



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“El psicólogo como agente de cambio en el área de Capacitación,
dentro de una Organización de Promoción Empresarial”.**

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)

María de los Ángeles Mora Ortíz.

Director: Mtro. **Angel Corchado Vargas**

Dictaminadores: Lic. **Pablo Morales Morales**

Lic. **Jose Antonio Amador Melo**





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.

*Para tí mi niño!!!, mi hijo, Annibal...
Eres mi motivo para ser mejor cada día,
mi fuerza, mi alegría, "mi héroe".*

*Te agradezco a tí madre, mujer inigualable, amorosa,
entregada, emprendedora, siempre creyendo en mí.*

*A mi amor...Alvaro,
Lo más increíble de mi vida inicio cuando te encontré
Gracias por caminar conmigo, Te amo!!!*

*Agradezco a mis hermanos...
Tan diferentes, mis amigos de infancia,
gracias por ser mis amigos y cómplices.*

*Te agradezco a tí padre...
Por tu esfuerzo y trabajo,
Por ser tu ... de eso aprendí mucho.*

*Agradezco a la familia Ramos Rosales,
Por su tiempo, su apoyo y por amar a mi familia.*

*Te agradezco a tí Angel Corchado,
Siempre presente, dejando huella, acompañando, gracias!!!*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	4
CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EL ÁREA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	8
1.1. <u>Psicología I/O.</u>	8
1.1.1. Definición.	9
1.1.2. Historia y antecedentes.	11
1.1.3. Áreas de la Psicología Organizacional.	27
1.2. <u>Capacitación al Personal.</u>	47
1.2.1. Definición de Capacitación.	47
1.2.2. Importancia del área en una organización.	49
1.2.3. Fases del proceso de capacitación.	50
CAPÍTULO 2. UN MODELO DE ORGANIZACIÓN: E&B PROMOCIÓN EMPRESARIAL, Y EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.	67
2.1. <u>Un modelo de organización: E&B Promoción Empresarial S.A. de C.V.</u>	67
2.1.1. Cobertura y Certificación.	69
2.1.2. Políticas de crecimiento y desarrollo empresarial.	71
2.1.3. Servicios que ofrece.	75
2.1.4. El área de Capacitación en E&B.	78
2.2. <u>El Psicólogo en el área de Capacitación.</u>	102

2.2.1. Características generales de las capacitaciones otorgadas por el Psicólogo.	103
2.2.2. Fases del proceso de capacitación.	106
2.2.3. Exposición del material didáctico.	113
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE CAPACITACION.	117
3.1. <u>Análisis FODA al área y al proceso de capacitación.</u>	117
3.2. <u>Propuesta de mejora.</u>	129
3.2.1. Plan de Detección de Necesidades de Capacitación.	130
3.2.2. Plan de mejora en la Programación, Planeación e Implementación de la capacitación.	140
3.2.3. Plan de Evaluación Integral.	179
3.2.4. Plan de Medición y mejora del clima laboral.	200
CONCLUSIÓN.	217
BIBLIOGRAFÍA.	219
ANEXOS.	221

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, de gran complejidad y del cual se tienen grandes expectativas, no sólo la adquisición de alguna habilidad (sencilla o compleja) sino además, la oportunidad de desarrollo del empleado dentro de la empresa; y también fuera de ella.

Esta visión de capacitación, se ve influenciada de acuerdo a la percepción que se tiene hoy en día sobre el trabajo, del cual su definición ha cambiado a lo largo de la existencia del hombre, en las sociedades preindustriales, era visto como un mal necesario, sólo las personas de clase baja eran trabajadores, mientras que las personas que pertenecían a la clase noble se dedicaban principalmente al ocio; posteriormente, en las sociedades industriales surgió un nuevo paradigma, comenzó a verse a la persona trabajadora como “productiva para la sociedad”, concepto que ha permanecido hasta la actualidad, hoy día el trabajo es visto y concebido con un significado de valor, la persona que trabaja tiene un lugar en la sociedad, de hecho, pareciera ser el único medio de integrarse a la misma.

El trabajo pues, no sólo es el medio para subsistir y proveer de recursos al hombre, además por medio de éste le permite integrarse a una sociedad; mejor aún, es uno de los medios de realización, socialización y desarrollo de la persona; por lo tanto siendo las organizaciones las que posibilitan dicho trabajo, se entiende la importancia que se les ha otorgado a éstas y la relevancia de la forma en que éstas manejen el recurso humano.

Por lo tanto, la capacitación o instrucción, es uno de los medios con los que las organizaciones manejan y gestionan el recurso humano; en primera instancia, se reconoce que para alcanzar una máxima productividad en la organización, es necesario capacitar adecuadamente a sus empleados, de ahí la importancia del “entrenamiento” del personal; ya que lejos de ser un gasto se convierte en una conveniente inversión.

Así es, la productividad de una empresa depende en parte, de la forma en que los empleados se desempeñan; y toda empresa necesita ser productiva si es que

desea sobrevivir a la difícil competencia mercantil, de lo contrario no sería rentable y perecería.

Sin embargo, lo que es más relevante, es que la capacitación sea vista no sólo como el medio para llegar a la productividad; sino como el medio para que la persona puede aprender a realizar sus funciones de manera adecuada, logrando adaptarse más rápidamente a su trabajo y enfocar sus esfuerzos a la búsqueda de la mejora continua; para que pueda aumentar la probabilidad de que la persona se sienta más cómoda con sus funciones, su puesto y la organización; pero lo que es más importante, es que la capacitación en este sentido, puede aportar a la persona las herramientas necesarias para iniciar un proceso de desarrollo personal, pues como es bien sabido, lo que ocurre en el trabajo no se queda en este espacio, pues trasciende más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, ya que la forma en que el ser humano “vive su trabajo” traspasa a la vida personal. Por lo tanto, se considera en este espacio, que ver a la capacitación sólo como un medio que “entrena” y “adiestra” a las personas para ser productivo, sería una visión sumamente limitada de las posibilidades que puede tener esta compleja labor; una labor que independientemente de la duración de su actuar, puede posibilitar grandes cambios en la persona.

Pues bien, es necesario ahora delimitar el tema que se aborda en la presente, el cual es el análisis del área de capacitación de una organización privada, que se encarga de ofrecer sus servicios en el campo de la promoción empresarial; en donde, a partir de éste se otorgará una propuesta de mejora para el área de capacitación, pretendiendo con esto, manifestar el papel del Psicólogo como agente de cambio en el modelo de organización aquí analizado.

Dicho análisis se realiza mediante la reflexión y contrastación entre lo que “se hace” dentro del área de capacitación con el “deber hacer”. En donde, se tiene la firme convicción, de que todo aquello que se podría considerar mal realizado, se puede reparar; más aún, es necesario decir, que aquellas cosas que se podrían tomar como bien hechas, pueden progresar aún más; este pues, es el sentido que se pretende otorgar al realizar un trabajo de esta índole.

La importancia de describir la realidad del área en el modelo de organización objeto de estudio, se sustenta en proporcionar información valiosa que pudiera en

dado momento contribuir a futuras investigaciones y trabajos, posibilitando así un conjunto de información que enriquece el conocimiento en la Psicología Organizacional.

Además, el valor de contribuir con la propuesta de mejora para el área de capacitación es altamente considerable; comenzando con los beneficios que se pueden obtener en los empleados, los cuales van desde llevar a cabo su trabajo de manera adecuada, de poseer los conocimientos, habilidades y capacidades que le son requeridos; así como posibilitar que se sientan satisfechos con su labor, obteniendo no sólo beneficios salariales, sino también personales; todo esto, proporciona beneficios también a la empresa, ya que los beneficios logrados en el empleado se verán reflejados en la organización, pues la pieza fundamental de toda empresa o institución son las personas, sus empleados, en ellos recae parte del éxito o fracaso de la misma; pero solo una parte, puesto que la empresa debe poseer los medios y recursos adecuados y suficientes para que el empleado pueda trabajar como es esperado; es aquí donde el área de capacitación tiene una gran relevancia, pues tiene el papel de ser medio y recurso que la empresa utiliza para posibilitar el desarrollo del empleado.

En efecto, la posibilidad de implementar adecuadamente la propuesta de mejora en el área, beneficiara enormemente el desarrollo y productividad de la empresa; y no sólo a ésta, pues el impacto abarcaría además a los 2500 empleados que forman parte de ella, posibilitando un buen clima laboral y aumentando la satisfacción con la organización y sus propios puestos; más aún, puede ser utilizada como referencia valiosa para poder ser aplicada en otras organizaciones similares.

En cuanto a los temas que se abordan, en el capítulo 1 titulado: "Psicología Organizacional y el Área de Capacitación al Personal, el cual es el marco teórico del presente trabajo, se habla acerca de la definición e historia de la Psicología Industrial/Organizacional, y de sus principales áreas de acción, entre las cuales la más relevante, de acuerdo a la finalidad del tema aquí expuesto, es el área de Capacitación, por lo que acerca de ésta se proporciona su definición e importancia y las diversas fases del proceso de instrucción.

En el capítulo 2 titulado: “Un Modelo de Organización: E&B Promoción Empresarial, y el Psicólogo en el Área de Capacitación”, se delimita el problema aquí abordado, y se describe la organización objeto de estudio, por medio de la descripción y análisis de la misma así como de su departamento de capacitación, además de describir y realizar un análisis crítico del papel del Psicólogo de Capacitación; lo que en conjunto crean el marco que justifica la importancia de la creación de una propuesta de mejora.

En el capítulo 3 que lleva por nombre: “Propuesta de Mejora en el Área de Capacitación”, se realiza un análisis FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del área de capacitación; así como del proceso de la instrucción; a partir de lo cual se desarrolla una propuesta de mejora para el área, ésta se compone de cuatro planes de acción: 1) Plan de Detección de Necesidades de Capacitación, 2) Plan de mejora en la Programación, Planeación e Implementación de la capacitación, 3) Plan de Evaluación Integral y 4) Plan de Medición y mejora del clima laboral.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y EL ÁREA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Para el desarrollo del tema que se trata en la presente Tesina, es necesario abordar un tópico primordial, la Psicología Industrial/Organizacional, para lo cual en este capítulo se aporta su definición, historia y áreas de acción; posteriormente se hablara acerca del área de capacitación, su definición, importancia para las organizaciones y las fases que la componen.

1.1. Psicología I/O.

Antes de comenzar, es pertinente decir que en el presente trabajo se utilizara el termino “Psicología I/O” como sinónimo de “Psicología Industrial y Organizacional”; dicha abreviatura es utilizada en la actualidad en diversos textos, revistas, libros, y artículos que hablan de esta disciplina; además de responder a fines prácticos, con ello se pretende contener todas aquellas instancias en donde exista un escenario laboral, sean organizaciones, instituciones, industrias, empresas, negocios etc. Dicho término también pretende integrar todas aquellas variadas denominaciones que ha recibido tal disciplina, como son: Psicología Laboral, Psicología Industrial, Psicología Organizativa o Psicología Ocupacional, y que finalmente hacen referencia a la misma disciplina.

1.1.1. Definición.

La Psicología I/O presenta una cierta variedad de definiciones, al igual que muchos otros conceptos existentes en la disciplina, ésta no carece de diversidad; a este respecto, a continuación presentaremos algunas de ellas y se planteara la que a nuestra consideración es la más adecuada para los fines del presente estudio.

Blue y Naylor (1968, citados por Muchinsky, 2002) la definieron como la extensión o aplicación de principios y hechos psicológicos a los problemas en los que se encuentran los seres humanos que trabajan dentro del contexto de la industria y los negocios.

Dunnette y Kirchner (2007), definen a la Psicología Organizacional como el estudio de la organización de la conducta de los individuos dentro de ella; el estudio del proceso de la organización y de sus relaciones con la gente que pertenece a la misma.

En esta definición toman en cuenta a la Psicología Organizacional separada de la Industrial, veremos más adelante que las diferencias entre estas dos son menores en comparación con las semejanzas, llegando a convertirse y considerarse como una sola.

Para Spector (2002) “la Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es una de las principales áreas aplicadas de la psicología, es un rubro diverso que se relaciona con el lado humano de las organizaciones” (p. 20); para este autor es una profesión (como la contabilidad o el derecho) y una ciencia (para desarrollar nuevos métodos y procedimientos).

Comenzamos a ver en esta definición, que se unen en un sólo concepto la parte Industrial y Organizacional, además ya no se considera únicamente como la extensión de los principios psicológicos al contexto industrial, pues la definen como una de las principales áreas de la Psicología; que comprende tanto la parte teórica como la práctica.

Por su parte Alcover y Gil (2003) entienden a la Psicología de las Organizaciones como “una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales, grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto” (p. 42).

En esta propuesta, a pesar de que observamos una inclinación hacia una definición que considere sólo la parte organizacional, la definen como una disciplina, lejos de ser sólo la aplicación de los conocimientos psicológicos al

trabajo, la cual retoma la parte teórica y práctica, pretendiendo realizar el estudio desde una visión macro, tomando en cuenta lo individual y lo que se encuentra al rededor del entorno, buscando además el beneficio para las organizaciones y la sociedad.

Para Landy y Conte (2005), “es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral; en donde el término de ‘escenario laboral’ va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo” (p. 6).

En esta propuesta se nos aporta una visión extensa de lo que significa escenario laboral, a pesar de que conciben a la Psicología I/O como una aplicación de los principios de la psicología al ámbito laboral, y no como una de las principales disciplinas de la Psicología.

Como podemos comprobar, algunos autores llegan a diferenciar la Psicología Industrial de la del trabajo, o de la organizacional; empero, como menciona Rodríguez, A. (2004); en 1973 esta disciplina paso de llamarse “Psicología Industrial” a “Psicología Industrial y de las organizaciones”, pues se considero más adecuado para abarcar la complejidad y diversidad de todas las aportaciones realizadas por los teóricos dentro de las industrias, como de las organizaciones y todo lo concerniente al ámbito laboral.

Por lo tanto, incluimos en el concepto de Psicología I/O a todas aquellas variadas denominaciones como la Industrial, Laboral y Organizacional; pues a nuestro parecer coinciden más de lo que difieren entre ellas.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, en este espacio, definimos la Psicología I/O como una disciplina básica y aplicada, aquella área especializada de la Psicología que aplica los principios psicológicos en el escenario laboral, para tratar de comprender el comportamiento humano (individual, grupal e interpersonal), las características de las personas y las organizaciones (y sus influencias mutuas); todo con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la organización para su propio bien, el de los individuos y la sociedad.

En donde el escenario laboral se comprende de manera amplia, pues en él se incluyen además todos aquellos factores que no necesariamente son físicos y “observables”, los cuales tienen el carácter de ser innumerables y complejos; entre estos factores se consideran los relacionados con las características individuales

de la persona (actitudes, conocimientos, destrezas, competencias, valores, etc.), las características de las organizaciones (formas de liderazgo, metas, visión y misión, estructura, recursos materiales, formas de trabajo y procedimientos, etc.), la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización, los consumidores, la demanda de los clientes, la mediación legal en el trabajo, etc.; es decir, todos aquellos factores que influyen en el comportamiento dentro del complejo mundo laboral. Por ello la Psicología I/O es un área de la Psicología que se encarga de la parte “humana” de la organización, y de todo lo que tenga relación con el actuar de la persona dentro de su ambiente laboral.

Por lo tanto, el nivel de análisis de la Psicología I/O es considerablemente amplio, “no hay límite a las cosas que la psicología de la organización puede estudiar (...), se interesa legítimamente en la conducta de trabajo, en las relaciones entre los individuos, relaciones entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en la que los individuos trabajan” (Dunnette y Kirchner 2007, p. 175).

Ahora pasemos a presentar la historia de dicha disciplina, la cual se ve influenciada principalmente por dos acontecimientos que por sus demandas, propiciaron el desarrollo de esta importante rama de la Psicología, nos referimos a las dos guerras mundiales.

1.1.2. Historia y antecedentes.

Realizar un análisis histórico de la Psicología I/O, ayuda a saber cómo es que llegó hasta aquí la disciplina, conocer en donde se encuentra y hacia donde se dirige como campo de estudio, pues cuando se aprecia la historia desde una amplia perspectiva, es posible hacer algunas conjeturas acerca del futuro (Landy y Conte, 2005).

Según Spector (2002), la Psicología I/O es un invento del siglo XX, cuyas raíces se encuentran en la última parte del siglo XIX y principios del siglo XX, y aunque ha existido casi desde los orígenes del campo de la Psicología, los psicólogos que empezaron a realizar trabajos I/O fueron los experimentales, los cuales estaban interesados en aplicar los principios psicológicos en ámbitos laborales, entre los primeros trabajos se encontraban aquellos enfocados en resolver problemas

relacionados con el desempeño laboral y la eficiencia organizacional; para que posteriormente se expandiera a otras áreas que cubre ahora.

Por lo tanto; la Psicología I/O ha cambiado y evolucionado radicalmente desde los primeros trabajos realizados sobre la industria hasta la actualidad, pues ha respondido a las necesidades que se han demandado de acuerdo a lo que en cada momento se ha considerado importante socialmente.

En este espacio se presentarán las etapas de la historia de la Psicología I/O, a partir del estudio realizado de diferentes propuestas históricas, con el riesgo de dejar fuera algunos autores, acontecimientos o fechas que para ciertos conocedores del tema serían relevantes, pues como menciona Muchinsky (2002), “Siempre es difícil escribir la *historia* de algo; existen perspectivas diferentes con énfasis diversos. También constituye un reto dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo” (p. 7.); aun con ello, consideramos que este apartado cumple su propósito principal que es describir el proceso histórico por el que la Psicología I/O a transitado hasta nuestros días.

Pues bien, antes de 1900 ya habían estudios relacionados con las habilidades y productividad de los empleados; sin embargo, las dos guerras mundiales tuvieron una influencia de gran valor para el desarrollo de la Psicología I/O; para nuestro análisis, éstas serán el criterio para dividir la historia de la disciplina en diversas fases; así pues, se han creado cinco etapas, a saber: 1) Antes de la Primera Guerra Mundial, 2) Durante la Primera Guerra Mundial, 3) Periodo de entre guerras (1919-1940), 4) Durante la Segunda Guerra Mundial y 5) Después de la Segunda Guerra Mundial.

1) Antes de la Primera Guerra Mundial.

Como se comento con anterioridad, el surgimiento de lo que ahora conocemos como Psicología I/O se encuentra muy relacionada con el desarrollo de la industria de Estados Unidos de América, que se dio a finales del siglo XIX, en ese tiempo se necesitaba que las industrias fueran productivas y eficientes, para lo cual los primeros estudios o investigaciones estaban encaminados a satisfacer estas necesidades; sin embargo, contrario a lo que podríamos creer, gran parte de los

primeros trabajos que dieron cabida a nuestra disciplina no se llevaron a cabo sólo por psicólogos; sino por otros profesionales, sobre todo ingenieros industriales.

Como bien menciona Rodríguez, A. (2004), los primeros trabajos que se desarrollaron fueron desde una psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral; esta elaboración teórica estuvo en manos de los ingenieros industriales y los administradores de empresas; obviando otra serie de componentes grupales y organizacionales como posibles determinantes del comportamiento de las personas en el trabajo.

En efecto, al comienzo de la disciplina los estudios estaban encaminados en resolver problemas de productividad a partir del análisis individual, olvidando y dejando de lado las características de la organización y del grupo laboral; pues en un comienzo los investigadores evadían problemáticas que no tuvieran que ver con lo que en ese momento se le llamaba “científico”; aun con ello, se estaba respondiendo a lo que en aquel momento se requería; con el paso del tiempo, como veremos más adelante, se comenzaron a analizar problemáticas de mayor amplitud.

Existen cuatro precursores o fundadores de la Psicología I/O, mencionados y reconocidos por diversos estudiosos del tema; por lo tanto, en este espacio nos detendremos a describir sus aportaciones a dicha disciplina; los cuales son: Munsterberg, Taylor, Dill Scott y McKeen Cattell.

a) *Munsterberg*: Entrenado por Wilhem Wundt (fundador del primer laboratorio de Psicología en Alemania), dejó Alemania y llegó a Estados Unidos en 1892 y se convirtió en director de los laboratorios de psicología de la Universidad de Harvard, fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularla con el desempeño, algo que nos parecería obvio, pero que fue novedoso en su tiempo. (Landy y Conte, 2005).

Muchinsky (2002), afirma que algunos autores consideran a Munsterberg el padre de la psicología industrial, pues muchos prominentes psicólogos I/O del siglo XX pueden seguir sus raíces hasta Munsterberg. Su influencia en la historia de este campo está bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas.

b) *Taylor*: ingeniero que con su trabajo sobre la productividad de los empleados fue una gran influencia para el área I/O; desarrolló lo que denominó *Scientific Management* (Administración científica) como un acercamiento al control de la producción de los empleados en las fábricas; ese concepto incluye varios principios para guiar las prácticas de las organizaciones. En su escrito, Taylor (1911, citado por Spector, 2002) sugiere lo siguiente:

1. Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
2. Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
3. Es preciso capacitar con cuidado a los empleados, para que analicen las tareas de su puesto.
4. Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

En su libro *Principles of Scientific Management* (1911) Taylor establece sus principios sobre la gestión (o administración) científica de una empresa. Taylor pretendía utilizar y aplicar el análisis científico a la organización laboral, con la finalidad de incrementar la productividad, por medio de la mejora de la ejecución de los trabajadores a través de la realización de operaciones manuales, dichas operaciones eran diseccionadas en sus elementos más simples y más pequeños (Alcover y Gil, 2003).

Como se comentó con anterioridad, debido a que Taylor era un ingeniero que estaba preocupado e interesado en aumentar la productividad, en la época de éste, existía un gran predominio por lo “científico”; por lo tanto, lo que intentó fue aplicar el enfoque científico a situaciones del ambiente laboral, él estaba seguro que en las industrias existían regularidades, su idea era encontrarlas, observarlas, experimentar y crear a partir de esto leyes que ayudaran a planear las actividades de los empleados; con ello se aumentaría la productividad. Pero no sólo eso, creía que el empleado también debía recibir motivación para que realizara su trabajo,

dicha motivación era de tipo monetaria; por lo tanto, para administrar una empresa era necesaria no sólo una planeación de las tareas, sino además la motivación por medio de la paga.

Con lo cual se afirma que esta teoría tenía como objetivo la efectividad, a partir de la creación y seguimiento de principios generales dentro de una estructura perfecta de la organización; obteniendo por un cierto tiempo beneficios interesantes; pues ya que como afirma Dunnette y Kirchner (2007) “Al usar los métodos de estudio de tiempos y movimientos y el pago como incentivo primario, Taylor pudo, durante algún tiempo, lograr incrementos dramáticos en la productividad. Por supuesto, sus técnicas tuvieron mayor éxito en las situaciones de una organización que implicaba tareas muy repetitivas y muchas actividades físicas en la producción” (p. 176).

