de manera efectiva su trabajo e intervención.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Blum, M. I. y Naylor, C. J. (1985). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Caballero, D. y Lahera, G. (1998). “*El papel del psicólogo en las organizaciones*”. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.
- Camarena, P. y Grados, R. (1997). “*La función del psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo*”. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.
- Campos, C. J. (2007). *Certificaciones: conocimientos sin fronteras*. Corporate Resources Management, S.C. Recuperado el 10 de Abril de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos40/certificaciones/>.
- Carapia, T. y Ortiz, M. (1989). “*El psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto*”. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.
- Castillo, G. G. del C. (1994). “*El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicado a una empresa privada*”. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración, desarrollo y organización de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.

- Clorio, C. O., Larios, F. L. M., Moreno, G. A. I. (1992). *“Desarrollo organizacional en una empresa pequeña del sector privado: El papel del psicólogo en el área de recursos humanos”*. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.
- D’Andrea, G., Ring, L. y Tigert, D. (2007). *Retail management*. Argentina: Temas.
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw-Hill.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Dunnette, M y Kirchner, W. (1986). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Fleisman, B. (1979). *Psicología industrial y de personal*. México: Trillas.
- Flippo, E. (1978). *Principios de administración personal*. México: Mc. Graw-Hill.
- García, R. (1992). *“Evaluación educativa, programa de doctorado en diagnóstico, evaluación y medida en la intervención educativa”*. Curso 1991-1992 no publicado, Universidad Complutense de Madrid-Universidad Anahuac., Edo. Mex., México.
- Geldard, F. (1975). *Fundamentos de la psicología*. México: Trillas.
- Grados, J. (1999). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Jiménez, A. (1976). *El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial*. México: Trillas.
- Loo, M. I. (1988). *“El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo”*. Tesis de licenciatura. Iztacala, UNAM-ENEPI.

- Maler, R. F. N. (1955). *Psicología industrial*. México: Rialf.
- Martínez, J. (2001). *Las empresas familiares*. México: Material Inédito.
- Melo, C. A., Silva, P. C. y Vargas, M. I. (2003). *El quiosco un punto de venta singular*. Tesis de licenciatura. Santiago de Chile, Universidad Diego Portales. Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información.
- Mendoza, N. A. (1984). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.
- Mendoza, A. (1994). *La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas*. México: Trillas.
- Miner, J. (1992). *Industrial organizational psychology*. U.S.A.: Mc. Graw-Hill.
- Morris, Ch. (1993). *Psicología. un nuevo enfoque*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Desclee de Brouwer.
- Munduarte, J. L. (1997). *Psicología de la organización*. Madrid: Pirámide.
- Ordóñez, M. (1981). *Realizaciones y perspectivas de la psicología del trabajo*. España: Gestión 2000.
- Orozco, R.J. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Siglo XXI.
- Pinto, V. (1990). *Proceso de capacitación*. México: Diana.

- Ramírez, C. (1996). *Vicios y virtudes de la capacitación*. México: Pac
- Reza, T.J.C. (1995). *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
- Ribes, E. (1980). “*La formación de profesionales e investigadores en psicología con base en objetivos definidos conductualmente*”. En: Ribes, I. E., Fernández. C., Rueda. M., Talento. M. López. F. (1986). *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral*. México: Trillas
- Ribes, I. E., Fernández. C., Rueda. M., Talento. M. López. F. (1986). *Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral*. México: Trillas.
- Ribes, I. E. (1990). *Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano*. México: Trillas.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Pirámides.
- Rodríguez, E.M. (1987). *Psicología de la organización (manual de seminarios vivenciales)*. México: Trillas.
- Schein, E. H. (1965). *Psicología organizacional*. New York: Prentice Hall.
- Shein, R. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Internacional.
- Shultz, D. (1985). *Psicología industrial*. México: Mc Graw-Hill.

- Schultz, D. y Schultz, S. (1990). *Psychology and industry today. An introduction to industrial and organizational psychology*. Singapore: Mac Millan Publishing Company.
- Siliceo A, A. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Smith, C. H. y Wakeley, H. J. (1983). *Psicología de la conducta industrial*. México: Mc. Graw-Hill.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación práctica*. México: El Manual Moderno.
- Stanton, E. (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.
- Stewart, R. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones*. Argentina: Geranica.
- Vargas, J. y Velasco, M. (1999). *Psicología organizacional: consideraciones generales*: En Prensa. UNAM. Campus Iztacala.
- Werther, J. R. Y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Wesley, K.N. (1992) *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Continental, S.A. de C.V.