Según Rodríguez, A. (2004), el supuesto en esta teoría es que el ser humano no le gusta trabajar, y si lo hace es sólo por dinero; el trabajador está únicamente motivado por incentivos económicos y por motivos sobre todo extrínsecos.

A nuestro parecer, la visión de la organización y más aún del trabajador es una gran influencia para la forma en que se administra y gestiona una organización, si bien en 1900 la teoría clásica (Teoría de Taylor) fue relativamente efectiva y respondió a aquellas problemáticas de índole productivo en tareas ciertamente mecánicas y sencillas, posteriormente, para 1925, se comprendió que no resolvía problemas más complejos, sobre todo cuando se comenzaron a llevar a cabo estudios que dieron cuenta la característica del trabajador como un hombre social y no sólo racional que respondiera como una máquina hacia el pago por su trabajo realizado; fue entonces cuando se llevaron a cabo los estudios Hawthorne que veremos más adelante.

c) *Dill Scott*: Psicólogo que debido a una charla otorgada a dirigentes de negocios de Chicago, sobre la utilidad de la psicología en la publicidad, lo llevó a publicar dos libros (en 1903 y 1908), que trataban acerca de la sugestión y argumentación como métodos para influir sobre la gente; así como del incremento de la eficiencia humana con tácticas como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración; más adelante durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue

decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército (Muchinsky, 2002).

d) *McKeen Cattell*: fue contemporáneo de Munsterberg, pues también fue estudiante de Wilhem Wundt; "es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta, (...) observó que estas diferencias eran propiedades confiables de los sujetos y podían utilizarse para entender la conducta de forma más completa" (Landy y Conte, 2005, p. 12).

Finalmente existen una influencia importante para la disciplina, que si bien no son considerados fundadores o padres de la misma, sus aportaciones fueron ciertamente relevantes; son la pareja Lillian y Frank Gilbreth; quienes contribuyeron con sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron "therblings", afirma Muchinsky (2002), que Lillian Gilbreth, en un discurso, declaró que el ser humano era la parte más importante en la industria, y que hasta el momento los ingenieros solo habían tocado la manipulación de objetos inanimados; con ello puso la atención al sitio de la psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales.

Podemos observar, que esta primera fase en la historia de la Psicología I/O, fue la base para el futuro desarrollo de la disciplina, más aún, cuando se necesitaron los conocimientos de las investigaciones de la industria para resolver problemáticas en la primera guerra mundial, fueron adecuadamente trasladados de lo laboral al ámbito bélico.

2) *Durante la Primera Guerra Mundial.*

Entre los trabajos realizados durante la primera guerra mundial, destaca el desarrollo de la prueba Army Alpha (prueba escrita) y Army Beta (para el 30% de reclutas que eran analfabetas), realizadas por Yerkes (Presidente de la APA, American Psychological Association) y otros psicólogos, de esta forma se ubicaron a los reclutas de acuerdo a su inteligencia y capacidades mentales en cargos o rangos dentro de la armada; dichos test se utilizaron posteriormente en la

industria, pero ahora con el fin de colocar a los empleados de acuerdo a su nivel de inteligencia en relación con el puesto a ocupar. Así pues; durante este periodo se otorgo reconocimiento y autoridad a los psicólogos lo cual impulsó la profesión, considerándoles profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad (Muchinsky, 2002).

Spector (2002), afirma que estas pruebas fueron “la primera aplicación a gran escala de pruebas psicológicas para ubicar personas en el trabajo. Así se proporcionó el fundamento de las pruebas de grupo que se han usado desde entonces en los escenarios educativos (...) o laborales” (p.8).

De acuerdo a lo anterior, la Psicología I/O comenzó a reconocerse socialmente como una ciencia “útil” que podía aportar valiosos conocimientos; ya para la segunda guerra mundial, los interesados demandaron la ayuda y apoyo de las investigaciones de los psicólogos I/O; si en la primera guerra mundial las aportaciones de la disciplina fueron reconocidas, para la segunda guerra dichas aportaciones eran altamente necesarias; sólo que como veremos más adelante, las actividades de los psicólogos I/O no se limitaron a la elaboración de test pues se ampliaron a otras áreas como la ingeniería humana.

Por otra parte, fue durante la Primera Guerra Mundial, donde aparecen diferencias sustanciales entre la corriente norteamericana y la corriente europea, orientándose los primeros hacia una psicometría de las aptitudes, por lo que se dedicaron a la elaboración de test que permitieran utilizar a los reclutas hábiles para la guerra; por el contrario, los segundos se enfocaron hacia el factor humano y hacia el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño; un ejemplo de ello, fue el estudio de los psicólogos ingleses, que pusieron de manifiesto las insuficiencias del enfoque puramente fisiológico de la fatiga adoptado por las teorías clásicas, ampliándolo con una perspectiva psicológica basada en las diferencias individuales (Quijano, 1993, citado por Rodríguez, A. 2004), y relacionando este concepto con otros temas como el de la monotonía.

3) *Periodo de entre guerras (1919-1940).*

Durante este periodo la Psicología I/O siguió su desarrollo, de hecho se fundamentaron aquellos conocimientos que serian útiles para la segunda guerra mundial; en esta fase de la historia, encontramos a partir del estudio de varios autores que existen tres trabajos que son de valor nombrar: a) las investigaciones realizadas por el *Despacho de Investigación de los vendedores*, b) las investigaciones de la *Corporación psicológica* fundada por Cattell y c) los trabajos realizados en la *Western Electric Company* de la cual surgieron las investigaciones del conocido “efecto Hawthorne”.

a) Con respecto al *Despacho de Investigación de los vendedores*; fue una de las oficinas de investigación que se crearon después de la guerra, fundada por Walter Bingham y con localidad en el instituto de tecnología Carnegie; que era una especie de cooperación entre la universidad y la industria, en donde el despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica. Veintisiete compañías cooperaron con 500 dólares al año que aportaba cada una para financiar las investigaciones. Durante varios años, el despacho se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina y ejecutivo, así como de agentes de ventas. Cuando el Instituto Carnegie dejó de ofrecer el trabajo de graduados en psicología, el despacho fue disuelto, (Muchinsky, 2002); sin embargo, sus trabajos e investigaciones fueron reconocidos por su influencia en el manejo del recurso humano, además de que fue el primer y único despacho en coordinación con una institución educativa para resolver problemas de carácter empresarial, lo que reflejaba y alimentaba el interés en la relación entre investigación y aplicación de ésta, es decir de la relación entre teoría y practica.

b) Con respecto a las investigaciones de la *Corporación Psicológica*, fundada por Cattell en 1921; se sabe que estaba organizada como una corporación de negocios; en donde su fundador solicitó que psicólogos adquirieran acciones de la corporación con el objetivo de impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria. A diferencia de muchas agencias que surgieron en Estados Unidos en aquella época, la corporación ha seguido funcionando; con el paso del tiempo, ha cambiado su misión original y en la actualidad es uno de los mayores editores de

test psicológicos del país (Muchinsky, 2002). De hecho, hasta nuestros días Cattell es uno de los psicólogos más conocidos en el medio de las pruebas psicométricas.

c) En cuanto a los trabajos realizados en la *Western Electric Company* de la cual surgieron las investigaciones del conocido “efecto Hawthorne”; se sabe que fue nombrado de tal modo, debido a que se llevaron a cabo dichas investigaciones en un pueblecito cerca de la ciudad de Chicago con el mismo nombre.

Estos estudios comenzaron como un intento de aumentar la productividad modificando la iluminación durante el trabajo; los resultados eran engañosos, pues al aumentar la iluminación la productividad disminuía y al disminuirla la productividad aumentaba; Elton Mayo que fue el desarrollador de las investigaciones, tubo la idea de entrevistar a los trabajadores; se descubrió entonces que las actitudes de los trabajadores tenían efecto sobre la productividad; lo cual para ese tiempo fue dramático; ya que se consideraba que el único motivador para los empleados era el dinero (Landy y Conte, 2005).

Rodríguez, A. (2004), afirma que a partir de estos estudios, “se produjo un importante giro en los intereses prácticos de la psicología de las organizaciones (...), las relaciones humanas pasaron a convertirse en un tema de especial preocupación, trascendencia e interés en el estudio de las organizaciones (...). La importancia de estos trabajos radica en la relevancia que adquiere el grupo a partir de este momento” (p. 38).

Gracias a estos estudios la visión que se tenía del trabajador cambio radicalmente, así como de las investigaciones y experimentos practicados dentro de las empresas; “en lugar de buscar variables causales en el ambiente físico, los investigadores empezaron a plantearse el significado y la incidencia de las variables sociales, (...) descubrieron un genuino objeto de investigación científica: las relaciones sociales existentes en el seno de la organización. En otros términos, los principales determinantes del comportamiento laboral debían ser buscados en la estructura y cultura del grupo que se forma espontáneamente en la empresa por la interacción de los individuos en su trabajo (es decir, en factores *psicosociales*)” (Alcover y Gil 2003, p. 68).

Existen divergencias al reconocer a Elton Mayo como el creador y pionero de los estudios, o sólo como un colaborador más; así es, mientras que algunos consideran que fue gracias a él que se desarrollaron los estudios, además de que aportó ideas muy eficientes y novedosas; otros, afirman que sólo respondió a la tarea de entregar los reportes sobre las investigaciones.

Además, existen algunas opiniones que afirman, que sólo se publicaron aquellos resultados que convenían a la empresa, por lo que únicamente se dieron a conocer aquéllos que apoyaban la tesis de Mayo, en lugar de publicar todo lo encontrado durante las investigaciones; empero, sin tratar de caer en una discusión polémica, estos trabajos son altamente reconocidos, hasta el grado de ser tomados como clásicos de la psicología industrial, “en opinión de muchos autores, los estudios Hawthorne ‘constituyen el programa de investigaciones más significativo que se ha emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción, relacionado con la eficiencia’ “(Blue y Naylor, 1968, citados por Muchinsky, 2002, p. 306).

Para Landy y Conte (2005), estos estudios anunciaban un movimiento conocido como movimiento de las relaciones humanas; en donde los investigadores se interesan por las teorías de la motivación y un mundo emocional del trabajo.

Por lo que, estos estudios cambiaron la visión de lo que significaba hasta ese momento “el trabajador”; pues en las teorías clásicas (Taylor y sus seguidores) se concebía como aquella persona que veía en el dinero su único motivador para trabajar; para considerarlo posteriormente a partir de los estudios Hawthorne, como una persona que no sólo trabaja para subsistir, sino que además dentro del trabajo se relaciona e interactúa con otras personas, y esto a su vez se refleja en su relación con la empresa y con su trabajo; por lo tanto, con su productividad.

Es en este momento cuando empieza el movimiento llamado de las “Relaciones Humanas”, movimiento importante dentro de las teorías organizacionales y dentro del desarrollo de la Psicología I/O; el cual recibió en su momento ciertas críticas, sobre todo al afirmar que no sólo existen relaciones sociales dentro de la empresa que pueden influir en el comportamiento laboral, sino además aquellas relacionadas a movimientos sociales más amplios, como los sindicatos, o las preferencias religiosas o más aún la influencia política y familiar; sin mencionar la

compleja y enorme influencia de las características individuales; ya que por todo esto se le considero otro tipo de reduccionismo; aun con ello, este movimiento dio pie a una visión más amplia de las organizaciones y del trabajador a diferencia de la teoría clásica; cuestionando postulados y principios básicos de ésta última, los cuales se presentan a continuación:

- Que los incentivos laborales no incluían, además del salario, la satisfacción de las necesidades sociales de los trabajadores.
- Que había que entrenar a los supervisores a ejercer su autoridad mediante un estilo de relaciones humanas que motivara y promoviera la aceptación de las reglas y pautas de la organización.
- Que junto a la organización y relaciones *formales* establecidas por la estructura jerárquica, en toda organización se produce una red -no menos importante y decisiva- de relaciones *informales*.
- Que la comunicación y la participación desempeñan un papel clave en el comportamiento laboral de los trabajadores.
- En definitiva, que las organizaciones no son meras estructuras mecánicas, sino que más bien son “sistemas sociales”, constituidos por individuos y grupos que interaccionan entre sí y cuyo desempeño está en cierta medida mediatizado por los procesos psicosociales que se producen en su seno.

(Alcover y Gil 2003, p. 69).

Así pues, estos estudios iniciaron un periodo denominado neoclásico dentro de las teorías organizacionales, y que como se describirá más adelante, es un modelo que a su vez, se divide en una visión del hombre social y del hombre que se autorrealiza (Maslow y McGregor).

Durante este periodo neoclásico, existieron un grupo de enfoques llamados individualistas que se inspiraron en la Psicología Humanista de Carl Rogers y Maslow; de los cuales el más representativo fue McGregor.

McGregor propone una “Teoría Y” en sustitución de la “Teoría X”; propone una teoría en la que el trabajador es un individuo que no siempre posee desagrado hacia su trabajo, sino que es una persona con ambición, con iniciativa, activa, que busca su crecimiento y desarrollo; los cuales pueden ser un fuerte motivador si la empresa genera condiciones para que el empleado alcance sus metas; utilizando

no sólo la autoridad como medio de guía y conducción del empleado sino otros mecanismos como la persuasión, y en donde el castigo no es la mejor manera para controlar y dirigir al personal.

Como pudimos comprobar en el periodo de entre guerras se llevaron a cabo ciertos adelantos que propiciaron el desarrollo de la Psicología I/O; veremos a continuación que para la segunda guerra mundial, las problemáticas que los psicólogos resolvieron además de estar relacionadas a pruebas y test, dieron lugar a lo que ahora se conoce como ingeniería humana o también nombrada ergonomía.

4) *Durante la Segunda Guerra Mundial.*

Los retos que los psicólogos afrontaron durante la segunda guerra mundial fueron un tanto diferentes a los de la primera; un ejemplo de ello fue la influencia de la psicología en los diseños de los aviones; los cuales tenían más avances tecnológicos a diferencia de los usados en la primera guerra mundial, las cabinas eran más sofisticadas, los controles eran muy diferentes a los diseños anteriores, la ubicación de dichos controles eran igualmente muy diversos; además de que empezaron a crearse varios tipos de aviones (bombarderos y de reconocimiento entre otros), todo esto confundía a los pilotos y causaba accidentes. Así pues, como menciona (Landy & Conte, 2005, p.14) “los psicólogos sugirieron la estandarización de las cabinas respecto a la ubicación de los tableros y controles y sugirieron que los controles tuvieran una sola forma, de tal manera que el piloto supiera con solo tocar el control que era el correcto (...) cuando estas innovaciones se implantaron, de inmediato se redujeron los accidentes, lo que dio lugar a la ingeniería humana como subárea de la psicología industrial”.

Además de esto, durante la segunda guerra mundial los psicólogos se enfrentaron a la tarea de clasificar y seleccionar al enorme número de soldados que participarían en la guerra; para lo que el interés en las pruebas psicométricas volvió a surgir.

Walter Bingham dirigía el *comité asesor de clasificación de personal militar*, formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del

ejército. A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército); el comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas suplementarias de aptitud y pruebas sobre habilidad de negociación (Muchinsky, 2002).

Este interés por clasificar a los soldados, estuvo acompañado por la evaluación de las capacidades y la inteligencia de los reclutas, pues ahora se les debía ubicar adecuadamente a puestos que eran más avanzados a diferencia de la primera guerra mundial; aunado a esto, se comenzó a tener interés por el desempeño de los trabajadores de la industria de guerra, y las reacciones de los soldados a las condiciones de la guerra, por lo que se comenzaron a crear centros de evaluación. Uno de estos centros fue la Office of Strategic Services (OSS), era el departamento gubernamental encargado de recopilar y analizar la inteligencia militar; en donde se evaluaban a los candidatos de espía a realizar pruebas como entrevistas, pruebas de lápiz y papel y ejercicios que pretendía determinar si soportaban el estrés (físico) y el rigor del trabajo detrás de las líneas enemigas. Además, durante este periodo, tanto en Estados Unidos como en los países aliados (por ejemplo Inglaterra), la moral y los efectos de la fatiga sobre el desempeño de los trabajadores de la industria de guerra, comenzaron a tener relevancia (Landy y Conte, 2005).

Como menciona Spector (2002), la Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo del área I/O, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos Industriales y Organizacionales, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo.

De acuerdo al planteamiento anterior, podemos comprobar que las diferentes funciones que un psicólogo I/O realiza hoy en día son equiparables a las funciones que se empezaron a llevar a cabo durante la segunda guerra mundial, se presentan por vez primera algunas de las diversas especialidades o divisiones de lo que es la Psicología I/O, desde la selección, capacitación y evaluación de desempeño; así como el interés de algunos de los temas que hasta la actualidad se siguen analizando (como son el diseño y estudio del trabajo en equipo), por lo tanto se comienzan a vislumbrar aquellas áreas o actividades que le darán forma a la disciplina y que tendrán su mayor evolución después de la segunda guerra mundial.

La segunda guerra mundial contribuyó además, a la unión de las áreas industriales y organizacionales; de hecho se sabe que la APA antes de la segunda guerra sólo tenía interés en la psicología experimental y dejaba de lado todo aquello que fuera “no científico”, entre lo que se encontraba la práctica y aplicación de lo teórico en las industrias; pero gracias a los trabajos realizados durante este periodo se amplió la visión y se aceptó la psicología aplicada dentro de la APA, uniéndose los asuntos industriales y organizaciones.

En acuerdo a lo anterior, Spector (2002) menciona que “después de la guerra las dos áreas de psicología industrial y organizacional continuaron su expansión, es más mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas, tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos I/O, como serían las pruebas psicológicas. En 1970, la Industrial psychology división 14 de la APA cambió su nombre al de Division of Industrial and Organizational psychology y actualmente se llama Society for Industrial and organizational psychology “SIOP”: Sociedad para la psicología industrial y organizacional” (p. 10).

Finalmente, cada una de las dos guerras y el periodo de entre guerras fueron las circunstancias que posibilitaron el nacimiento de la Psicología I/O; cada periodo tuvo una gran influencia de manera un tanto diferente.

Pasemos ahora a esta etapa en la historia de la disciplina, la etapa después de la segunda guerra mundial, la cual va acompañada de grandes acontecimientos sociales que ayudaron a que la disciplina evolucionara.

5) *Después de la Segunda Guerra Mundial.*

En esta etapa de la disciplina la psicología industrial evoluciono y dio un salto para convertirse en un campo de investigación científica y practica profesional que comenzó a tener diversas áreas, campos o subespecialidades.

Después de 1925 en adelante, se comenzaron a realizar estudios e investigaciones que tenían postulados muy diferentes a las teorías clásicas, y que dieron lugar a una visión del hombre (o mejor aún del trabajador), como un hombre social, autorrealizado y complejo; el cual no sólo respondía a la motivación monetaria para poder y querer trabajar. Como menciona Rodríguez, A. (2004), comienza a emerger una serie de teorías que suponen una crítica al tipo de estructuras propuestas por los autores clásicos.

Así es, después de las teorías clásicas (administración científica de Taylor), comenzaron estudios que abordaban asuntos sociales y de carácter humano, se les llamo neoclásicas (como son el modelo del hombre social y el hombre que se autorrealiza), posteriormente surgieron las teorías de contingencia (modelo del hombre complejo); es importante hablar de algunos acontecimientos históricos que dieron lugar a dichos modelos, sin olvidar que fue desde el periodo de entre guerras donde se comenzaron a crear sus cimientos.

Uno de estos acontecimientos fue el desarrollo del *“movimiento de los derechos civiles”*, el cual defendía la igualdad de oportunidades de las minorías que sufrían discriminación (entre los que se encontraban principalmente negros y mujeres), entre los ámbitos que abarcaba este movimiento se encontraban el derecho al empleo; por lo tanto, la utilización de los test y entrevistas de selección de personal, por parte de los empleadores y de los psicólogos I/O, se vieron vigiladas e influenciadas, ya que habían sido de alguna manera partícipes de dicha discriminación.

La influencia de las pruebas en la selección era imbatible hasta la promulgación del Acta de los Derechos Civiles de 1964, la cual era una ley que se escribió en secciones llamadas “Títulos”, refiriéndose cada uno a un área específica de posible discriminación (como por ejemplo el voto, la educación o la vivienda); el titulo VII era una sección que tenia que ver con la discriminación en el empleo,

este título estipulaba que los empleadores debían justificar el uso de pruebas de selección; lo cual revolucionó las pruebas de selección y llevó al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas en el empleo (Landy y Conte, 2005).

Para los años de los ochentas, los intereses de los psicólogos I/O eran mucho más amplios en comparación de 1900; cuando se realizaron los trabajos de Taylor; pues como menciona Rodríguez, A. (2004), se comienza a desarrollar la *Psicología de los modelos humanistas*, apareciendo en la literatura con diferentes denominaciones, como teoría de la autoactualización de Schein, 1982, teoría moderna de la organización de Sexton 1977 y teoría de los recursos humanos de Miles 1977. Los modelos humanistas se denominan así pues provienen de la teoría humanista y parten de una concepción del individuo que contradice y supera las suposiciones tradicionales, el concepto de trabajador, se considera como fuentes de recurso, incluyendo no sólo las habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas.

Por otra parte, después de los años ochenta hasta la fecha, se ha colocado el interés en el manejo del recurso humano y la atención de las necesidades de los clientes; ya que en el recurso humano es donde se posibilita la “buena atención al cliente” y con ello lograr retenerlo; además existe la preocupación de retener también al personal que sea de valor para la empresa; por lo que el recurso humano, a pasado de verse como un gasto a una inversión importante para el desarrollo de la empresa, una inversión que hay que cuidar pues es difícilmente sustituible; como afirma Rodríguez, A. (2004) “los recursos humanos son la principal, quizá la única, fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Es decir, se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para lo propia organización” (p. 57); cuanto menos es lo que se plantea en ciertas organizaciones donde se posee este tipo de visión.

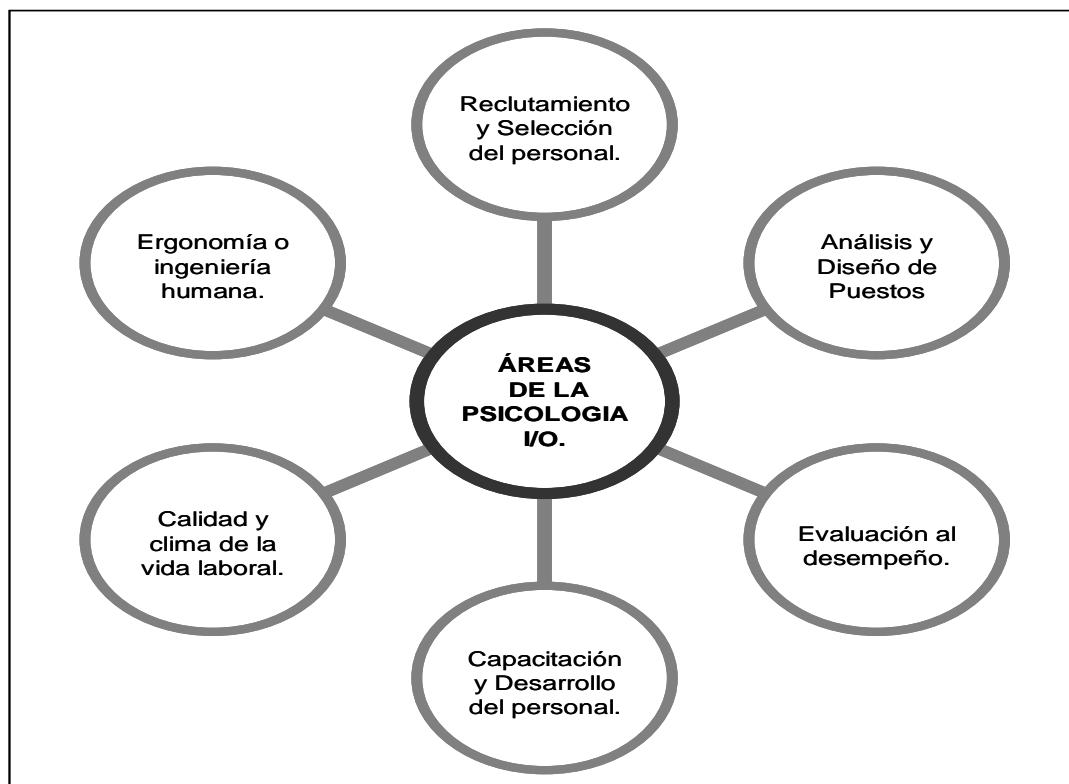
Finalmente, en este breve espacio sólo se han descrito algunos de los tantos acontecimientos que ayudaron al nacimiento y desarrollo de la Psicología I/O; ahora pasemos a describir las principales áreas en las que ésta se divide.

1.1.3. Áreas de la Psicología Organizacional.

En cuanto a las actividades que los Psicólogos I/O pueden realizar, se encuentra una gran variedad de ocupaciones; para lo cual se pueden agrupar para su mejor estudio en diferentes áreas que se interrelacionan entre si; las cuales son: 1) Reclutamiento y Selección de Personal, 2) Análisis y Diseño de Puestos, 3) Evaluación del Desempeño, 4) Calidad y Clima de la Vida Laboral, 5) Ergonomía o Ingeniería Humana y 6) Capacitación y Desarrollo del Personal.

En la figura 1.1 se muestran dichas áreas, posteriormente se explicara cada una de ellas; declarando que, en el caso de la descripción del área de capacitación, se realizara un estudio más amplio en el apartado 1.2 titulado: “Capacitación al personal”; debido a la importancia que tiene dicha área para los fines de la presente Tesina.

FIGURA 1.1. ÁREAS DE LA PSICOLOGIA I/O.



FUENTE: (Creación propia).

1) *Reclutamiento y Selección de personal.*

Son dos funciones diferentes que lleva a cabo el psicólogo, sin embargo se encuentran altamente relacionadas; por lo tanto, en la presente las describimos como una sola área de la Psicología I/O.

El *Reclutamiento* puede definirse como el conjunto de actividades o procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados (de lo contrario sería un derroche de tiempo y dinero), de forma que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. (Arias Galicia 2004, citado por Zúñiga 2006 en p. 36).

Werther (2008), le nombra “‘identificación de talento’, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. (...) Las descripciones de puestos (...), constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante” (p. 152).

De acuerdo a lo anterior; es muy importante que los candidatos atraídos hacia la empresa sean realmente calificados, que cubran los requisitos que se demandan de acuerdo al análisis y descripción de puestos con los que cuente la empresa; de lo contrario la inversión económica, de tiempo y esfuerzo por parte del área de RH será infructífera; lamentablemente se sabe que debido a la necesidad de cubrir vacantes esto no siempre se lleva a cabo.

Por su parte Bohlander, Sherman y Snell (2003), afirman que “el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los candidatos respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados” (p. 100).

En este sentido, la información que se otorgue a los candidatos debe ser clara y honesta, sobre todo de acuerdo a las oportunidades profesionales, prestaciones, funciones, etc.; de lo contrario el candidato se puede sentir engañado.

Por otra parte; las empresas pueden recurrir a dos medios para reclutar al personal; el *interno* (fuentes internas de la empresa, se toman en cuenta a los buenos empleados de la organización) y *externo* (fuentes externas a la empresa); cada uno con sus características, formas de llevarse a cabo, ventajas y limitantes. En cuanto al reclutamiento interno, se trata de dar a conocer la existencia de las vacantes a los empleados de la misma organización e invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos; ya sea que los empleados deseen cambiar y subir de puesto o que alguien de sus conocidos se encuentre interesado en la vacante. Si es el caso y la empresa cuenta con un sindicato, éste tiene la prioridad para presentar candidatos, por lo tanto, regularmente es el primero en enterarse de las vacantes. (Arias y Heredia, 2004).

Dentro del reclutamiento externo existen varias formas de anunciar la oferta de los puestos disponibles; Ivancevich (2005), menciona los anuncios en medios de comunicación (periódicos, carteles en metro o autobuses, televisión, radio, etc.), el reclutamiento electrónico (utilizando los sitios de Internet, son las más utilizadas en la actualidad), las agencias de empleo y empresas de búsqueda de ejecutivos, eventos especiales de reclutamiento (encuentros en salas, escuelas y asociaciones), interinatos de verano (llevado a cabo en países como Estados Unidos), y reclutamiento en las universidades (es difícil demorado y caro pero localiza empleados talentosos). De acuerdo a lo anterior, lo más usual y recomendable para las organizaciones es un tipo de reclutamiento en conjunto, utilizando estos dos tipos de reclutamiento.

Para proporcionar una clara imagen de estas dos formas de reclutamiento (interna y externa) a continuación se presenta la tabla 1.1., en la cual se explican las ventajas y desventajas de cada una.

TABLA 1.1. RECLUTAMIENTO EXTERNO E INTERNO.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Creación de un clima positivo dentro de la organización, pues los empleados tienen la percepción de que sus esfuerzos son reconocidos. -Disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, pues conoce la cultura organizacional. -Se aprovecha la inversión que se ha realizado en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. -La promoción sirve para recompensar y estimular a los empleados a continuar esforzándose. -La transferencia de empleados puede servir para proteger a los empleados del despido o para ampliar su experiencia. -El empleado transferido conoce la organización y sus operaciones, lo cual puede eliminar los costes de orientación y capacitación que supone el reclutamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso. -A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas. -En ocasiones es preciso considerar candidatos potenciales del interior para impedir la endogamia de ideas y actitudes. -Una dependencia excesiva de las fuentes internas puede crear el riesgo de la clonación de empleados.
RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. -Puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indexadas. -Los candidatos contratados del exterior, en particular para ciertos puestos técnicos y ejecutivos, pueden ser fuente de nuevas ideas y quizá traigan consigo los conocimientos más recientes, incluso los que adquirieron con sus anteriores patronos. -Las empresas de áreas competitivas, como las de alta tecnología, pretenden obtener secretos de los competidores contratando a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es más costoso, complejo y toma más tiempo. -Es más inseguro, pues no se tienen la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo. -Los empleados pueden percibir que sus esfuerzos no son recompensados con ascensos, promociones o transferencias.

FUENTE: (Creación a partir de Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 100 y Werther 2008, p. 152).

En cuanto a la *selección* de personal, consiste en el proceso de filtro en el que se aplican pruebas, test psicológicos, entrevistas (entre otras) a candidatos; a partir de lo cual se determina que candidatos cumplen con lo deseado para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador, como de la empresa que lo contrata. (Arias Galicia 2004, citado por Zúñiga 2006, p. 36); en donde, debe responder a llenar las vacantes de la manera más rápida, pero sin sacrificar la calidad de los candidatos contratados, seleccionando a aquellos mejor calificados para llevar a cabo las funciones del puesto.

La manera en que se seleccionan los candidatos es por medio de una evaluación secuencial y precisa, abarcando tres aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. Estos últimos se realizan para determinar el óptimo desempeño del candidato dentro de su ámbito social y laboral, los cuales deben ser analizados con técnicas confiables. (Grados, 2003).

En esta evaluación secuencial existen ciertos pasos a seguir para decidir qué solicitantes serán contratados, éstos pueden variar de acuerdo a los criterios de cada organización, y el orden de aplicación también es diverso; pero en general se procede de la siguiente manera: recepción de solicitudes, pruebas psicometricas y ocupacionales, entrevistas de selección, verificación de datos y de referencias, examen medico, entrevista con el supervisor o jefe inmediato, descripción honesta y realista del puesto al candidato, y decisión final de contratación. En la tabla 1.2 se muestran dichos pasos.

TABLA 1.2. PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

PASO	ACTIVIDAD
1	Recepción preliminar de solicitudes.
2	Pruebas de idoneidad.
3	Entrevistas de selección.
4	Verificación de datos y referencias.
5	Examen medico.
6	Entrevista con el supervisor.
7	Descripción realista del puesto.
8	Decisión de contratar.

FUENTE: (Werther 2008, p. 197).

Dentro de las pruebas que se utilizan para evaluar a los candidatos se encuentran las ocupacionales, las cuales sirven para investigar los conocimientos teóricos y las habilidades reales que poseen los candidatos; desde el punto de vista de la selección los resultados de éstas son de gran valor, ya que permiten verificar la experiencia reportada y sirven de base para comparar los resultados entre aspirantes. (Guth, 2004).

Con respecto a las pruebas psicológicas, Hoffman (2002) menciona que aunque se han ido desarrollando durante más de un siglo en los entornos clínico, educativo o de la investigación; hoy en día un número cada vez mayor de empresas confían en ese tipo de pruebas para seleccionar y formar a sus empleados.

Existe una gran variedad de test y comúnmente se clasifican en tres familias: los tests de aptitud, los de inteligencia y los de personalidad.

A continuación se presenta la tabla 1.3., que muestra los test más utilizados en el ámbito de la selección, de acuerdo a las tres familias antes mencionadas; nótese que en dicha tabla se ofrece el nombre de la prueba, las características a evaluar y el año en que se desarrolló la misma.

TABLA 1.3. TESTS MÁS UTILIZADOS EN EL ÁMBITO DE LA SELECCIÓN.

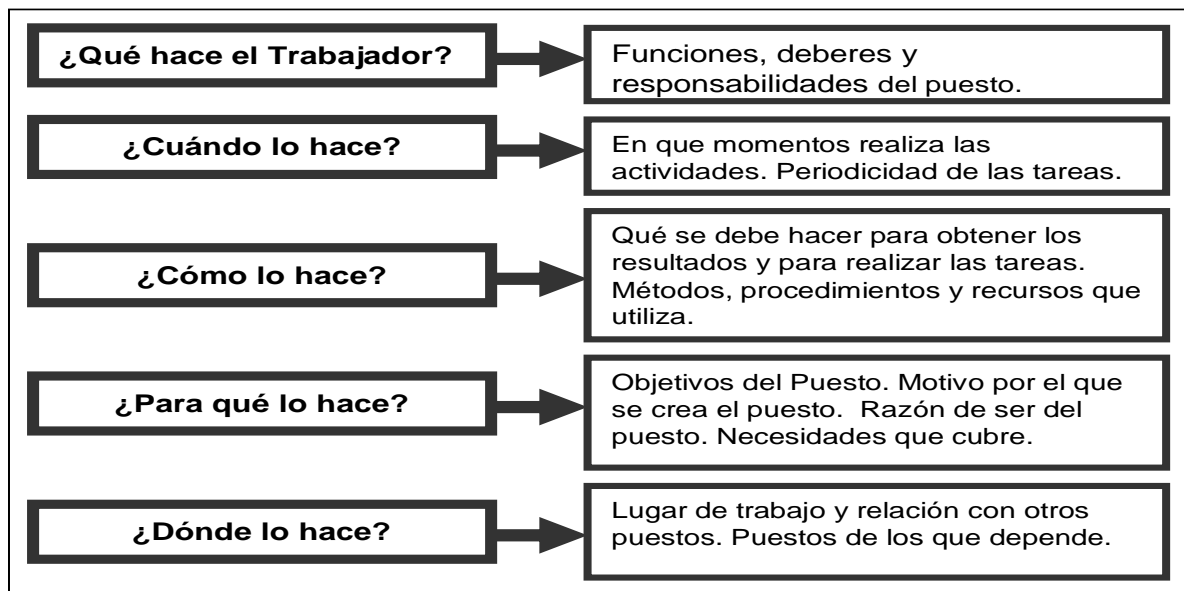
<u>TESTS DE APTITUDES</u>		
NOMBRE	CARACTERISTICAS EVALUADAS	FECHA DE ORIGEN
BUR 1 T (Le BUR)	Aptitudes para las distintas tareas administrativas y de secretariado.	1971
COTEJO	Rapidez, precisión y fatiga de atención: aptitudes para los números, las letras.	1951
<u>TESTS DE INTELIGENCIA</u>		
NOMBRE	CARACTERISTICAS EVALUADAS	FECHA DE ORIGEN
PM 38-F (Las Matrices de Raven)	Inteligencia concreta, observación, aptitud para relacionar cosas, espíritu lógico.	1938
MGM (Los naipes)	Nivel de inteligencia, espíritu lógico, pensamiento racional.	1957
D 48 y D 70 (El dominó)	Nivel de inteligencia, espíritu lógico, pensamiento racional.	1948 y 1970
Razonamiento	Nivel de inteligencia, flexibilidad, adaptación, movilidad.	1948
BV 16-T y BV 17-T (Las frases)	Comprensión de ideas, espíritu de síntesis.	1950 y 1955
<u>TESTS DE PERSONALIDAD</u>		
NOMBRE	CARACTERISTICAS EVALUADAS	FECHA DE ORIGEN
Inventario de Temperamento GZ	Perfil de personalidad según diez criterios fundamentales.	1957
Prueba PF de Rosezweig	Reacción a la frustración, agresividad.	1948
16 PF (Cuestionario de Cattell)	Estructura de la Personalidad según dieciséis criterios fundamentales.	1947
Test TAT (percepción temática)	Personalidad profunda y adaptación a la sociedad.	1943
Test del árbol	Personalidad, desarrollo afectivo.	1948
Test de Rorschach	Personalidad profunda y problemas mentales.	1920
Test del pueblo	Personalidad profunda, relaciones.	1939

2) **Análisis y Diseño de Puestos**, puesto por Bernie y d' Aboville, 2003).

“Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y el análisis de puestos. La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto. El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación. La descripción, en consecuencia, es una herramienta útil para analizar un puesto, pero no es el análisis del puesto” (Ramón Fernández 2000, citado por Grados 2003, p. 164).

El análisis es el proceso de investigación a partir del cual se proporciona una imagen precisa de todos los detalles de un puesto y las características necesarias de la persona que lo realizará. Es hacer un estudio minucioso de los aspectos más importantes del puesto, sus funciones, responsabilidades, deberes, objetivos, tareas, métodos, etc.; todo esto lo hace diferente de los demás puestos de la empresa; para describir estas funciones, el analista debe responder a ciertas preguntas, en la figura 1.2 se muestran a detalle.

FIGURA 1.2. PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.



FUENTE: (Creación propia a partir de Grados 2003 y Rodríguez, J. 2004).

“Cuando se termina, el análisis del puesto da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida a partir del estudio de entre veinte y treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto” (Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 49).

En efecto, gracias al análisis de puestos el área de Recursos Humanos puede realizar las descripciones de puestos, además, esta información es la guía y base para llevar a cabo muchas de las funciones del departamento, como son: evaluación al desempeño, capacitación del personal, reclutamiento y selección, etc.

Pero no sólo eso; pues también gracias a un buen análisis y diseño de puestos la organización puede mejorar su desempeño y productividad; ya que si los puestos están bien diseñados, el funcionamiento de toda la organización será la correcta alcanzando los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la importancia de un análisis de puestos adecuado y bien elaborado es de considerable valor; a este respecto a continuación se presenta la tabla 1.4, para ejemplificar la relevancia de dicho proceso.

TABLA 1.4. VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

<ul style="list-style-type: none">✓ Compensar de manera equitativa a los empleados.✓ Ubicar al personal en puestos adecuados.✓ Determinar niveles realistas de desempeño.✓ Crear planes para capacitación y desarrollo.✓ Identificar candidatos adecuados para las vacantes actuales.✓ Planificar las necesidades de capacitación de recursos humanos.✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.✓ Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.✓ Eliminar requisitos y demandas innecesarios, racionalizando el proceso.✓ Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

FUENTE: (Werther 2008, p. 92).

Para recabar la información del análisis de puestos, existen varios medios para conocer los elementos que integran cada uno de estos, entre los cuales encontramos: la observación directa (se realiza en el lugar del trabajo y se toman datos por escrito), la entrevista (complementa la observación, son explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato) y los cuestionarios (logran que la información sea más confiable y válida). (Grados, 2003).

En la tabla 1.5., se muestran las principales fuentes, su descripción, ventajas y desventajas; lo cual es necesario considerar para elegir el más adecuado según las características de la empresa.

TABLA 1.5. FUENTES PARA RECABAR INFORMACIÓN.

FUENTE	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación	Observar a los empleados mientras realizan el trabajo.	-Proporciona una imagen relativamente objetiva del puesto. -Expone el contexto en que el trabajo se lleva a cabo.	-Es tardado. -Los empleados podrían cambiar su comportamiento por que saben que están siendo observados.
Entrevista	Se entrevista a expertos del puesto, ya sea supervisores y a los mismos empleados que realizan el puesto.	-Ofrece múltiples perspectivas sobre el puesto. -Puede señalar diferencias entre personas relacionadas con el puesto que tengan a misma función.	-Consume mucho tiempo, en comparación con los cuestionarios. -No muestra por completo el contexto en el que se realizan las tareas.
Cuestionarios	Medio más eficiente, se aplica con facilidad a un número considerable de empleados, ofrece bastantes datos con poca inversión de tiempo.	- Eficiente y Barato. - Revela diferencias entre las personas que tienen el mismo puesto. -Es fácil de cuantificar y analizar en términos estadísticos.	- Se requiere cierto conocimiento de los puestos para elaborar el cuestionario. -Es fácil que las personas distorsionen sus funciones para aparentar más importancia de sus labores.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de Grados 2003 y Muchinsky 2002).

“Cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo” (Ivancevich 2005, p. 179).

Diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que opera, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución; este diseño proviene de la descripción y análisis del puesto, por lo tanto, el análisis del puesto es fotografiar el puesto de la realidad y el diseñar el puesto es pintarlo en un lienzo en blanco. (Rodríguez, J. 2004).

Así es, una vez que ya tenemos el análisis del puesto se realiza el diseño del mismo; en su mayoría, todo diseño de puestos se divide en dos áreas: 1) Descripción del puesto y 2) Especificación del puesto (o también llamado perfil del puesto). El primero es la especificación del propio puesto, de sus funciones, tareas, actividades, cargo, sueldo, horario, etc. En el caso del segundo, se trata de redactar las especificaciones necesarias que debe poseer el empleado que a de cubrir dicho puesto, entre ellas encontramos habilidades, responsabilidades, esfuerzos (físico y mental), experiencia, conocimientos, etc.

Cada una de estas áreas contiene elementos que se deben describir de manera detallada en un informe escrito; además siempre se debe anotar el nombre del responsable del análisis, así como la fecha en la que se elaboro el análisis, y los nombres y puestos de las personas que participaron en recabar la información.

En la tabla 1.6. “Elementos del diseño de puestos”, se explican brevemente todos estos elementos.

TABLA 1.6. ELEMENTOS DEL DISEÑO DE PUESTOS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.	
Elementos	Datos que se requieren
Descripción de encabezado.	Título del puesto, categoría, horario, sueldo asignado, ubicación, jerarquía y número de trabajadores.
Descripción genérica.	Descripción del conjunto de actividades del puesto como un todo y de modo muy breve, se le nombra también “resumen del cargo”.
Descripción específica.	Descripción detallada de las actividades, se divide en: 1) actividades diarias, 2) periódicas, 3) eventuales y 4) accesorios del puesto (herramientas, recursos técnicos, maquinaria, etc.).
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL.	
Elementos	Datos que se requieren
Habilidades	Física: Entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez. Mental: Escolaridad, experiencia, conocimientos, ingenio, etc.
Esfuerzo	Físico (fuerza física requerida, cansancio físico, postura, etc.) Mental (fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, etc.).
Responsabilidad	Por el trabajo de otros, por valores o por trámites, procesos o procedimientos.
Condiciones de Trabajo	Iluminación, temperatura, ruidos, espacio, ventilación, riesgos de contraer enfermedades o sufrir accidentes.
Otros Requisitos	Edad, estatura, sexo, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación, nacionalidad, etc.

FUENTE: (Creación propia a partir de Grados 2003, p 170 a 174).

3) *Evaluación al desempeño.*

La evaluación al desempeño es “la valoración de la productividad y el cumplimiento de las actividades y responsabilidad de cada persona que ocupa algún puesto en la organización” (Arias Galicia 2004, citado por Zúñiga 2006, p. 36). “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (Werther 2008, p. 302).

De la Calle y Ortiz (2004), denominan evaluación del rendimiento al “proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro” (p. 221).

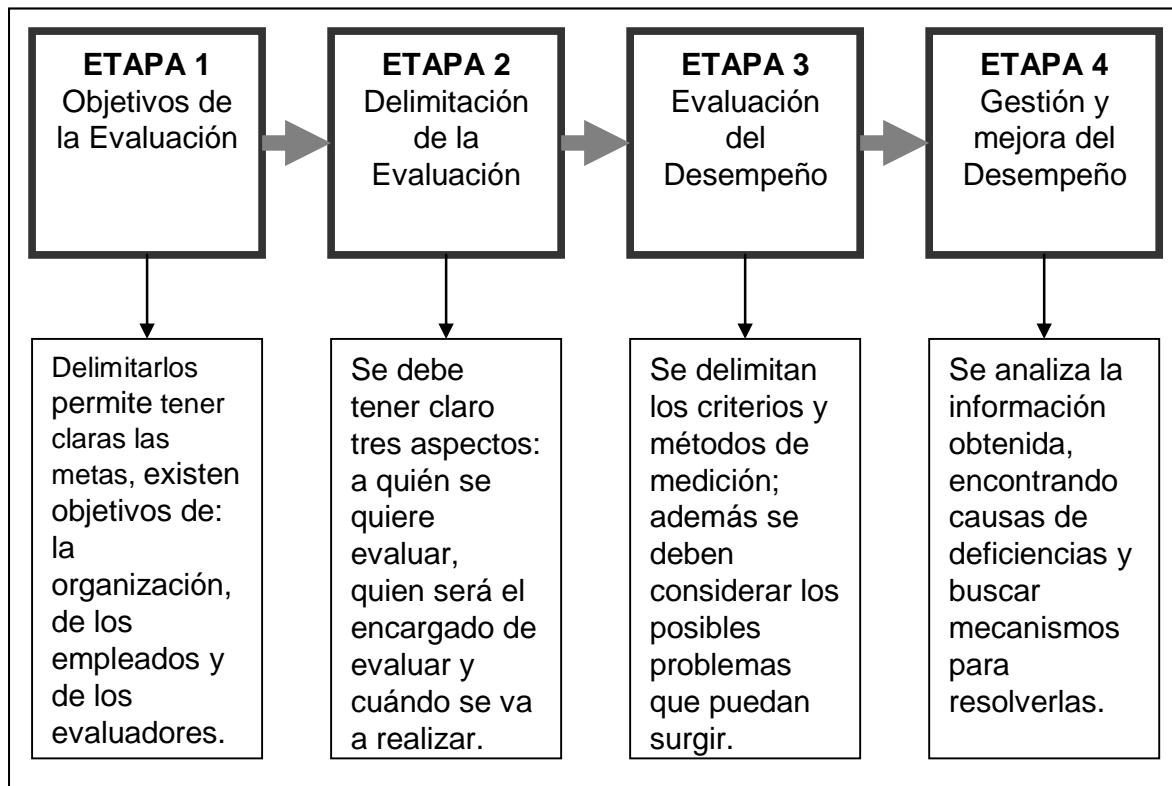
Pero dicha valoración no sólo evalúa al personal o empleado que funge algún puesto dentro de la organización, pues los alcances de la evaluación influyen en el rendimiento de otras áreas de la empresa; gracias a él se puede obtener un panorama sobre procedimientos y funcionamiento de otras áreas de la organización; se puede saber, por ejemplo, si la persona que ahora es empleado de la empresa, fue adecuadamente reclutado y seleccionado. Además, un desempeño insuficiente durante la evaluación, puede advertir la carencia de una capacitación inicial adecuada.