Zepeda, F. (1997). *Introducción a la psicología: una visión científico humanista general*. México: Alhambra Mexicana.

ANEXO1

Evaluación de Candidato como “Asesor de Tienda de Conveniencia”

Evaluación de Candidato como "Asesor de Tienda de Conveniencia"

Nombre: _____

Fecha 1a Evaluación: _____

Fecha 2a Evaluación: _____

	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
a) Competencias que el psicólogo debe tener para poder ser seleccionado para integrarse al puesto a las cuales denominaremos "CDT" (competencias debe tener) , las cuales serán detectadas a través de la entrevista, una evaluación escrita y un Assesment center:	Necesita reforzar conocimientos y desarrollar habilidades en el tema	Requiere fortalecer de manera importante la mayoría de los conocimientos y desarrollar habilidades	Muestra un nivel de dominio en el tema adecuado a los conocimientos y habilidades que se requieren en el puesto.	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto. Incluso puede capacitar a otros en el tema.
1.- Análisis y solución de problemas: Capacidad para identificar, asumir y comprender los elementos críticos de una situación, habilidad de comprender las implicaciones de las alternativas de los cursos de acción y de evaluar los factores esenciales en la solución de problemas.				
2.- Autocontrol: Capacidad de mantener sus pensamientos y emociones bajo control y evitar acciones negativas bajo condiciones de estrés.				
3.- Comunicación escrita: Conjunto de habilidades que permiten presentar y expresar ideas, indicaciones, explicaciones y decisiones por escrito en forma clara, efectiva, con la ortografía correcta y haciendo buen uso del lenguaje y redacción.				
4.- Comunicación oral: Conjunto de habilidades que permiten presentar y expresar información de tipo oral en forma clara y efectiva.				
5.- Flexibilidad: Capacidad para modificar el comportamiento propio y trabajar efectivamente ante diversas situaciones, personas o grupos, con el objetivo de alcanzar la meta.				
6.- Informática: se refiere al conjunto de habilidades que se relacionan con el uso y manejo del equipo y programas en computadora (office).				
7.- Orientación al logro: Inclinação por el trabajo bien hecho compitiendo contra el estándar y logrando llegar al resultado en tiempo y forma a pesar de las adversidades.				
Puntaje total:				
Aprobado: Si No				
	Insuficiente	Elemental	Bueno	Excelente
b) Competencias a desarrollar en el psicólogo a través del programa de intervención a las cuales denominaremos "CAD" (competencias a desarrollar), las cuales serán evaluadas durante y al final del programa:	Necesita reforzar conocimientos y desarrollar habilidades en el tema	Requiere fortalecer de manera importante la mayoría de los conocimientos y desarrollar habilidades	Muestra un nivel de dominio en el tema adecuado a los conocimientos y habilidades que se requieren en el puesto.	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto. Incluso puede capacitar a otros en el tema.
1.- Conocimiento del negocio: Se refiere el cumulo de conocimientos, conceptos y técnicas propias del negocio, que le permitirán capacitar a otros.				
2.- Desarrollo de otros: Capacidad de desarrollar las habilidades y aptitudes de otras personas mediante la realización de actividades relacionadas con el negocio y trabajo específico.				
3.- Integración y conducción de equipos de trabajo: Capacidad para crear, controlar y desarrollar grupos de personas con intereses y formación que pueden ser diferentes, para la obtención de un objetivo específico.				
4.- Planeación, ejecución y control: Implica reaccionar aplicando cursos o alternativas de acción adecuadas a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, ejecutarlas y establecer procedimientos de medición, seguimiento y corrección.				
5.- Primero lo primero: Habilidad para identificar las necesidades más apremiantes en importancia y recursos y llevar a cabo las acciones u decisiones para satisfacerlas.				
6.- Trabajo en equipo: Habilidad de trabajar y obtener excelentes resultados con un conjunto de personas de características diversas y con diferentes motivaciones, con el objetivo de cumplir una meta en común.				
7.- Liderazgo: habilidad de mando, dirección, motivación, desarrollo y coordinación de las actividades de los demás, habilidad de autoridad, responsabilidad y de ganarse el respeto y confianza de los demás.				
Puntaje total				
Aprobado: Si No				

Nombre y forma Firma del Instructor

Nombre y forma Firma del participante

ANEXO2

Cronograma de Habilitación del Psicólogo como “Asesor de Tienda de Conveniencia”