Esta área es una herramienta eficiente para administrar los recursos humanos, no sólo para evaluar, pues a partir de los resultados, se pueden tener planes de acción, ya sea para mantener el desempeño o mejorarlo; y con ello contribuir al desarrollo de la organización.

La evaluación es un proceso que implica varios pasos o etapas; desde la identificación de las áreas en las que se medirá el rendimiento, plantear los objetivos y metas de evaluación, la puesta en marcha de la evaluación, y en base a los resultados, encontrar las causas de las deficiencias y planear que hacer para mejorar el desempeño.

A continuación se presenta la figura 1.3. “Proceso de evaluación del rendimiento”, que muestra dichos pasos.

FIGURA 1.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



FUENTE: (Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz 2004, p. 221).

Dentro de la etapa tres, “Evaluación del desempeño”, se deben elegir los métodos idóneos para realizar la medición; existen una gran cantidad de métodos disponibles, así como una gran variedad de clasificaciones en los que se han distribuido; de entre tal variedad, la clasificación que realizan De la Calle y Ortiz (2004), nos parece la más idónea; dichos autores proponen una clasificación que diferencia entre métodos objetivos y subjetivos, entre los métodos subjetivos que toman en cuenta las características del empleado y los subjetivos que consideran los comportamientos del personal; así como los comparativos, de categorización y narrativos; y finalmente los que se basan en el pasado o el futuro.

En la tabla 1.7. “Métodos de evaluación del desempeño” se muestran estas clasificaciones.

TABLA 1.7. METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCION
OBJETIVOS (Resultados)	Rendimiento en función de lo que el trabajador obtiene.
SUBJETIVOS Características	Hasta que punto el empleado posee ciertas características como: creatividad, liderazgo, iniciativa, etc.
SUBJETIVOS Comportamientos	Hasta que punto el empleado realiza ciertas acciones que deben existir o no en el puesto.
COMPARATIVOS	Valoración a través de la comparación entre empleados.
CATEGORIZACION	Se basa en criterios determinados y absolutos.
NARRATIVOS	Complementarios a los dos anteriores, son de tipo cualitativo.
EN BASE AL PASADO	Toman en cuenta los resultados antes de la evaluación.
EN BASE AL FUTURO	Se centran en el desempeño venidero.

FUENTE: (Creación propia a partir de lo descrito por De la Calle y Ortiz 2004, p. 227).

En cuanto a las fuentes (también nombrados evaluadores), existe al igual que en los métodos una gran diversidad; así encontramos a los jefes inmediatos del empleado a evaluar, los compañeros de éste, los clientes, en caso de que el empleado a evaluar sea un superior, se consideran a sus subordinados, así como la propia evaluación del empleado evaluado.

Es importante tener en cuenta dichas fuentes, y considerar cuál es la mejor de acuerdo a las características de la organización y del puesto a evaluar, en ocasiones se pueden utilizar un conjunto de estas fuentes para que la evaluación sea más completa e idónea.

En la tabla 1.8. "Evaluadores del rendimiento", se muestran las diversas fuentes que existen (superiores, compañeros, subordinados, pares, de grupo, autoevaluación y de clientes), así como sus ventajas y desventajas.

TABLA 1.8. FUENTES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

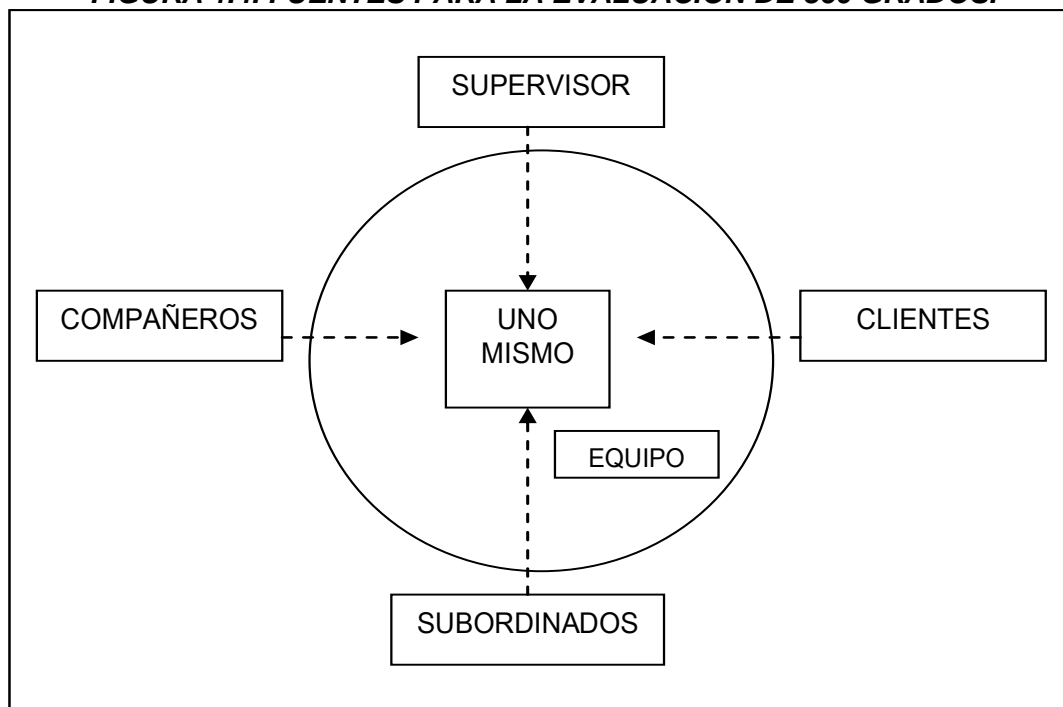
FUENTE (Forma de evaluar)	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SUPERIORES (Opinión del jefe inmediato).	Es el que mejor conoce el puesto del trabajador y por lo tanto su rendimiento.	Puede ser percibido como una amenaza para el trabajador, generando actitudes defensivas.
COMPAÑEROS (Opinión de los compañeros del trabajador evaluado).	Conocen el puesto y el desempeño del trabajador por su cercanía.	Es posible que por diversos motivos los compañeros no sean fiables en sus evaluaciones.
SUBORDINADOS (Evalúa el subordinado).	Puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar en función de cuestiones ajenas (personalidad o relaciones informales).
PARES (Miembros de un grupo de trabajo).	Habrà numerosas opiniones y no dependerá de una sola. En ocasiones ayuda a que los miembros sean más productivos.	Conlleva mucho tiempo, algunos miembros pueden sentirse incómodos al evaluar a su compañero. Puede generar conflictos en el grupo.
EVALUACIÓN DE GRUPO (Dos o más gerentes evalúan en equipo al trabajador).	Evaluación más objetiva que si sólo hay un evaluador y más completa.	Se disminuye el papel del supervisor inmediato. Puede ser difícil reunir a los supervisores o gerentes por motivos de tiempo.
AUTOEVALUACIÓN (El empleado participa en la evaluación de su propio rendimiento).	Es positivo cuando involucra el grado de compromiso del empleado. Aclara y reduce la ambigüedad sobre el papel que se debe desempeñar.	Pueden ocurrir sesgos, uno mismo tiende a evaluarse de forma más indulgente, o no se es consciente de si se está haciendo bien o mal.
CLIENTES (El cliente es quien emite un juicio sobre el desempeño).	Permite conocer los aspectos satisfactorios o no para corregir comportamientos.	No es adecuado para todos los puestos ya que en algunos no hay contacto directo con clientes.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de De la Calle y Ortiz 2004, p. 224 y Muchinsky 2002, p. 227).

Las empresas comienzan a hacer evaluaciones en conjunto (integral o de 360 grados), tomando en cuenta a todas las fuentes anteriormente mencionadas, los

empleados relacionados e implicados en el puesto del trabajador participan en la evaluación; en este sentido, “dada la complejidad actual de los trabajos, muchas veces es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado. (...) Entre los evaluadores cabe incluir supervisores, compañeros, miembros del equipo, el evaluado, subordinados y clientes” (Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 283). En la siguiente figura (1.4), se muestran todas las fuentes de las cuales se puede obtener información para realizar una evaluación eficaz.

FIGURA 1.4. FUENTES PARA LA EVALUACIÓN DE 360 GRADOS.



FUENTE: (Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 283).

El tipo de evaluación que se presenta en la figura anterior se le conoce como evaluación integral o de 360 grados, la cual pretende dar a conocer al empleado una amplia visión del desempeño que presenta, esto se logra al obtener información de todos los ángulos.

Es importante mencionar que no todas las organizaciones están preparadas para llevar a cabo este tipo de evaluaciones, aquellas con bajos índices de comunicación y confianza pueden tener efectos desastrosos; además los evaluadores deben recibir capacitación para aprender a evaluar eficazmente.

A continuación se presenta la tabla 1.9., en donde se muestran los beneficios y desventajas de realizar una evaluación de 360 grados, los cuales hay que considerar antes de adoptar tal tipo de evaluación.

TABLA 1.9. ALGUNOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DE 360 GRADOS.

POSITIVOS	NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Varios puntos de vista sobre el desempeño de una persona. • Las calificaciones evalúan a una persona por contacto y por observación. • La retroalimentación procede de varias direcciones: arriba, abajo, colegas. • La retroalimentación hacia arriba es anónima y fomenta la participación de todos. • Motiva conocer las fuerzas y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • La retroalimentación de todas fuentes puede ser abrumadora. • Un calificador puede esconderse en el grupo de evaluadores y dar calificaciones severas. • Las calificaciones contradictorias generan confusiones y frustraciones. • Dar retroalimentación constructiva requiere un plan y evaluadores bien capacitados. No es lo común en las organizaciones.

FUENTE: (Ivancevich 2005, p. 268)

Sin importar los métodos y fuentes que se elijan para realizar la evaluación del desempeño; es importante mencionar que los beneficios que puede obtener una organización al realizar una evaluación adecuada y exhaustiva son varios; pues ésta se encuentra relacionada con todo el proceso de administración y gestión del recurso humano; por lo tanto no se puede imaginar su adecuado manejo sin la existencia de esta tan importante labor; en la siguiente tabla (1.10), se muestran algunos de estos beneficios.

TABLA 1.10. BENEFICIOS DE REALIZAR LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado. ✓ El empleado conoce hacia dónde va la empresa y el departamento. ✓ Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados. ✓ Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto. ✓ Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos. ✓ Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada trabajador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones. ✓ Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo. ✓ Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

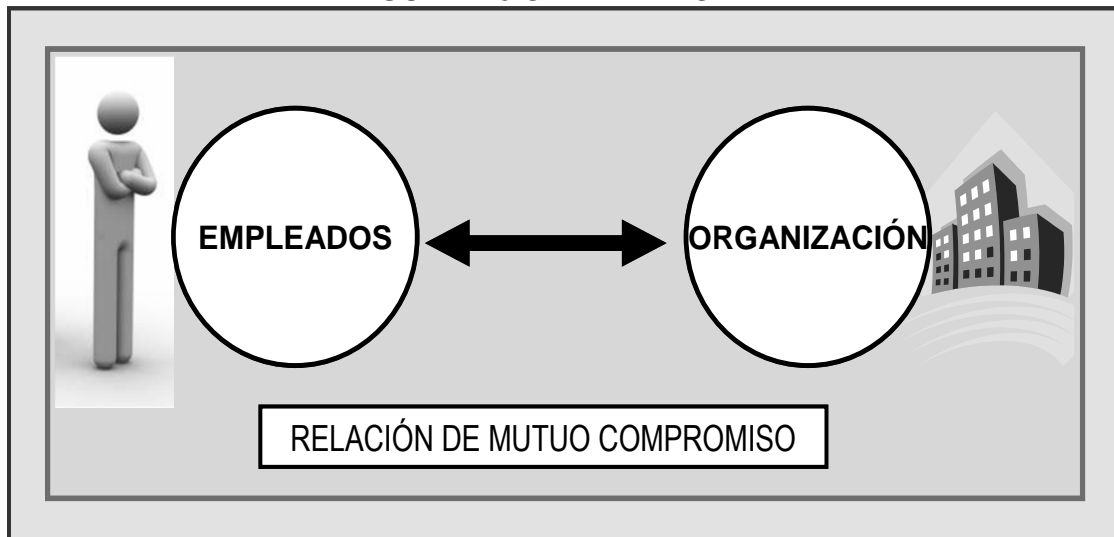
FUENTE: (Werther 2008, p. 306).

4) *Calidad y clima de la vida laboral.*

“El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, (...) hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc. (...); por ello, la importancia del clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella” (Rodríguez, A. 2004, p.255).

El clima es la percepción de los empleados ante una situación, es un fenómeno que media entre las características personales de los empleados (actitudes, valores, sentimientos, conductas, etc.) y las características de la organización (estructura, función del contexto, procesos, etc.), es una situación en donde ambos factores influyen para crearlo y desarrollarlo, aunque si bien es responsabilidad de la empresa otorgar los mínimos recursos para propiciarlo; como se muestra en la figura 1.5.

FIGURA 1.5 CLIMA LABORAL.



FUENTE: (Creación propia).

En esta área de la Psicología I/O, los psicólogos se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza de trabajo sea saludable y productiva, pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida

laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo. Por lo que numerosas organizaciones desarrollan y aplican programas de mejoramiento de la vida laboral de los empleados, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. (Muchinsky 2002).

“Existen muchas técnicas para el mejoramiento del clima laboral. Una de las más populares se originó en Japón, y ha recibido el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad constan de un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo, que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos proporcionan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros” (Werther 2008, p. 456).

Así como existen maneras de mejorar el clima, también existen formas de medir el clima laboral lo cual tiene varios beneficios:

1. Permite una retroalimentación y comunicación hacia las formas de trabajar de la organización y entre los miembros de la misma.
2. Permite crear planes de acción que realicen cambios en la forma de trabajar, mejorando las áreas de fuerza tanto como las áreas débiles.
3. Aumenta la motivación, satisfacción, productividad y rendimiento laboral, disminuyendo la rotación de personal, el ausentismo, etc.
4. Finalmente, y lo más importante, es que el medir el clima laboral, se convierte en un reto, pues a partir de los resultados se reformulan una serie de ideas y formas de trabajar de las organizaciones, rompiendo paradigmas ya establecidos.

Dentro del clima laboral existe un concepto relevante de mencionar, es la *satisfacción laboral*, la cual se define como la actitud del empleado frente a su trabajo, ésta esta basada en las creencias y valores que el trabajador construye sobre su propio puesto. La satisfacción del trabajador está muy relacionada con la percepción subjetiva de lo que debería ser su trabajo (Robbins 1998, citado por Rodríguez, A. 2009, p.49).

6) Ergonomía o ingeniería humana.

“La ergonomía consiste en el estudio de la interacción entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera” (Muchinsky 2002, p.111). Es un campo multidisciplinario que abarca a la Psicología I/O, la cual se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo usan conocimientos derivados de la fisiología y la medicina industrial para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos (Werther, 2008).

De acuerdo con lo anterior, esta área trabaja para generar conocimientos a base de la investigación y estudio de la relación maquina-hombre; además de diseñar todo tipo de herramientas y maquinaria adecuadas al hombre y poder desarrollar de mejor manera su trabajo. “En pocas palabras *busca adaptar la maquina a la persona, no la persona a la maquina*. También conocida como ingeniería humana y psicología del diseño, la ergonomía trata de reducir al mínimo los efectos nocivos del descuido, la negligencia y otros fallos humanos, que de otro modo podrían provocar defectos de producto, daños al equipo o incluso heridas o a muerte a los empleados” (Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 62).

En cuanto a la metodología que utiliza la ergonomía fundamentalmente son tres:

- Estudios de campo, a partir de técnicas como el análisis de tareas, de puestos y de procesos, o la medición de tiempos y movimientos.
- Experimentación y simulación, bien en el laboratorio o sobre el terreno, pero en situaciones muy controladas.
- Validación de las correcciones introducidas o de los nuevos diseños incorporados en el sistema.

Se ha finalizado el presente capítulo, ofreciendo la definición de la Psicología I/O, su historia y áreas de acción; pasemos ahora al siguiente capítulo donde se describirá un modelo de organización y un análisis del área de capacitación dentro de la misma.

1.2. Capacitación al Personal.

“El trabajador trae habilidades y potencialidades sin desarrollar, el arte de facilitar que el trabajador las encuentre y las eduzca (desarrolle) en parte, tiene que ver con la capacitación. Los otros factores que van a tener un papel muy importante en el aprendizaje y desarrollo del trabajador ocurren dentro y fuera de la empresa. Los que ocurren fuera son: el medio, la familia, el nivel socioeconómico, e nivel escolar recibido, las experiencias previas de trabajo. Los que ocurrirán dentro son: la motivación, la socialización, el estilo de liderazgo, las políticas de la empresa, los reforzadores sociales y otros. Hay también factores mixtos, que tienen que ver con el trabajador y con la empresa, como el planteamiento de carrera y vida. Y finalmente están los factores más importantes, que son los que tienen que ver con el trabajador mismo: su disposición, su capacidad de cambio, su talento personal” (Reig, Fernández y Jauli 2003, p. 137).

En este sentido, consideramos que gracias a un adecuado proceso de selección y contratación, el personal que integra a la organización (ya sea personal de nuevo ingreso o con experiencia dentro de la empresa), posee ciertas características personales, conocimientos, habilidades y destrezas bien establecidas y desarrolladas; como también aquellas que están en potencia y que son necesarias de desarrollar en plenitud para el bien del propio empleado y de la empresa; es aquí donde la capacitación tiene gran relevancia.

Para comenzar a hablar de dicho tema, el cual es imprescindible para el presente trabajo, se otorga a continuación la definición de capacitación y algunos otros tópicos relacionados a éste, como son el concepto de desarrollo y más adelante el de inducción.

1.2.1. Definición de Capacitación.

“El termino capacitación, se entiende como proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del ámbito laboral destinado a potencializar las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo” (Hilario 2008, p. 55).

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, de gran complejidad y del cual se esperan grandes metas, no sólo la adquisición de alguna habilidad (sencilla o compleja) sino además, la oportunidad de desarrollo del empleado dentro de la empresa.

De acuerdo a las afirmaciones anteriores, se puede admitir que, “la capacitación comprende actualmente todas las actividades, que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz, hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, por lo que es muy importante que el trabajador encuentre en el proceso de capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad para su propia realización y, en consecuencia, la promoción a puestos de categoría superior con base en su capacidad” (Reynoso 2007, p. 26).

Ahora bien, con el termino de capacitación que se esta entendiendo en este espacio, se pretenden considerar otros diversos conceptos como, instrucción y entrenamiento; empero, existe cierta diferencia con la definición de desarrollo.

“La capacitación al empleado y el desarrollo del empleado se estudian como conceptos distintos por una razón particular. Aunque ambos son similares en los métodos utilizados para afectar el aprendizaje, sus marcos temporales son diferentes. La capacitación esta más orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo (...), el desarrollo del empleado, por otro lado, generalmente se centra en los futuros puestos, (...) conforme su trabajo y su carrera avanzan, requerirá de nuevas habilidades y aptitudes” (De Cenzo y Robbins 2005, p. 228).

El desarrollo por lo tanto “es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajo futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias” (De la Calle y Ortiz 2004, p. 139)

Existen por lo tanto, ciertas diferencias entre lo que es capacitar a los empleados y desarrollar a los empleados, principalmente en el marco de tiempo y en los objetivos y metas que persiguen cada uno. Sin embargo, consideramos que ambos son absolutamente necesarios para el crecimiento de la organización, pues cada uno de ellos genera beneficios tanto en la productividad y seguimiento de

metas y objetivos generales de la empresa. Para describir las diferencias entre cada concepto, se presenta a continuación la tabla 1.11.

TABLA 1.11 DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

CAPACITACION	DESARROLLO
<ul style="list-style-type: none">✓ Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.✓ Su objetivo es integrar al personal al proceso productivo. Corrige déficit de habilidades.✓ El tipo de personal son trabajadores en general (no directivos).✓ Su marco de tiempo es Inmediato, se centra en el trabajo actual, en el presente.✓ Su alcance es individual.✓ Su actuación es reactiva.✓ El tipo de educación es perfeccionamiento técnico.	<ul style="list-style-type: none">✓ Educación que busca el crecimiento profesional.✓ Su objetivo es acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional. Prepara para el futuro.✓ El tipo de personal son principalmente ejecutivos (Directivos).✓ Su marco de tiempo es a largo plazo, se centra en trabajos futuros.✓ Su alcance es grupal (organizacional).✓ Su actuación es proactiva.✓ El tipo de educación es un aprendizaje integral con miras al desempeño futuro.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de Werther 2008, p. 92 y De la Calle y Ortiz 2004,

1.2.2. Importancia del área en una organización.

La importancia de la existencia y funcionamiento del área en una organización radica en los beneficios al implementarla adecuadamente, se presenta a continuación la tabla 1.12, que explica los beneficios de la capacitación para la persona, la organización y en las relaciones humanas.

TABLA 1.12 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.

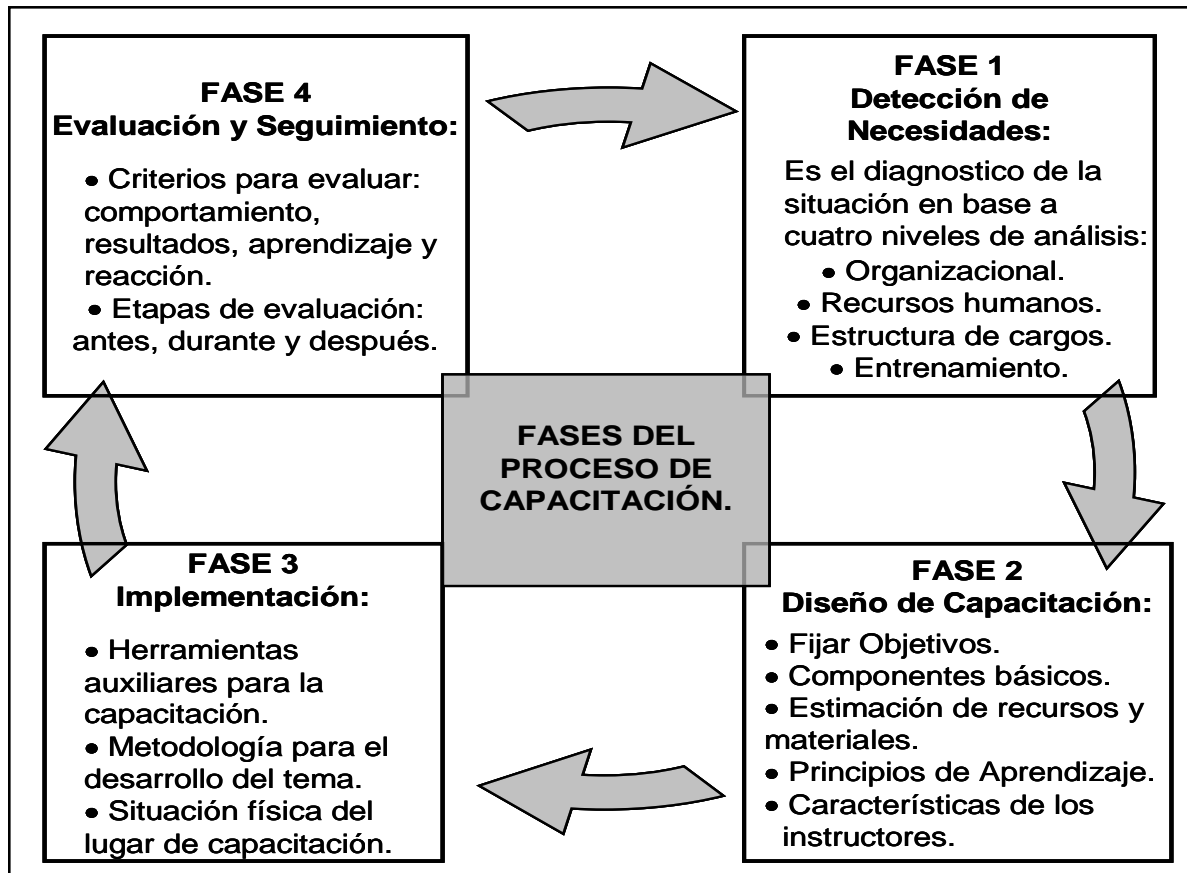
BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas. ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones. ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto. ✓ Permite el logro de metas individuales.
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantiene la competitividad de la organización. ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles. ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización. ✓ Mejora la relación jefe-subordinados. ✓ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo. ✓ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas. ✓ Proporciona información con respecto a necesidades futuras. ✓ Promueve el desarrollo personal. ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo. ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados. ✓ Hace viables las políticas de la organización. ✓ Alienta la cohesión de los grupos. ✓ Fomenta una atmósfera de aprendizaje. ✓ Mejora la calidad del clima laboral en la empresa.

FUENTE: (Modificación de Werther 2008, p. 254).

1.2.3. Fases del proceso de capacitación.

Por otra parte, puesto que la capacitación es un proceso que responde a varias etapas del mismo y en base al estudio de variadas fuentes (Bohlander, Sherman y Snell 2003, Arias y Heredia 2004, Chiavenato 2004, De la Calle y Ortiz 2004, Ivancevich 2005, Muchinsky 2002, y Siliceo 2006), se ha considerado dividir dicho proceso de capacitación en cuatro fases: 1) Detección de necesidades de Capacitación, 2) Diseño de la Capacitación, 3) Implementación de la Capacitación y 4) Evaluación y Seguimiento. En la figura 1.6, se presenta un esbozo de lo que en cada fase se realiza, posteriormente se describirán más a detalle.

FIGURA 1.6. FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.



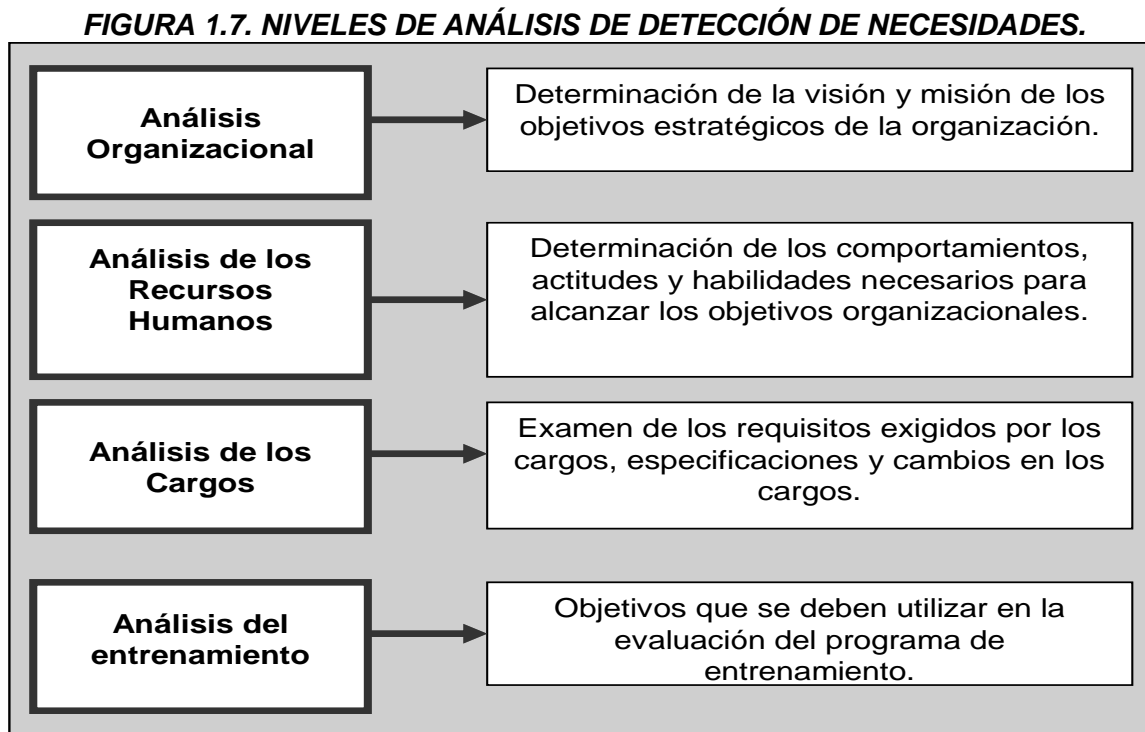
FUENTE: (Creación propia.)

Es importante mencionar, que existen diversas opiniones sobre el número y nombres de las fases o etapas que presenta el proceso de capacitación; sin embargo, gracias a su estudio y análisis encontramos ciertas similitudes, en general, casi todas las propuestas incluyen estas cuatro etapas; por lo tanto, el esquema propuesto en la figura antes expuesta parece la más adecuada.

Estas cuatro fases se encuentran altamente relacionadas, a tal grado, que si una de ellas no está bien elaborada todo el proceso de capacitación sería inadecuado; además, este proceso es igualmente aplicable para realizar un programa de desarrollo de personal.

1) *Detección de necesidades de Capacitación.*

Es la primera fase del proceso de capacitación en la que se cimienta ésta; en esta fase existen diversos pasos para el inventario de necesidades de capacitación; en la figura 1.7 “Niveles de análisis de detección de necesidades” se describen.



FUENTE: (Chiavenato 2004, p. 311).

Como podemos observar en la figura anterior es importante tener “a la mano” toda la información necesaria, tanto de la organización (misión, visión, valores, etc.), como del departamento de recursos humanos, pues es éste quien tiene a su disposición los datos referentes de los requisitos para el puesto; además, estos cuatro tipos de análisis representan la guía para detectar qué es realmente una necesidad de la que no lo es; en este sentido, a continuación se presenta la tabla 1.13, que describe más ampliamente este aspecto.

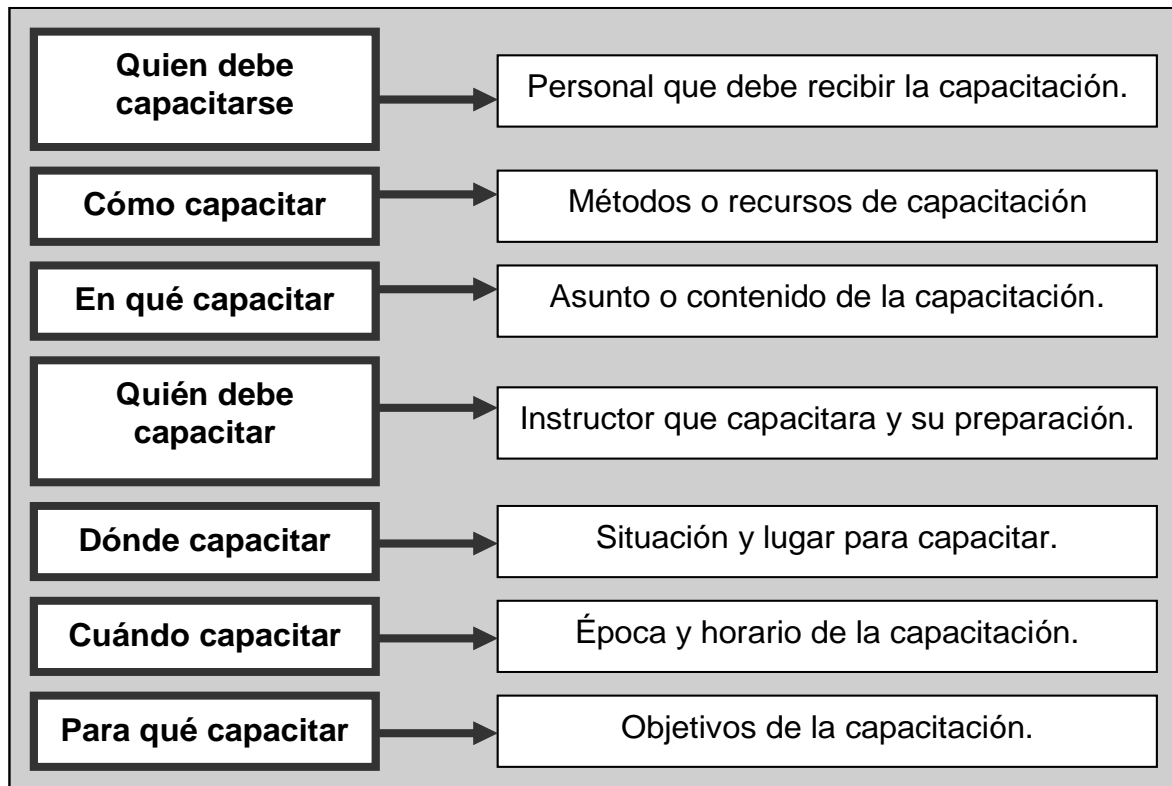
TABLA 1.13 NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN.

QUE SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	QUE NO SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El vínculo entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación. ✓ Una garantía que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado. ✓ Un punto de partida para planear el desarrollo del personal. ✓ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación. ✓ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la organización. ✓ El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa. ✓ Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las organizaciones se modifican, ya sea por cambios planeados o por la influencia de factores externos. ✓ Hechos que no pocas veces el personal y sus jefes inmediatos desconocen o respecto de los cuales tienen ideas poco precisas. ✓ El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de personal. ✗ Las solicitudes de directivos, jefes o supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo. ✗ La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos. ✗ La selección poco razonada que se ofrecen a la organización y los que se debe asistir o enviar algún subordinado, es la capacitación que esta de moda. ✗ La garantía de que la capacitación será un éxito. ✗ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos. ✗ El resultado de un trabajo estéril que consiste en “husmear” por toda la organización y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación. ✗ La parte inicial en capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre. ✗ La manifestación de la inquietud de los jefes y supervisores. ✗ Los bajos niveles de escolaridad del personal.

FUENTE: (Mendoza 2004, p. 40, citado por Serratos 2005, p. 20).

2) *Diseño de la Capacitación.*

Ya con las necesidades descritas y claras; se procede al diseño de la capacitación; para programar la instrucción, se debe responder a siete *componentes básicos* (o preguntas básicas); las cuales son: 1. ¿Quién debe capacitarse?, 2. ¿Cómo capacitar?, 3. ¿En qué capacitar?, 4. ¿Quién debe capacitar?, 5. ¿Dónde capacitar?, 6. ¿Cuándo capacitar?, y 7. ¿Para qué capacitar?; las cuales se explican en la figura 1.8.

FIGURA 1.8. COMPONENTES BÁSICOS DEL DISEÑO DE CAPACITACIÓN.

FUENTE: (Modificación de Chiavenato 2004, p. 313).

Gracias a la solución y respuesta de estos componentes básicos se puede diseñar un programa de capacitación o desarrollo adecuado a las necesidades de capacitación existentes en la empresa organización; en este punto y para resolver al cuestionamiento de *¿Cómo capacitar?*, es importante considerar algunos *principios del proceso enseñanza-aprendizaje*, que son útiles en educación y que también lo son en el ámbito de la instrucción, puesto que la capacitación es un tipo de educación, por lo tanto es esperable que se apliquen hallazgos de la teoría del aprendizaje.

A continuación, en la tabla 1.14 "Principios de la teoría del aprendizaje", se presenta los principales principios y la manera en la que se aplican en la capacitación.

TABLA 1.14 PRINCIPIOS DE LA TEORIA DEL APRENDIZAJE.

Principio de Aprendizaje.	Manera en que se aplican a la capacitación
✓El aprendiz debe estar motivado para aprender.	La motivación mantiene centrada la atención en las actividades de capacitación y refuerza lo aprendido. La persona debe tener voluntad para aprender, dicha motivación esta influida por creencias y percepciones.
✓El aprendiz debe ser capaz de aprender.	Para aprender temas complejos, una persona debe tener ciertas aptitudes, la capacidad de aprender determina si lo que se enseña en un programa puede ser entendido y aplicado al trabajo.
✓El aprendizaje debe reforzarse.	El aprendiz debe ser recompensado por la nueva adquisición de conocimientos y destrezas, por medio de pago, reconocimiento o ascensos. También es eficiente la retroalimentación, sobre todo la positiva y que sea de inmediato.
✓La capacitación debe permitir la práctica del material.	Se necesita tiempo para asimilar lo aprendido, aceptarlo, interiorizarlo y desarrollar confianza en él. Esto requiere práctica y repetición del material.
✓El material presentado debe ser significativo.	Es necesario utilizar casos, problemas, esquemas de análisis, lecturas, etc.; los métodos de enseñanza deben ser variados, lo que destruye el aprendizaje es el hastío y la fatiga.
✓El material debe transmitirse bien.	La comunicación debe darse de manera uniforme y durante el tiempo suficiente para que se asimile.
✓El material de trabajo debe transmitirse al trabajo.	La capacitación debe acercarse lo más posible a la realidad del trabajo, cuando el aprendiz regrese a su puesto podrá aplicar de inmediato lo aprendido en la capacitación.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de lo expuesto por Chiavenato 2004, p. 317 e Ivancevich 2005, p. 408 y 409).

Estos principios deben estar presentes y poder ser aplicados en el diseño del programa de capacitación, pero más aun en la implementación de la misma, y dependerá del instructor el llevarlas a buen término, pues es él quien las pondrá en práctica.

Dentro del diseño de la capacitación, se encuentra un punto que es de gran importancia e interés sobre todo para los directivos y gerentes de las

organizaciones; ya que se sabe, que es esperable por parte de la capacitación una respuesta a los niveles de productividad por medio de un aumento en la misma; este es el medio en el que en general, se justifica la utilidad de la capacitación, pues los líderes de recursos humanos analizan constantemente costo-beneficio de los planes de instrucción; es por lo tanto primordial, realizar una apreciación de los *elementos requeridos para la capacitación*.

Entre estos elementos se encuentran los que responden a materiales, herramientas y aparatos, así como al presupuesto necesario, la determinación de las instalaciones; el nivel de productividad esperada, etc.; esta descripción de componentes responde a dos puntos:

- a. Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- b. Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

(Arias y Heredia 2004, p. 509).

Por otra parte; en cuanto al instructor de capacitación, se sabe que “el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y de las características personales de los responsables de la capacitación (...). Muchas veces un buen instructor es quien hace un esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación o instrucción” (Bohlander, Sherman y Snell, 2003, p. 192).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, de nada serviría una adecuada planeación y programación de capacitación, la disposición de recursos materiales, de herramientas y tecnología; si el instructor no se encuentra adecuadamente preparado y motivado para llevar a cabo la capacitación.

Por lo tanto, existen ciertas *características propias del instructor* así como funciones, actividades y comportamientos que realizan o deben realizar para poder optimizar las capacitaciones.

La siguiente tabla (1.15, “Características esperadas en el instructor”) presenta las características deseables en un capacitador.

TABLA 1.15 CARACTERISTICAS ESPERADAS EN EL INSTRUCTOR.


Conocimiento del Tema	Los empleados esperan que el instructor conozca y demuestre el conocimiento del tema a profundidad. El instructor debe tener los conocimientos necesarios; debe estar al día en su especialidad.
Adaptabilidad	La instrucción debe ajustarse a la capacidad de aprendizaje de los empleados. El instructor debe informarse al máximo sobre su grupo (numero de personas, escolaridad, edad, etc.).
Sinceridad	Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores; éstos necesitan ser pacientes y mostrar tacto hacia lo que les interesa a los participantes; los instructores deben ofrecer su sincero apoyo.
Sentido del Humor	El aprendizaje puede ser divertido; con frecuencia se pueden utilizar historias o anécdotas.
Interés	El interés del instructor sobre el tema que enseñan se transmite a los participantes. El instructor debe despertar interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
Cátedras claras	Si la información es clara la capacitación se logra con más rapidez y se retiene durante más tiempo.
Asistencia Individual	Aún cuando se trabaja con más de un participante, el instructor debe apoyar individualmente a cada uno.
Entusiasmo	Cuando el instructor disfruta de la capacitación, los participantes tienden a responder de manera positiva; esto se logra con una presentación dinámica y entusiasmo por parte del instructor.

FUENTE: (Creación propia a partir de Bohlander, Sherman y Snell, 2003, p. 192 y Siliceo 2006, p. 214 a 216).

3) Implementación de la Capacitación.

En esta fase se lleva a cabo la capacitación, en la cual existen diversos puntos que son importantes de cubrir; uno de ellos son las *herramientas auxiliares* que se pueden utilizar para implementar la capacitación, se pueden clasificar en dos tipos, los tradicionales y los contemporáneos, cada grupo con sus ventajas; y si es posible se utilizan en conjunto para mayor dinamismo dentro de la instrucción. En la tabla 1.16, se muestran estas herramientas.

TABLA 1.16 HERRAMIENTAS AUXILIARES PARA LA INSTRUCCIÓN.

TRADICIONALES	CONTEMPORANEOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓Cintas de video y Películas. ✓Franelógrafo. ✓Pizarrón. ✓Rotafolio. ✓Graficas, imágenes y póster. ✓Cuadernos de escritura y apoyos para tomar notas. ✓Proyector de diapositivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓Computadoras. ✓Internet (intranets y correo electrónico). ✓Programas en CD-ROM. ✓Realidad Virtual (simulación tridimensional). ✓Herramientas de audio y video para teleconferencias a distancia.
	

FUENTE: (Creación propia a partir de De la Calle y Ortiz, 2004 y Siliceo, 2006).

También existen lo que se les denomina *medios didácticos*, que son materiales empleados para la realización del proceso de instrucción; según el CONOCER (2002 p. 8, citado por Hilario 2008, p. 52) son “todos los elementos físicos utilizados por el instructor y participantes que ayudan al proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Existen diversos materiales o medios didácticos y regularmente se dividen en:

- *Material para el instructor.* Sirven para ilustrar los temas de exposición; entre estos se encuentran: diapositivas, láminas de papel, escritos, dibujos, etc.
- *Material para el participante:* Están diseñados para que el participante los utilice durante la capacitación; pueden ser de lectura y consulta (manuales, artículos, libros, revistas, folletos de la empresa, etc.) o de trabajo (cuestionarios, ejercicios y dinámicas escritas).

(Hilario 2008).

Es recomendable utilizar variadas herramientas de capacitación, como diversos materiales didácticos durante la instrucción; esto generará que ésta sea más dinámica, activa y atractiva para los participantes.

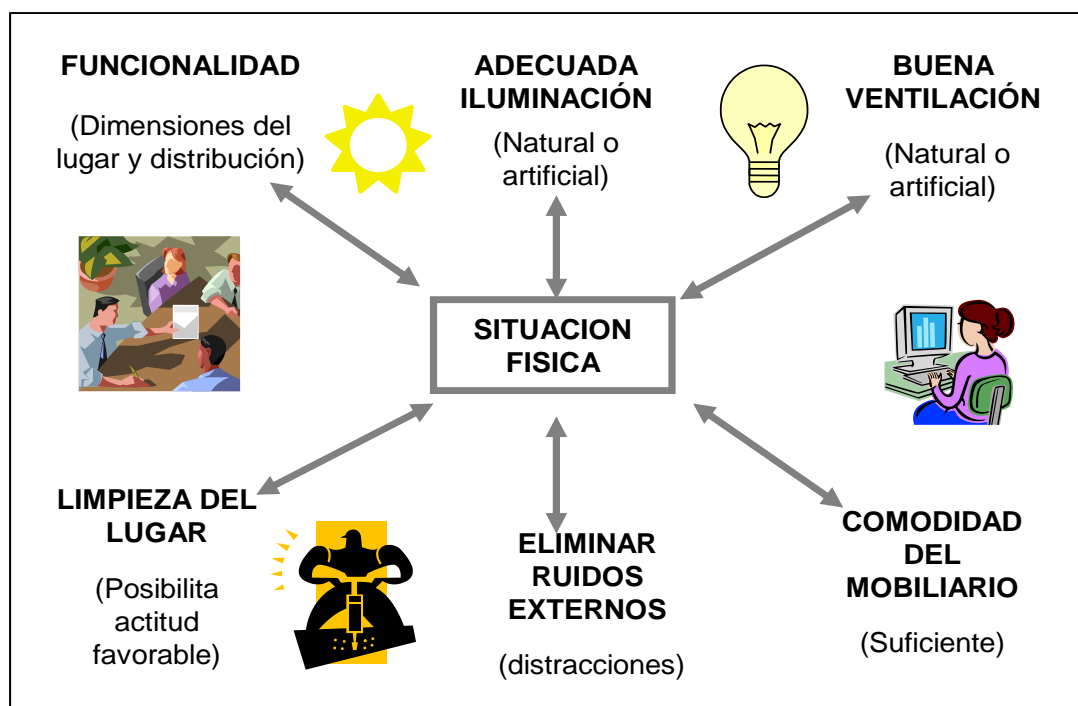
Por otro lado, la *situación física* del lugar donde se realizará la capacitación es otro punto importante, sobre todo cuando se trata de instrucciones en aulas; existen por lo tanto, ciertas características que debe tener ésta para no impedir un proceso adecuado de enseñanza-aprendizaje; en ocasiones no se le da la importancia que merece a esta situación y la instrucción llega a perder su efectividad.

Pensemos por ejemplo, en la importancia de la luminosidad del aula, esta comprobado que la buena iluminación puede propiciar una adecuada comunicación visual, por el contrario, la falta de ella, ocasiona dolores de cabeza y cansancio al forzar la vista.

Otro ejemplo claro es la ventilación, ya que se sabe que una adecuada ventilación interviene en un sano y efectivo funcionamiento del cerebro; la falta de una buena ventilación ya sea artificial (ventiladores) o natural (ventanas) puede provocar que el ambiente se sienta pesado y los participantes sientan cansancio.

En la siguiente figura (1.9) se muestran dichas características, que pudieran parecer obvias, pero que son violadas constantemente en numerosas organizaciones, mermando de esta forma la efectividad de la capacitación.

FIGURA 1.9. COMPONENTES BÁSICOS PARA UNA SITUACIÓN FÍSICA ADECUADA.



FUENTE: (Elaboración propia a partir de Chávez 2006 y Siliceo 2006).

Así como es importante considerar las características físicas del lugar de capacitación, lo es también la elección de métodos y técnicas de instrucción de acuerdo a las necesidades de capacitación.

Tanto en la capacitación como en el desarrollo se utilizan prácticamente los mismos métodos, técnicas y herramientas.

Los métodos de capacitación y desarrollo más populares utilizados por las organizaciones pueden clasificarse como: capacitación en el puesto de trabajo o fuera de él. Para describir estos dos tipos de métodos, favor de ver la tabla 1.17 titulada “Clasificación de métodos para capacitación y desarrollo”.

TABLA 1.17 CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS PARA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

<u>En el puesto de Trabajo</u>	<u>Fuera del puesto de Trabajo</u>
<ul style="list-style-type: none">• Es el método más común, en donde el trabajador es acompañado por un empleado experimentado o un supervisor.• Se coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales, “aprenden haciendo”.• Se debe de planear y aplicar en base a: tareas estimulantes, buenos ejemplos a seguir y conducción oportuna y completa.• Principales técnicas: Admisión de aprendices, Rotación de cargos, Entrenamiento en tareas, Enriquecimiento del cargo.	<ul style="list-style-type: none">• Es más eficaz si el objetivo de la capacitación es el conocimiento.• Se pueden utilizar películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación.• Se caracteriza por ser conferencias, las instalaciones van desde un salón hasta amplias salas de conferencias.• La capacitación debe ser lo más cercana a la realidad del puesto de trabajo.• Principales técnicas: Aulas de exposición, películas, diapositivas, videos, estudio de casos, discusión en grupos, juego de roles, simulación e instrucción programada.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de la clasificación de Chiavenato 2004, p. 576; De Cenzo y Robbins 2005, p. 230 y 231; Forsyth 2002, p. 61 a 76 e Ivancevich 2005, p. 417 y 424).

Estos dos grandes tipos de métodos de capacitación se dividen a su vez en variadas técnicas de capacitación; en donde, en ocasiones, se pueden utilizar un conjunto de estas técnicas, tanto en la capacitación en el puesto de trabajo como en la capacitación fuera de éste.

A continuación, en la tabla 1.18, se presentan los más usuales en el ámbito de las organizaciones.

TABLA 1.18 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Instrucción por Internet
Debido a que las páginas de la red pueden actualizarse con rapidez, Internet puede proporcionar material actualizado de manera continua, lo cual facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación. Además, los analistas creen que el uso de Internet puede ahorrar costes de transporte.
Seminarios y conferencias
Se expone el tema y se deja una puerta abierta para que el grupo realice preguntas o discusiones, ya sea durante la instrucción o al final. Es más formal y solemne que la clase formal. Es posible utilizarlos también para comunicar ideas, políticas y procedimientos.
Estudios de casos
Se utiliza en el aula, con ejemplos documentados, basados en las experiencias de los participantes en sus organizaciones. Los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (reunir) los hechos, a ser conscientes de las muchas variables en que se basan las tomas de decisiones en el trabajo.
Juego de negocios
Se utiliza para altos ejecutivos; en donde los participantes se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética. Es posible simular los efectos de una decisión sobre cada área de la organización mediante un computador programado para el juego.
Representación de papeles (o juego de roles)
También llamado Psicodrama o Roll Playing, consiste en asumir las actitudes y comportamientos (es decir, desempeñar el papel) de otras personas. Al actuar en la posición de la otra parte, los participantes pueden mejorar su capacidad de comprender a los demás.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de Bohlander, Sherman y Snell 2003, Chiavenato 2004, De la Calle y Ortiz 2004, y Siliceo 2006).

TABLA 1.18 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.
(Continuación).

Capacitación en el puesto de Trabajo.
Un supervisor o empleado con experiencia instruye al empleado, se realiza en condiciones normales de trabajo. Se puede utilizar en empleados operativos (maquinistas, técnicos de laboratorio o electricistas) hasta ejecutivos y gerentes.
Rotación de puestos
Se busca que los empleados adquieran experiencia en varios puestos, de forma que se va moviendo al personal para que realicen los diferentes puestos. Su principal ventaja es el aprendizaje en variadas situaciones reales.
Capacitación combinada.
Son programas de aprendizaje que combinan la experiencia práctica del trabajo (capacitación en el cargo y rotación de puestos) con la educación formal en clases.
Instrucción escolarizada (Clase-formal)
Método más tradicional y practicado; el instructor expone los temas, presenta la información. Es muy adecuado en las áreas en las que la información puede presentarse por medio de conferencias, demostraciones, películas y videos, o mediante instrucción por computador.
Instrucción programada
Se utiliza para capacitar sin la presencia del instructor humano. Supone el uso de libros, manuales o computadores para dividir el contenido del tema en secuencias lógicas y muy organizadas que exigen respuesta continua por parte del participante.
Métodos audiovisuales
Las cintas de video sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento, como el ensamblaje de equipo electrónico o el manejo de un empleado o cliente conflictivo. El uso de cámaras de video permite a instructores y participantes ver grabaciones. Las conferencias en video dan vida a la capacitación a distancia.

FUENTE: (Elaboración propia a partir de Bohlander, Sherman y Snell 2003, Chiavenato 2004, De la Calle y Ortiz 2004, y Siliceo 2006).

4) *Evaluación y Seguimiento.*

“Definimos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (Siliceo 2006, p. 150).

En la evaluación se debe comprobar si se llegó a los objetivos y metas esperadas de la capacitación; no sólo se evalúa a los participantes, sino además al instructor y la propia planeación de la instrucción, con todas sus fases (materiales, diseño, técnicas, herramientas, etc.).

Esta etapa se da regularmente después de las acciones de instrucción pero se planea antes, en el momento del diseño de capacitación; aunque como veremos, existen evaluaciones durante todo el proceso de la capacitación.

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

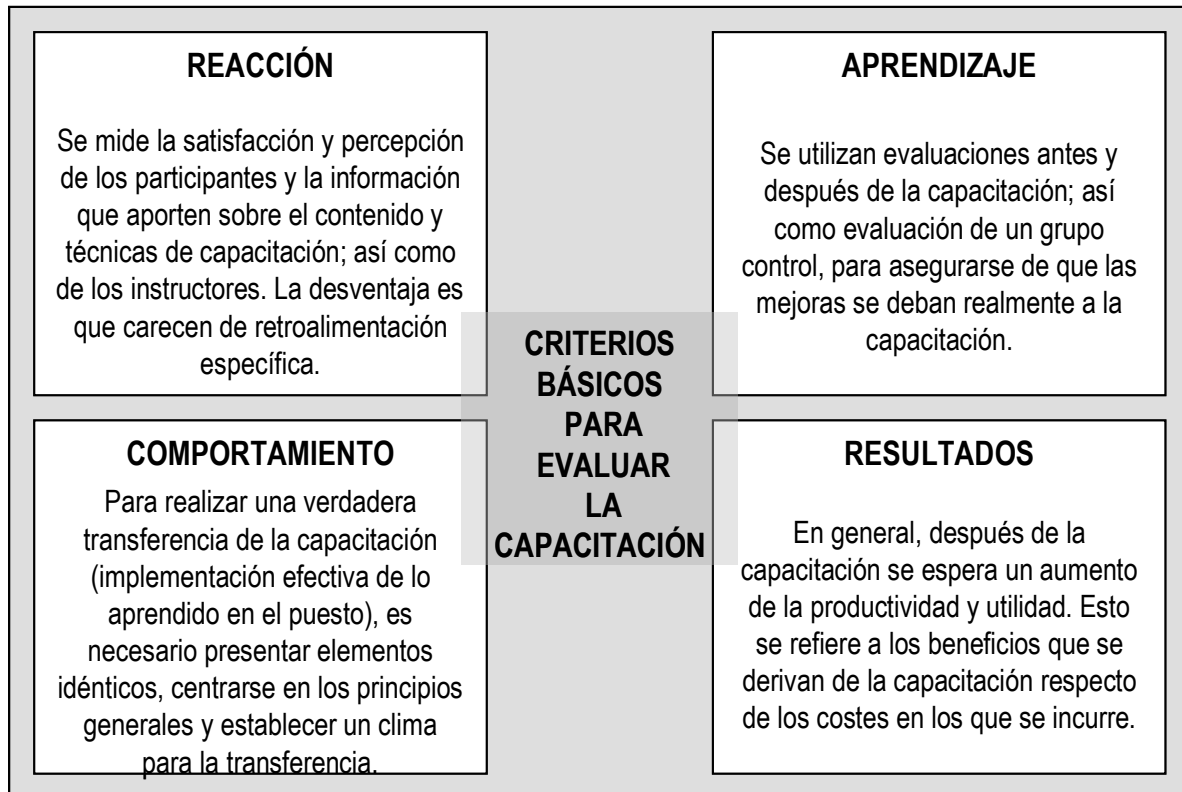
1. *Antes del curso:* Permite conocer el grado de conocimientos con que llega el participante. Se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán.
2. *Durante el curso:* Plantea la ventaja de conocer la reacción, conocimiento y cambios de los participantes; en el caso de capacitaciones que duran varios días es recomendable realizar un examen a base de preguntas sobre los temas de cada día.
3. *Al final del curso:* Es la más usada, su práctica es la más sencilla y sus resultados positivos.

(Siliceo 2006, p. 150).

En cuanto al tema de saber ¿Qué evaluar?, existen cuatro criterios básicos para evaluar la efectividad de la capacitación: 1) Reacciones de los participantes, 2) Aprendizaje obtenido de los participantes, 3) Nuevo comportamiento o conducta adquirida, y 4) Resultados en cuanto a los conocimientos obtenidos.

En la figura 1.10, se describen brevemente cada uno de estos criterios.

FIGURA 1.10.ELEMENTOS O CRITERIOS PARA EVALUAR LA INSTRUCCIÓN



FUENTE: (Creación propia a partir de Bohlander, Sherman y Snell, 2003, p. 207 y 208; y Siliceo 2006, p. 151 a 153).

En ocasiones se piensa que después de la capacitación no es necesario realizar alguna actividad para determinar la efectividad de la misma; sin embargo, es necesario realizar un seguimiento del aprendizaje y conductas de los empleados, sobre todo para reafirmar la adquisición de éstos durante un periodo largo; dicho seguimiento se puede realizar por varias fuentes: capacitadores, jefes inmediatos, supervisores, etc.; y por diversos medios: cuestionarios, entrevistas, llamadas telefónicas, juntas, etc.

“En los últimos años, instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. (...) En mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida educativa de la persona, sino que perdure y continúe en el tiempo. (...) El éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; él es quien sentara las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha señalado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en

muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se plantea o se pide” (Siliceo 2006, p. 162).

Existe además una actividad sumamente importante para darle la bienvenida al nuevo empleado a la empresa, llamado *inducción*; la cual debemos describirla en este espacio debido a que en ocasiones se lleva a cabo en el área de capacitación; aunque es recomendable y deseable que otras áreas estén comprometidas.

“La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en su introducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. Por ejemplo, un programa de inducción debe familiarizar al nuevo miembro con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos y reglas de la organización; comunicar las políticas relevantes de recursos humanos, tales como horarios de trabajo, procedimientos de pago, requerimientos de tiempo extra y prestaciones otorgadas; revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo elemento; proporcionar una visita a las instalaciones de la organización, y presentar al empleado con su gerente y sus compañeros” (De Cenzo y Robbins 2005, p. 223).

Existen varios beneficios de la inducción; los cuales justifican su pertinencia, son los siguientes:

1. Disminución de la rotación de personal.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral de los empleados.
4. Costes más bajos de reclutamiento y capacitación.
5. Facilitación del aprendizaje (ahorrar tiempo).
6. Menor ansiedad en los nuevos empleados.
7. Despertar expectativas realistas sobre el puesto y la organización.
8. Adaptación más rápida a la cultura de la organización.

(Bohlander, Sherman y Snell 2003, p. 211 e Ivancevich 2005, p.403).

“La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que ese trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar, la forma de pago, etc.” (Arias y Heredia, 2004, p. 490).

Se ha llegado al final del presente capítulo; en donde pudimos ofrecer un panorama amplio de la Psicología IO, su definición, historia y antecedentes, así como sus principales áreas en las que se divide; igualmente se aportó una descripción del área de Capacitación, desde su definición, importancia y fases del proceso de instrucción; dicha información es el marco teórico de la presente tesina y servirá como referencia para la presentación de la propuesta de mejora.

Pasemos ahora al capítulo dos, en donde se describirá y analizará un modelo de organización, el área de capacitación de éste y el papel del psicólogo en dicha área.

UN MODELO DE ORGANIZACIÓN: E&B PROMOCIÓN EMPRESARIAL, Y EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN

En el presente capítulo se ofrece una descripción y análisis del modelo de organización: E&B promoción empresarial S.A. de C.V.; así como del área de capacitación del mismo. Igualmente se realizará una descripción y análisis del papel del Psicólogo dentro de la misma organización.

2.1. Un modelo de organización: E&B Promoción Empresarial S.A. de C.V.

Para comenzar a hablar de la organización E&B, es importante describir lo que llamamos organización, esto aportará un amplio panorama, lo cual es útil para hablar de las características propias de la empresa objeto de estudio de la presente Tesina.

Guest (1962, citado por Dunnette y Kirchner, 2007) ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado.

Para Alcover y Gil (2003), la organización es un sistema social estructurado y compuesto por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo.

Para Chiavenato, (2004, p.8) es “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”; para este autor una organización sólo existe cuando presenta tres características: 1) posee personas capaces de comunicarse, 2) las cuales están dispuestas a actuar conjuntamente y 3) desean obtener un objetivo común.

Es necesario además, otorgar la definición de empresa, pues aunque en el presente trabajo se utilizarán como sinónimos (organización y empresa), proporcionar su definición amplia nuestro panorama; así pues, la empresa es “un grupo social, unidad productiva en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, (...) entidad económica, que a través de los factores de producción (tierra, trabajo y capital), con un conjunto de recursos (humanos, técnicos y financieros) pretende satisfacer las necesidades de la comunidad, (...) en cierta medida la historia y desarrollo de un país se sustentan en el desarrollo de sus empresas” (Zúñiga, 2006, p. 38).

Finalmente, y en base a las definiciones anteriores, en este espacio definimos como organización a aquel grupo de personas que se encaminan a un objetivo en común, que actúan conjuntamente, que persiguen ciertas metas, y que responden a necesidades sociales; en la actualidad existen todo tipo de organizaciones, como son: comercios, negocios, industrias, escuelas, empresas; etc., ya sea privadas o públicas, que ofrecen servicios o venden productos; no importa el termino que se les otorgue, todas requieren de la Psicología I/O para contratar, entrenar, administrar, dirigir y conservar su más grande recurso: “la persona”.

La organización es aquel conjunto de personas que se encaminan a un objetivo en común, persiguen ciertas metas, trabajan en conjunto y responden a necesidades sociales; en la actualidad existen todo tipo de organizaciones, como son: comercios, negocios, industrias, empresas; etc., ya sea privadas o públicas, que ofrecen servicios o venden productos.

Existen una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, transito, etc.), organizaciones militares, públicas (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, maquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especialidades, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control e transito, etc.). De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. (Chiavenato, 2004).

En el caso de E&B se trata de una organización (o empresa) mexicana de carácter privado, cuyas metas se reflejan en sus políticas de desarrollo, dicha organización responde a las necesidades de sus clientes, ofreciendo sus servicios de promoción a otras empresas, las cuales pretenden darse a conocer en el mercado, posicionarse y desplazar sus productos o servicios.

Ahora que hemos otorgado un breve panorama de la definición de organización, pasemos a describir las características del modelo de organización que se analiza en este espacio.

2.1.1. Cobertura y Certificación.

E&B Promoción Empresarial S.A. de C.V.; surge en 1992, brindando el servicio de edecanes para eventos empresariales, ferias, exposiciones y lanzamientos de productos, creciendo posteriormente para cubrir otros segmentos de mercado.

Hoy en día es una empresa dedicada a la promoción y al recurso humano en todas sus fases: Reclutamiento, selección, capacitación, administración, supervisión, pago de nominas, operación, etc.

La empresa cuenta con 4 oficinas en el D.F. (conocidas en el lenguaje de la empresa como: San Lorenzo, Amores, Duraznos y Satélite), una “Bodega” en la colonia Del Valle, y 48 oficinas o despachos en toda la república mexicana, en estados como: Baja California Norte, Sonora, Chihuahua, Sinaloa, Aguas Calientes, Coahuila, San Luis Potosí, Nuevo León, Durango, Tamaulipas, Zacatecas, Jalisco, Colima, Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Morelos, Veracruz, Puebla, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Yucatán, Quintana Roo y Campeche.

E&B posee una plantilla de alrededor de 2500 empleados, distribuidos entre las oficinas del D.F., Estado de México y 48 ciudades en toda la República Mexicana; tomando en cuenta tanto al personal interno (personal que responde a las necesidades directas de la empresa) como al de promoción (personal que representa a los clientes de la empresa).

E&B ha tenido grandes reconocimientos y avances; en México es la primera empresa del ramo de la promoción que se certificó con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001; para aclarar esto, es necesario presentar una breve explicación sobre lo que representa estar certificado en dicha norma.

Así pues, ISO es la Organización Internacional de Normalización, se fundó en 1947 con la finalidad de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones, para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica; su función principal es la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel internacional. Según los funcionarios de ISO, la organización eligió las siglas de la palabra griega isos que significa "igual"; además de ser "ISO" el acrónimo de "International Organization for Standardization".

Esta organización elabora normas para asistir a las Organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de Calidad eficaces, es el mayor desarrollador mundial y editor de normas internacionales, contando con una red de normas de 162 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra que coordina todo el sistema.

La norma ISO 9001 de 2008 especifica los requisitos para que las organizaciones implementen un sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna en la organización y de esta forma certificarse.

Al certificarse, son varios los beneficios que una organización puede obtener, ya que otorga una mejor documentación de sus procesos, con ello se llega a una homogeneidad en la fabricación y desarrollo de productos o servicios dentro de la misma empresa; además se logra que la información este actualizada y sea por lo tanto más efectiva; así como también ejerce una adecuada imagen hacia los clientes, pues suele ser más común que busquen y elijan a las empresas que se encuentran certificadas en ISO.

El hecho de que la empresa E&B se encuentre certificada en ISO, presenta además una serie de compromisos para crear y llevar a la práctica políticas de calidad; las cuales se relacionan con el crecimiento y desarrollo de la empresa; veremos en el siguiente apartado dichas políticas.

2.1.2. Políticas de crecimiento y desarrollo empresarial.

Como se menciona con anterioridad, E&B Promoción Empresarial S.A. de C.V.; se certificó con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001; lo cual trajo consigo ciertos beneficios además de obligaciones, entre las cuales se encuentra la de otorgar a sus clientes un servicio de calidad.

La Organización Internacional de Estandarización (o Normalización como también es nombrada), define a la *calidad* como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, necesidades o expectativas establecidas por el cliente, los cuales son de carácter explícito o implícito.

Voelh (1997, citado por Hilario, 2008) define a la calidad como la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio, que se relacionan con sus capacidades para satisfacer determinadas necesidades.

Por lo tanto, la calidad es la habilidad de responder y satisfacer las necesidades, deseos, requerimientos, demandas y expectativas de los clientes, éstos pueden ser acordados de manera implícita o explícita, los cuales se convierten en un compromiso por parte de la organización que presta sus servicios u ofrece sus productos; dichos servicios o productos deben tener ciertas características específicas para cubrir las necesidades de los clientes.

Por su parte E&B, en su material de apoyo para personal interno sobre el SGC (favor de ver dicho material en el anexo 1); informa que la calidad en el servicio es la habilidad para cumplir o exceder las necesidades y deseos del cliente sobre el servicio, satisfaciendo sus requerimientos; además de incluir en el mismo material, que la versión actual de la Norma ISO 9001, “marca como base para la gestión de una organización el enfoque al cliente, indicando que las organizaciones dependen de sus clientes, por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.

Para lograr lo antes mencionado, E&B desarrolló una serie de políticas de crecimiento, las cuales no sólo tienen relación con su certificación en la norma ISO

9001; sino además, creó conceptos que se pretenden seguir para propiciar su desarrollo empresarial.

A continuación se presentan dichos conceptos que son planteados por la empresa para guiar el actuar dentro de la misma; aclarando que la información que se presentara se obtuvo del material de apoyo para personal interno mencionado anteriormente (anexo1), el cual, la empresa lo utilizaba para capacitar a sus empleados en la norma ISO 9001; las nociones antes mencionadas son: misión, visión, valores y filosofía empresarial.

a) *Misión*: Proporcionar un servicio integral de promoción y contribuir con los objetivos de imagen de nuestros clientes.

b) *Visión*: Llegar a ser la empresa líder de promoción y administración del Recurso Humano.

c) *Valores*: Ética profesional, Honestidad, Integridad, Lealtad, Puntualidad, Respeto y Responsabilidad.

d) *Filosofía*: Somos una empresa de promociones con los más altos estándares de calidad y servicio. Trabajamos en equipo con responsabilidad y creatividad, logrando así la rentabilidad necesaria para nuestros accionistas, conformando y manteniendo nuestra base de clientes. Distinguiéndonos siempre por nuestra integridad, honestidad, respeto y puntualidad en el trabajo.

En cuanto al seguimiento de la norma de calidad ISO 9001, las nociones creadas por la empresa y que se encuentran dentro del Sistema de Gestión de Calidad, son las siguientes:

a) *Política de Calidad*: Proporcionar servicios integrales de promoción a nuestros clientes, logrando su satisfacción, a través de la mejora continua de nuestros procesos; en donde la mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

b) *Procedimiento*: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. En un procedimiento vendrán descritas las actividades de los involucrados en un proceso, el proceso es la transformación de insumos (requisitos de los clientes) en resultados (es la satisfacción del cliente).

c) *Instructivo de trabajo*: Documento que especifica detalladamente cómo realizar una actividad.

d) *Formato*: Documento estandarizado y oficial donde se registran los hechos que son prueba y constancia de que se efectuó cualquier actividad.

e) *Registro*: Al ponerle datos a un formato se convierte en un registro. Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

En el caso del Procedimiento e Instructivo de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad, así como de los formatos y registros, se describirán y utilizarán a lo largo del presente, pues forman parte del actuar del personal; algunos incluso se anexan para describir más a detalle su influencia en las actividades diarias del psicólogo.

Otro aspecto relevante, concierne a los objetivos que la empresa ha fijado para satisfacer las necesidades del cliente, dichos objetivos se encuentran en el marco del Sistema de Gestión de Calidad, el cual determina los procesos y procedimientos para seguir gozando de la certificación en la Norma ISO 9001; se presentan a continuación (tabla 2.1).

De entre estos objetivos, los que competen directamente al área de capacitación son los enumerados con 7, 15 y 16; lo cual se debe a la naturaleza de los mismos y a su relación con el área; más adelante se describirá la manera en la que el área de capacitación persigue sus objetivos.

TABLA 2.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO Y CERECIMIENTO DE E&B.

1	Lograr mínimo un 80% de satisfacción de clientes.
2	Cumplir con la meta de ventas.
3	Cumplir con la meta de ingresos a nivel nacional.
4	Cumplir con la meta de activaciones y aprobaciones a nivel nacional.
5	Cumplir con la meta de demostraciones a nivel nacional.
6	Cumplir con la meta de facturación a nivel nacional.
7	Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%.
8	Disminuir el producto no conforme.
9	Lograr mínimo un 80% de efectividad del SGC.
10	Mantener el costo presupuesto en gastos fijos.
11	Minimizar el tiempo que un usuario perderá por falla de hardware y software, equipo electrónico o comunicaciones.
12	Disminuir el nivel de rotación.
13	Aumentar la cobertura.
14	Enviar los candidatos semanales requeridos a entrevista con el cliente de finanzia auto.
15	Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación.
16	Cumplir con la calificación mínima de 8 en la evaluación para contratar al personal de promoción.
17	Cubrir las vacantes de personal interno en el tiempo establecido.
18	Incrementar la plantilla de personal del proceso Finanzia Auto.

FUENTE: (Creación propia a partir del material de apoyo del SGC de la Empresa).

Estos objetivos son medidos a través de indicadores de medición, dichos indicadores corresponden a las metas que cada proceso de la empresa perseguía; los diversos procesos se dividen en: comercial, promoción y BTL, servicios financieros, finanzia auto, eventos, recursos humanos personal de promoción y Sam's Club.

Dichos procesos, son en realidad aquellos diversos "servicios" que ofrece E&B a sus clientes, y que eran definidos como "procesos" para cuestiones de la norma ISO.

En el siguiente apartado se describen estos servicios; pero antes es necesario mencionar que la información aquí plasmada es el resultado de los datos de la página electrónica de la empresa.

2.1.3. Servicios que ofrece.

Los servicios para los que la empresa se encuentra preparada se distribuyen en 6 divisiones:

1) *División de Promoción Directa*: la cual implementa y ejecuta estrategias de promoción directa y marketing a través de personal de promoción, entre los servicios que ofrece esta división se encuentran: demostraciones, degustaciones, promotoria, supervisión, merchandiser, mystery shopper, auditores de campo, volanteo, canje, track de precios, planes de lealtad, estudios de mercado, labor de venta; etc. De igual forma realiza levantamiento y análisis de información, sobre diversos factores del mercado y el consumidor con tecnología de punta; entre los clientes que pertenecen a esta división se encuentran: Unilever, Hellmans, ADES, Caribe Cooler, Ricolino, Sedal, Pons, Hershey's, entre otras.

2) *División de Servicios Bancarios*: se realizan servicios de promoción y de colocación de productos bancarios tales como: tarjetas de crédito (bancarias y marcas propias), créditos al consumo, tarjetas de servicio, colocación de crédito automotriz, colocación de crédito hipotecario, colocación de crédito de préstamos, etc.; entre sus clientes más importantes se encuentra Bancomer Walmart (en contrato con dicho cliente por 15 años aproximadamente), Banco Walmart y American Express.

3) *División de Promoción en Sam's Club*: se impulsa la imagen y venta de todo tipo de productos en 58 clubes a nivel nacional, con más de 100,000 horas mensuales de actividad promocional. Con una sólida infraestructura y personal altamente capacitado, se maneja el reclutamiento, selección, capacitación, administración, supervisión, pago de nominas, operación, análisis, y entrega de reportes que conforman el proceso. En esta división se maneja la promotoria, por

medio de dos tipos de servicio: degustación (se otorga el servicio de manejo higiénico de alimentos, desde la preparación hasta la degustación y desplazamiento del producto) y demostración (impulsando la imagen y contribuyendo a la venta de productos no comestibles).

4) *División de Eventos y Edecanes*: se apoya a clientes en la planeación, logística, coordinación y organización de eventos, proporcionándoles el elemento humano y material que requieran para exaltar la imagen de sus productos o servicios, entre los eventos que se organizan se encuentran: organización de convenciones, exposiciones, congresos, inauguraciones, seminarios y juntas de trabajo, edecanes y modelos, organización de desfiles de modas y pasarelas (incentivando venta y exaltando imagen), lanzamientos de nuevos productos, investigación de mercados, apoyos promocionales, degustaciones en restaurantes, bares, discotecas, clubes, y asociaciones, etc.

5) *División de apoyos promocionales y alianzas estratégicas*: apoyo a los clientes en diseño y fabricación de displays y módulos de promoción, encuestas en campo para investigación de mercado, diseño y publicidad, diseño y confección de uniformes, y relaciones publicas, etc.

6) *División de administración y manejo de nominas*: se brinda el servicio de outsourcing para la administración y manejo de nomina, contando con amplia experiencia en reclutamiento, selección y capacitación para administrar su capital humano.

Para poder tener un amplio panorama de lo que es la empresa E&B, además de lo expuesto con anterioridad, es necesario mencionar a algunos de sus clientes (llamados "Proyectos" dentro del argot de la empresa), los cuales son:

- *Sam's Club*, minorista número uno a nivel mundial perteneciente a la familia Walmart (cliente de la organización hasta el momento en el que el psicólogo laboro dentro de la misma).
- *Bancomer Walmart*, tarjetas de crédito de marca propia, que tienen como respaldo a la sociedad financiera Bancomer (cliente de la organización que posteriormente cerró su contrato con la misma).
- *Banco Walmart*, tarjetas de crédito de marca propia, con asociación financiera de marca propia.

- *Comercial Mexicana*, tarjetas de crédito de marca propia.
- *American Express*.
- *Santander*, tarjetas de crédito de marca propia.
- *Cablevisión*, servicio de cable de canales privados a casa habitación (cliente que posteriormente cerró su contrato con la misma).
- *Finapoyo*, que tiene como sociedad financiera a BNP Paribas y que otorga préstamo en efectivo para empleados de gobierno de educación básica.
- *Finanzia Auto*, crédito automotriz (cliente que posteriormente dio por terminada la relación con la empresa).
- *Unilever*, organización que impulsa diversas marcas (Iberia y Knorr, entre otras).
- Y marcas como: Hellmans, ADES, Caribe Cooler, Ricolino, Sedal, Pons, Hershey's, entre otras que pertenecen a la División de Promoción Directa.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, es necesario destacar que es indispensable la labor del área de capacitación en la empresa, debido en parte a su compromiso con la calidad de servicio hacia sus clientes, así como por su cobertura a nivel nacional y la amplitud de su plantilla; ya que esta considerable cantidad de empleados necesita ser capacitada no sólo al ser de nuevo ingreso, sino además en capacitaciones constantes a lo largo de su permanencia en la empresa.

Además, debido a que la empresa presentaba baja de productividad en algunos proyectos, poca cobertura de la plantilla, baja permanencia de los empleados a la misma, entre otros problemas; se enfatiza la relevancia del departamento de capacitación, por lo menos en aquellas áreas que son responsabilidad de la misma.

En el siguiente apartado se describen las características del área de capacitación; realizando a la par un análisis crítico sobre dicha área; esto reflejara la necesidad de una visión más completa de lo que significa el área de capacitación en una empresa y justificara lo indispensable que es desarrollar un plan de acción de mejora para el área; que si es adecuadamente encausado, otorgara considerables beneficios a la organización.

2.1.4. El área de Capacitación en E&B.

Para comenzar a describir el departamento de capacitación del modelo de organización aquí analizado, es necesario antes, recordar la definición de capacitación y su relevancia.

La capacitación es el “proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del ámbito laboral destinado a potencializar las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo” (Hilario 2008, p. 55). Del cual se esperan grandes metas, no sólo la adquisición de alguna habilidad (sencilla o compleja) sino además, la oportunidad de desarrollo del empleado dentro de la empresa, “por lo que es muy importante que el trabajador encuentre en el proceso de capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad para su propia realización y, en consecuencia, la promoción a puestos de categoría superior con base en su capacidad” (Reynoso 2007, p. 26).

En cuanto a la importancia de la capacitación en las organizaciones, es pertinente mencionar, que la capacitación es un derecho del empleado y una obligación de las organizaciones, de acuerdo a lo que se declara en el ámbito legal en México, pues “son varios los artículos de la Ley Federal del Trabajo (LFT) que se refieren a la capacitación y adiestramiento. El artículo 3o. consagra el interés social de promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. El artículo 25, fracción VII, señala que los trabajadores deben ser capacitados y adiestrados en los términos y programas establecidos o que se establezcan en las empresas, conforme a lo dispuesto en la LFT. (...), en su artículo 153, incisos A a X, regula la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, entendiendo por capacitar a la formación, preparación en el ámbito de enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, y por adiestramiento a la enseñanza de habilidades y destrezas para el mejor desempeño de su trabajo” (Sánchez 2007, p. 2.).

Pero no sólo es importante que las organizaciones capaciten a sus empleados únicamente para cumplir con lo que estipula la ley, pues “el éxito de las organizaciones depende cada vez más de la capacidad para administrar el capital humano, ya que las organizaciones compiten a través de las personas. La capacitación y el reconocimiento del saber del trabajador tienen un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente cuando tiene empleados

competentes. (...) Para integrar capital humano a las organizaciones, es necesario desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos identifican, reclutan y contratan el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas y, para que cumplan este fin, la capacitación requiere ser una actividad sistemática, planificada y permanente” (Hilario 2008, p. 53).

Por lo anterior, actualmente las empresas y organizaciones compiten a nivel nacional y mundial a través de su mas grande recurso “las personas”, las cuales necesitan ser capacitadas para que puedan desarrollar al máximo sus potencialidades; cuando una organización posee un buen plan de capacitación, todo el sistema se encuentra beneficiado; desafortunadamente, como veremos a lo largo de este apartado, en el caso del modelo de organización que se analiza en la presente, ciertas condiciones y situaciones propias de la empresa, no propician que dicha área logre estos importantes y altos objetivos.

Ahora bien, comencemos a describir el área de capacitación en E&B, la cual surgió por la necesidad de tener personal calificado para las funciones a las que se desempeñaban, en sus inicios la empresa no contaba con dicha área ya que los empleados eran instruidos principalmente por supervisores, conforme la empresa fue creciendo se hizo necesaria la creación paulatina del área.

El área cuenta con siete instructores de capacitación y un líder o jefe de área; de los cuales cuatro cuentan con titulo de Licenciatura en Pedagogía, Trabajo Social y Psicología; tres son pasantes de las carreras de Pedagogía, Administración de Empresas y Psicología; y finalmente uno cuenta con nivel Bachillerato.

El área pertenece al departamento de Recursos Humanos, el cual se divide a su vez en tres áreas: Reclutamiento y Selección de Personal, Relaciones Laborales y Capacitación.

Reclutamiento y Selección de Personal se encarga de atraer a posibles candidatos, por medio de la publicación de vacantes por diversos medios (electrónicos principalmente), y realizando búsqueda de postulantes por medios electrónicos y ferias de empleo. Además, es responsable de mantener cobertura constante en la plantilla, por medio de la selección y contratación de personal que

fue atraído hacia la empresa; lo cual logra por medio de aplicación de pruebas psicométricas, evaluaciones, cuestionarios y entrevistas.

El departamento de Relaciones Laborales, es responsable del manejo de nomina del personal y media las relaciones empresa-empleado, respondiendo y resolviendo eventualidades y posibles conflictos laborales; además es el coordinador e informante de las vacantes cubiertas y por cubrir.

El departamento de capacitación es el encargado de instruir y entrenar al personal que ha sido reclutado, para contribuir además en la selección del personal; ya que después de la capacitación y por medio de las evaluaciones realizadas por el instructor se selecciona a los candidatos más aptos; por lo tanto el área de capacitación funciona además como un “filtro” de selección.

Con lo anterior, podemos observar que el departamento de capacitación tiene relación constante con otras áreas de Recursos Humanos, más aún con la división de Reclutamiento y Selección, pues es con éste, con quien mantiene constante comunicación para contribuir a la elección de los candidatos más viables, (por lo menos así lo indican los procedimientos a seguir que la empresa a planteado); sin embargo veremos más adelante, que en ocasiones son poco respetadas las evaluaciones y opinión profesional de los instructores de capacitación para la selección del personal.

En cuanto a su ubicación en México, el área de Capacitación tiene su oficina en el despacho ubicado en “San Lorenzo” Colonia del Valle en el Distrito Federal; es aquí donde también se encuentra el departamento de Recursos Humanos (con sus tres áreas); lo que contribuye a que sea en este mismo lugar el reclutamiento, la selección, capacitación y contratación del personal; a excepción de los proyectos de Sam’s Club y la división de Eventos y Edecanes, las cuales se encuentran ubicadas en la oficina de “Duraznos” en la Colonia del Valle del Distrito Federal; para lo cual los instructores deben trasladarse con recursos propios si se requiere capacitación a este personal.

A continuación se describen los recursos con los que el departamento de capacitación cuenta para realizar sus funciones; dicha descripción esta acompañada de un análisis crítico; el cual sirve como marco para lo que posteriormente se convertirá en la propuesta de mejora para el área.

1) *Recursos con los que cuenta el área.*

En cuanto a los recursos que la organización pone a disposición del área de capacitación podemos dividirlos en: a) Instalaciones, y b) equipo de trabajo para los instructores.

a) Instalaciones.

La empresa tiene 2 aulas de capacitación en la oficina de “San Lorenzo”, y una en cada uno en los despachos de “Duraznos” y “Satélite”; contando con un total de 4 aulas para capacitar al personal del D.F. y Estado de México.

Las aulas de capacitación tienen en su haber, sillas, mesas y pizarra; sin embargo, debido a la gran cantidad de capacitaciones que se imparten al día, el mobiliario es insuficiente; un ejemplo de ello, es cuando se utilizan pizarras en dos aulas al mismo tiempo, tratando de organizar tiempos para poder disponer de ellas, lo cual ocasiona distracciones hacia los participantes al ver entrar y salir a varios instructores.

En cuanto a las sillas, se ha tenido que optar por el “arrendamiento” de las mismas, o el “préstamo” de otros despachos; lo cual soluciona el problema de escasez de manera temporal; es una acción que resulta ser correctiva, no preventiva; por lo que en algunas ocasiones se han impartido juntas de personal o capacitaciones con un número menor de sillas del número de participantes.

Por otra parte, en cuanto al tema de escasez, el número de aulas de capacitación no son la excepción, por lo que en ocasiones el comedor de empleados, la cocina, patios exteriores y las propias oficinas del área de capacitación, se convierten en lugares para impartir la instrucción.

Lo anterior, ocasiona que el lugar de capacitación no sea el idóneo, presentando constantemente diversas distracciones, tanto por el personal interno (que no le es posible ni adecuado detener sus actividades laborales), como de las características propias del lugar (ruido, clima, olores de alimentos, poco espacio de trabajo, etc.).

En el caso de las capacitaciones que se imparten de manera presencial en los diversos estados de la república, es menester decir que no se cuenta con aulas propias y adecuadas para la instrucción; realizándolas en las oficinas y despachos donde se encuentra el personal interno que labora en ellas.

Con respecto a la situación anteriormente planteada; “hablar de la situación física del local o aula, en el que se va a llevar a efecto un curso, no es asunto de poca importancia. Creemos que se ha subestimado mucho el interés y consecuencias de la situación favorable de un local. En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que está sujeto el educando, según sea el sitio agradable o desagradable. No debe ‘echarse en saco roto’ la importancia que tienen los (...) aspectos que contribuyen paralelamente con otros elementos, al éxito de un curso” (Siliceo 2006, p. 147).

Por lo tanto, existe una necesidad imperiosa para mejorar y aumentar tanto las aulas con las que cuenta el área de capacitación, como las herramientas, mobiliario y condiciones físicas del lugar. “Es muy importante considerar que el ambiente que rodea a: el acto educativo, al proceso de enseñanza-aprendizaje, y en general a la relación de un facilitador con su grupo de trabajo, es fundamental para sensibilizar y ayudar a que este proceso sea efectivo. Podemos considerar dentro de esta ambientación, varios factores: iluminación, ventilación, comodidad y los visuales periféricos” (Chávez 2006, p. 101 y 102).

Pues como se menciona en el capítulo 1 “Psicología I/O”; las características adecuadas del lugar son fundamentales para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea efectivo; y desafortunadamente la manera en la que el área de capacitación ha venido trabajando con respecto a los recursos es altamente inadecuada, ya que la falta de instalaciones y de mobiliario ha causado la incomodidad, desánimo, distracción, cansancio y malestar de los participantes a la misma.

En el capítulo 3, titulado: “Propuesta de mejora en el área de Capacitación”, se propondrán ciertas modificaciones y planes de acción que pretenden mejorar esta situación.

b) Equipo de trabajo para instructores.

En cuanto a las herramientas de trabajo se informa que cada instructor cuenta con su propio equipo de computo (computadora personal "laptop"), escritorio y silla de trabajo; el área también cuenta con dos impresoras y una más compartida con otros departamentos.

En cuanto al material de proyección, la empresa ha dispuesto para el área de capacitación cuatro proyectores de diapositivas, y dos juegos de bocinas; los cuales no sólo son utilizados por el área, son requeridos con frecuencia en juntas, reuniones y otras actividades de las cuatro oficinas en el D.F. y Estado de México; incluso son utilizados en algunas capacitaciones presénciales a nivel Republica Mexicana, por lo que existen largos periodos de tiempo en los que el área no cuenta con este valioso recurso.

Para las capacitaciones semipresenciales (instrucciones telefónicas a los estados de la republica), la empresa otorgo un sistema de telefonía que permite enlazar hasta 15 ciudades en un sólo aparato telefónico; lo cual aunque en primera apariencia se percibe como innovador, no resulta ser tan adecuado; debido a que sólo se cuenta con esta cantidad de líneas disponibles, siempre que el total de líneas de la red general se encuentren sin utilizar, por lo que otros departamentos se ven afectados cuando el área de capacitación ocupa casi todas las líneas disponibles; y la afectación es también a la inversa, cuando los diferentes departamentos utilizaban las líneas telefónicas, resultaba altamente difícil "enlazar" a las ciudades que se tenían programadas para capacitar; por lo que es muy frecuente que las capacitaciones semipresenciales tengan un atraso considerable, o que se pospongan para otra fecha, lo que genera inconformidad y molestias tanto a empleados como a supervisores de los estados de la republica. Además, es necesario decir, que incluso en algunas instrucciones se "cortaba" y suspendía accidentalmente la comunicación (debido a fallas en el sistema), lo que provocaba consecuencias desastrosas, como son el poco interés y molestia de los participantes, atrasos en procesos de selección y contratación, una interrupción en el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre otras.

Existen también videos de inducción a E&B y de inducción a proyectos de la división de Servicios Bancarios; los primeros dan la bienvenida y otorgan información sobre las características de la empresa al personal de nuevo ingreso, independientemente del proyecto al que pertenezcan; los segundos están dirigidos al personal de promoción de los proyectos de Banco Walmart y Bancomer Walmart; estos videos tienen una gran utilidad, debido a que agilizan y acortan tiempos en la capacitación, además de que pueden (y deben) ser utilizados en los diferentes estados, con ello se homogeniza la información en toda la republica; desafortunadamente, los videos de Inducción a la División de Servicios Bancarios, son los únicos en su tipo, por lo cual otras divisiones están exentas de este recurso.

Asimismo, existen evidencias de que en los estados de la republica no se transmite el video de Inducción a E&B; por lo tanto en su gran mayoría se encuentra en desuso, debido en parte a que no se encuentra actualizado; pero aun con ello, sin importar los motivos para su olvido, es importante destacar, que debido a la característica de cobertura de la empresa, es cada vez más necesario tener recursos que provengan de la tecnología y que propicien que las capacitaciones sean más efectivas y completas.

Con respecto a lo anterior; es importante mencionar que si bien los esfuerzos de la empresa para mantener capacitaciones adecuadas en toda la Republica Mexicana han sido evidentes, no han resuelto realmente las problemáticas planteadas; por lo que es posible que el uso de nuevas tecnologías (Internet, correo electrónico, intranets, educación a distancia, instrucción programada, educación virtual, etc.), sean una respuesta adecuada a dichos problemas.

No todas las corporaciones están preparadas para invertir considerables recursos en viajes de varios días de duración, para lograr capacitar a su personal en diversos sitios del país. En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet (aprendizaje virtual y educación a distancia, entre otros), (Werther 2008).

En síntesis, aunque es incuestionable el interés de la empresa en proveer el material y recursos al departamento de capacitación, los esfuerzos resultan ser inadecuados e insuficientes; por lo que seria prudente cambiar la manera de ver al

área de capacitación, empezar a observarla con una visión de “inversión” y no de “gasto”; con una visión de “prevención” y no de “corrección”; lo cual sin lugar a dudas tendría consecuencias positivas para la organización; entre las cuales se encuentra el aumento de la satisfacción de los empleados con la empresa, que el personal trabaje de manera más productiva debido a que estaría mejor capacitado, y la reducción considerable de eventualidades y problemáticas que se reflejan en operación.

Finalmente, el invertir en el área de capacitación, contribuye a cubrir los objetivos que la empresa se ha planteado para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes; además propiciaría que el departamento de capacitación cumpla con mayor facilidad sus objetivos de área, los cuales se describen a continuación.

2) Objetivos y Funciones del área.

Como se menciona con anterioridad, la organización se ha planteado ciertos objetivos que en conjunto contribuyen a cumplir con su política de calidad y por lo tanto, a seguir conservando su certificación en la norma ISO 9001.

Del total de objetivos, existen tres que conciernen directamente al área de capacitación; son los siguientes:

- ✓ Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%.
- ✓ Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación (80%).
- ✓ Cumplir con la calificación mínima de 8 en la evaluación de la capacitación para contratar al personal de promoción.

Para lograr lo antes mencionado, el área de capacitación realiza ciertas actividades, responde a procedimientos, y sigue instructivos; además de contribuir al ambiente laboral; todo esto se resume en las funciones para las que fue creada dicha área.

Las funciones del área de capacitación tienen gran relación con los objetivos planteados por la empresa; dichas funciones se pueden dividir en tres rubros: a) Contribución y medición del ambiente Laboral, b) Elaboración del Plan Anual de Capacitación, y c) Capacitación al Personal de promoción.

A continuación se describirán cada una de estas funciones del área, realizando un breve análisis sobre la manera en que las llevan a cabo; mencionando además que desafortunadamente no se ha logrado enlazar los objetivos con las funciones del área; debido principalmente a la carencia de verdaderos planes y programas de capacitación.

A este respecto Bohlander, Sherman y Snell (2003) mencionan que, “debido a que la meta principal de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Por desgracia, muchas organizaciones nunca logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación. (...) Muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados, lo que afecta directamente al desempeño organizacional” (p. 181).

a) Contribución y medición del ambiente Laboral.

Recordando el objetivo: “Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%”; es necesario decir que dicho objetivo es responsabilidad de todo el personal de E&B, por lo menos de las cuatro oficinas del D.F.; empero, responsabilidad del área de capacitación diseñar el instrumento que evalúe el ambiente de trabajo; además de realizar actividades que favorecieran un ambiente adecuado y positivo; entre las cuales las más frecuentes son: festividad de “Día de muertos”, “Fiesta de Fin de Año”, “Aniversario de la Empresa”; etc.

Con respecto a esto, el manejo del ambiente laboral, su aumento y desarrollo, va más allá de realizar festividades, pues como se menciona en el capítulo uno el clima o ambiente laboral depende de numerosos factores, tanto de la organización como de los empleados que la componen.

“El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, (...) hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc. (...); por ello, la importancia del clima existente en la organización radica en la influencia que ejerce sobre las

actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajan en ella” (Rodríguez, A.. 2004, p.255).

En cuanto a la organización, ésta es responsable de realizar verdaderos planes de mejora del clima laboral; que sean percibidos como una buena inversión no un gasto, lo cual aumentaría incluso la productividad de la organización; en este plan de mejora en el ambiente laboral, no sólo se deben incluir actividades y fiestas para los empleados; además, serian altamente recomendables las actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo (actividades deportivas, culturales y recreativas donde se incluyan a los familiares de los empleados de todos los niveles), y el uso de herramientas que logren la comunicación interna (periódicos, boletines, anuncios en Internet, pizarrones informativos colocados en las diversas oficinas, buzón de personal para sugerencias; etc.).

Esto contribuiría a la parte de comunicación y relaciones personales en la empresa; pero el clima laboral abarca además otros ámbitos como son: satisfacción con el puesto de trabajo, motivación, reconocimiento y remuneración, liderazgo y dirección, infraestructura, recursos y herramientas de trabajo, identidad con la empresa y sus objetivos, forma de trabajo y políticas de la empresa, y capacitación, formación y desarrollo.

Como vemos, el tema de clima del ambiente laboral es extenso y más complicado de lo que la empresa a considerado resolver, y aunque en este espacio no pretendemos realizar un análisis concienzudo del asunto, consideramos necesario declarar, que si la empresa desea gozar de un adecuado ambiente o clima laboral y de los numerosos beneficios que traería consigo, sus esfuerzos deben de estar dirigidos a realizar acciones más allá de la realización de fiestas laborales.

Con respecto al instrumento de evaluación del ambiente laboral, es de valor mencionar que es un documento auditable; ya que corresponde no sólo al área de capacitación, sino además es la evidencia del cumplimiento del objetivo siete

(Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%) planteado por la empresa para continuar certificado en la Norma ISO 9001.

Este instrumento es creado, aplicado, evaluado y analizado por el área de capacitación, especialmente por el jefe de área; empero, con el apoyo de los instructores; dicho instrumento indaga sobre la percepción del personal de E&B hacia asuntos de la empresa; es un cuestionario en escala tipo likert, que va desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”; y que cuestiona sobre los siguientes temas: Satisfacción con su puesto de trabajo, liderazgo, infraestructura y recursos, comunicación con compañeros de área; entre otros temas.

Sin intentar realizar un análisis a profundidad sobre este instrumento (además, de que por confidencialidad no es posible presentarlo); por ahora, sólo es necesario confesar que si bien es útil para conocer la percepción de los empleados hacia la empresa; en realidad, no abarca diversas temáticas que si se abordaran serian motivo de una evaluación abajo del 80% (calificación mínima que demanda la norma ISO); pues la mayoría de las preguntas indagan sobre la infraestructura y ambiente (clima, equipo de computo, mobiliario, inmuebles, etc.), abordando únicamente con uno o dos reactivos, temáticas de carácter comprometedor; dejando de lado temas como: capacitación y desarrollo, motivación, reconocimiento y remuneración, identidad con la empresa, comunicación en el manejo de conflictos, comunicación entre departamentos, liderazgo de la dirección, procedimientos y reglas, etc.; por lo tanto, nos atrevemos a manifestar que dicho instrumento existe para cumplir con un requisito más de la norma ISO, pero no para cubrir la función por la que en realidad debiera existir.

Si este instrumento se desarrollará de manera más completa, abarcando temas imprescindibles para cualquier organización (como los ya mencionados), podríamos dar cuenta de las áreas que son susceptibles a mejorar; entre ellas la que nos interesa, el departamento de “capacitación”; por lo que el desarrollo adecuado de un instrumento de tales características, y su correcta aplicación y análisis serian una gran ayuda para el desarrollo y crecimiento de la organización. Ahora bien, para responder con los objetivos de: Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación (80%) y Cumplir con la calificación mínima

de 8 en la evaluación de la capacitación para contratar al personal de promoción; el área realiza y desarrolla el Plan Anual de Capacitación; a continuación se profundizará sobre este tema.

b) Elaboración del Plan Anual de Capacitación.

El personal de la empresa se divide en dos ramas, el *personal interno* y el *personal de promoción*; el primero se encuentra realizando actividades satisfaciendo las necesidades que la empresa requiere de manera directa; el segundo responde a las necesidades de los clientes de la organización, por lo tanto, este personal representa en campo y punto de venta a los clientes de E&B “portando la marca”.

El plan anual de capacitación esta dirigido a todo el personal incluyendo tanto al de promoción como al interno; y es función del área de capacitación desarrollar dicho plan (autorizado por la Dirección), éste pretende cubrir el objetivo de mantener durante todo el año un plan de acción para realizar las capacitaciones de diversas temáticas, en “teoría” tiene la finalidad de formar empleados competentes para sus funciones en todas las áreas de la empresa y en todo tipo de personal (interno y de promoción); en la “práctica” por desdicha, son mínimas las capacitaciones que se implementan al personal interno, aún cuando el contenido del plan anual suele ser adecuado.

Las temáticas de capacitación dirigidas al personal interno que se describen en el plan anual son las siguientes: actualización en programas de cómputo, liderazgo para mandos intermedios, ventas y manejo de objeciones, motivación laboral, seguridad e higiene laboral, entre otras.

Las temáticas que se describen para el personal de promoción son variadas; ya que dependen en parte de la división a la que pertenezcan, además del cliente al que se otorgue el servicio; algunos temas son: Inducción a la empresa y al proyecto al que formarán parte, funciones a realizar, perfil requerido, manejo de objeciones y ventas, atención al cliente, etc.

Al igual que la medición del clima laboral, es función directa del jefe de área elaborar el Plan Anual, con la contribución de los instructores; los cuales describen

(en un formato) y entregan al jefe del departamento las capacitaciones que realizan al personal de promoción; para que éste finalmente las integre al plan de capacitación del personal interno; y con todo este cúmulo de información se crea el Plan Anual de Capacitación.

Es importante decir que existen áreas de oportunidad que son imperiosas de resolver; pues en el caso del personal de promoción, existe una inducción (aunque la planificación y aplicación es deficiente) y capacitación; además de capacitaciones de actualización; sin embargo, para el personal interno, rara vez se otorga inducción y la capacitación de sus funciones regularmente se genera en la práctica, lo que se conoce comúnmente como “aprender haciendo”; la cual carece de un plan adecuado, de objetivos bien específicos y de expertos que acompañen al nuevo empleado; todo esto causa confusiones, baja productividad y un aumento en el tiempo de adaptación del empleado a sus nuevas funciones y al ambiente laboral.

Por lo tanto, se considera necesario un plan anual de capacitación que incluya inducción, capacitación y actualizaciones, no sólo para el personal de promoción, sino además para el personal interno.

En cuanto al tema de inducción, es menester decir que “cuanto más tiempo y esfuerzo se dedique a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la organización y se conviertan en miembros valiosos de la misma” (Bohlander, Sherman y Snell, 2003, p. 211).

Con esto, además de que aceleraría la adaptación del nuevo empleado, bajaría el nivel de rotación de personal, el cual es alto en la empresa tanto en sus empleados de promoción como en los internos.

Pero no sólo la inducción es importante, lo es también la capacitación y el desarrollo para los empleados, ya que “al hablar de (...) inducción, capacitación y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible. En esencia, ¡se trata de que se pongan al día! Esto significa que los empleados comprendan y

acepten las conductas que se desean en la organización, mismas que cuando se pongan en práctica tendrán como resultado que cada uno de los empleados alcance sus metas” (De Cenzo y Robbins 2005, p.220).

Por otra parte, de acuerdo con el marco legal, la Ley Federal del Trabajo, señala que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo con el patrón, y aprobados por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social. (Sánchez 2007, p. 2.).

Por desgracia, en el modelo de empresa que se esta analizando en la presente Tesina, podemos observar que en el caso del personal de promoción, el tema de capacitación es visto sólo como un requisito más para cumplir con la ley; peor aún, con respecto al personal interno, y sin adentrarnos a profundidad en materia legal, se esta violando lo acordado en la Ley Federal del Trabajo.

Con respecto a lo anterior, Siliceo (2006), admite que el problema de una adecuada visión de capacitación es carente en casi todo el sistema organizacional mexicano, a este respecto menciona lo siguiente: “Desafortunadamente y debemos hacer frente al problema, la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como un cumplimiento al mandato legal. En una sola palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener” (p. 26).

En relación a lo anterior y en cuanto a un plan de desarrollo, es necesario reconocer que en la empresa aquí analizada, no se ha logrado una visión que entienda la importancia de la existencia y aplicación de programas de desarrollo; ya que por desgracia, el área de capacitación, sólo y únicamente funge como departamento que “entrena” a los empleados de promoción; dejando de lado aquellas experiencias de enseñanza-aprendizaje que pudieran propiciar un desarrollo profesional y personal para los empleados, tanto para los de promoción como para el personal interno.

A este respecto, citamos lo siguiente: “Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización” (Siliceo 2006, p. 16.)

Como parte destacable por parte de la empresa; es el hecho de que ésta planea desarrollar un plan de capacitación que no sólo instruya al personal de promoción; sino que además responda a la necesidad de capacitación del personal interno; complementando con la creación de un programa de desarrollo para el personal; desafortunadamente en la realidad, se limita a ser únicamente un plan; pues desafortunadamente hasta el momento no se ha puesto en marcha.

Por tal motivo, es necesaria un área de capacitación que responda a las problemáticas inmediatas, pero además que contenga un plan de desarrollo; un programa que incluya temáticas que propicien el desarrollo y crecimiento profesional y personal de los empleados; el cual responda a la necesidad de una formación constante durante la permanencia del empleado en la empresa.

En el caso específico del área de capacitación, resulta paradójico que la función de dicha área sea la capacitación; cuando ella misma no se encuentra beneficiada de la misma; pues son casi nulas las inducciones, capacitaciones sobre el puesto, y más aún las capacitaciones que respondan a un plan de desarrollo; se aplica, como en otros departamentos de E&B “el aprender en la practica”, y aunque muchos autores reconocen que es la mejor manera de aprender; se necesita de un apoyo teórico, un acompañamiento de alguien experto y objetivos claros y específicos; lo que aumentaría las probabilidades de ser más productivo, de laborar con una mayor satisfacción y “gusto”, de trabajar más adecuadamente, de disminuir fallas, y acelerar la adaptación del instructor a su área, etc.

Por todo lo anterior, hay que reconocer el hecho de que falta una visión del área de capacitación de: “Capacitación y Desarrollo”; lo cual no demerita los esfuerzos y trabajo realizados hasta el momento tanto por el área o la empresa; pues es reconocible que la organización es una de las primeras en su ramo con la mayor cobertura, y que el estar certificada en ISO es un trabajo de gran valor; sino que, es imprescindible ser mejor y trabajar mucho mejor, tanto para el desarrollo de la

organización como del personal; pues es necesario admitir que la empresa en la actualidad presenta serios problemas con el manejo de su más grande recurso, “el humano”.

En efecto, la problemática empresarial que presenta hoy día E&B, es relacionada en gran medida a la falta de permanencia de los empleados en la misma, insatisfacción con sus puestos y con la organización, y a la baja productividad del personal; entre otras cuestiones que son de carácter ajeno a la capacitación, y que pertenecen a áreas como Finanzas, Relaciones comerciales y otras.

Esta problemática podría resolverse (en cierta medida) con un adecuado plan de desarrollo; ya que es bien sabido que los empleados son la pieza fundamental de toda organización; es una frase que se escucha con cierta frecuencia dentro de las organizaciones, pero que en realidad se entiende poco; y aunque se sabe que no todo recae en la responsabilidad en el área de Capacitación y Desarrollo; creemos que podría tener una influencia decisiva.

Ahora bien, pasemos al siguiente apartado donde se describe la última de la funciones del área de capacitación, que es la capacitación del personal de promoción, función que se encuentra estrechamente relacionada con los objetivos de: Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación (80%) y Cumplir con la calificación mínima de 8 en la evaluación de la capacitación para contratar al personal de promoción.

c) Capacitación al Personal de Promoción.

De acuerdo con los planteamientos del apartado anterior, el área de capacitación se encarga sobre todo de instruir al personal de promoción; pues aunque existe un plan anual de capacitación para el total del personal, en la práctica es mínima la intervención en la instrucción del personal interno.

Por otra parte y recordando que al estar E&B certificado en un Sistema de Gestión de Calidad con la norma ISO 9001, lo compromete a seguir procedimientos e instructivos para otorgar sus servicios con la más alta calidad, así como a utilizar

formatos y registros para documentar las actividades y obtener evidencias útiles para futuras auditorias; por lo cual, el área de capacitación no es ajena a ello.

Existe por lo tanto un *procedimiento* del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el área de capacitación, el cual indica la forma específica para llevar a cabo el proceso de recepción y canalización del candidato antes y después de la instrucción; así pues, el instructor recibe al candidato directamente del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, posteriormente lo capacita, propiciando los medios, ambiente y recursos para que el candidato obtenga la calificación mínima demandada que es de 8; al termino de la capacitación, el instructor lo canaliza al departamento de Relaciones Laborales; es en este departamento donde se le contrata o se le cita a una segunda capacitación (en caso de no alcanzar el promedio esperado).

Cuando el candidato no obtiene la calificación de 8 por segunda ocasión, el instructor de capacitación lo canaliza al departamento de Relaciones Laborales y éste le informa que su calificación no fue la esperada y le agradece su interés por pertenecer a la empresa.

En este punto hay que precisar algo relevante; aunque el procedimiento describe que el candidato debe cumplir con el puntaje mínimo requerido; con frecuencia, el instructor de capacitación debe realizar algunas “excepciones”, demandadas directamente del personal líder del área de Recursos Humanos; así pues, se le otorga al candidato una breve “platica” de los puntos en los que ha fallado y éste vuelve a presentar las evaluaciones, las cuales regularmente alcanza (o debe alcanzar); esto además de ser una acción no correspondiente al procedimiento y una muestra de falta de los valores que la misma empresa pide cumplir; ejerce un desgaste tanto para el instructor como para el candidato, pues además de llevar a cabo una capacitación de 2 horas como mínimo (algunas duran hasta 7 horas) es necesario invertir más tiempo para que el candidato logre aprobar las evaluaciones, por lo que existen candidatos que se presentan a las 7 u 8 de la mañana y salen de las oficinas aproximadamente a las 6 o 7 de la tarde; lo que provoca desanimo, falta de atención, y merma el proceso de enseñanza-aprendizaje; además, debido al largo tiempo que el candidato invierte en la

empresa, el pequeño refrigerio que se les otorga en los descansos (no siempre se cumple con esto y no para todos los puestos), resulta insuficiente.

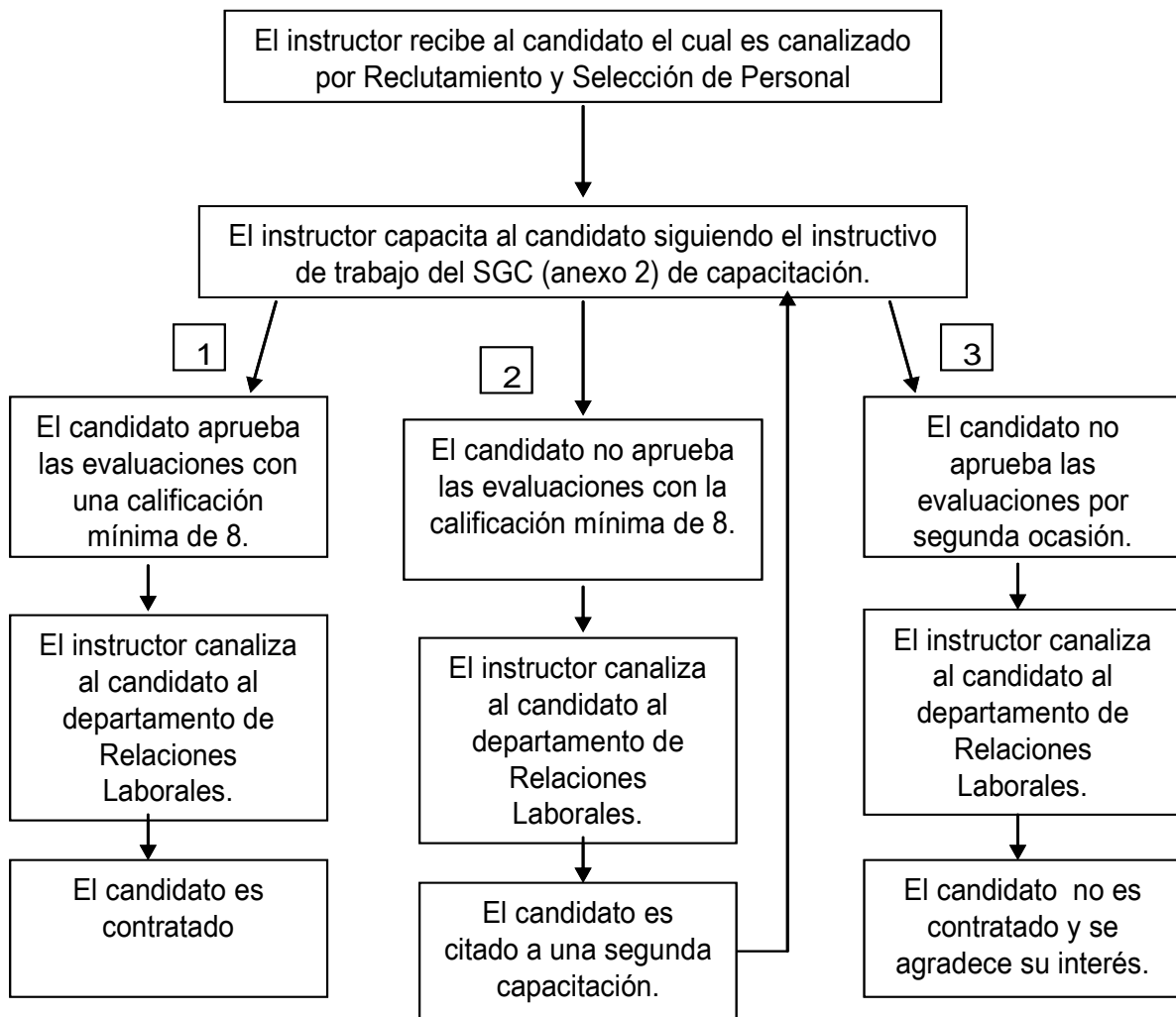
El motivo principal por el que se pide al instructor “posibilitar” que el candidato obtenga el promedio esperado, radica en que con bastante frecuencia se tiene una gran urgencia en el área de Reclutamiento y Selección de Personal de cubrir las vacantes disponibles; aun con ello, creemos que existen otras formas de organizar las capacitaciones sin tener estas consecuencias negativas, sobre todo para los candidatos; las cuales se presentaran en la propuesta de mejora en el capítulo cuatro.

Otro punto relevante a mencionar con cierto rigor, es la forma de realizar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y contratación, pues todo se lleva a cabo en el mismo día; causando el desgaste de los candidatos al llegar a la instrucción, pues ya han pasado por otras fases del proceso (entrevistas, largas pruebas psicométricas, cuestionarios, etc.), lo que claro esta, ocasiona que su rendimiento no sea el óptimo.

Es lamentable mencionar además, que en innumerables ocasiones aquellos candidatos que habían participado en el proceso de selección, capacitación y contratación, no se presentaban en el punto de venta; por lo tanto el esfuerzo de las tres áreas de Recursos Humanos se veía desperdiciada.

Por ahora, finalizaremos la crítica del seguimiento del procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC); para poder presentar una figura de creación propia de dicho procedimiento; por fines de confidencialidad hacia la empresa, no es posible presentar el documento que sea la evidencia física; sin embargo, se describe adecuadamente lo que contiene este formato en el siguiente diagrama (figura 2.1.), que explica los pasos que debía seguir el psicólogo antes y después de la instrucción.

FIGURA 2.1. PROCEDIMIENTO DEL SGC PARA EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.



FUENTE: (Creación propia).

Se corrobora en la figura anterior, lo descrito anteriormente en cuestión a la relación directa del psicólogo con otros departamentos, como son el área de Reclutamiento y Selección de personal y Relaciones Laborales.

Recordemos ahora dos de los tres objetivos del área de capacitación: cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación (80%) y cumplir con la calificación mínima de 8 en la evaluación para contratar al personal de promoción; pues pasaremos a la descripción del *instructivo de trabajo* del Sistema de Gestión de Calidad (SGC); que junto con el procedimiento pretenden cubrir dichos objetivos.

Este instrumento de trabajo tiene como objetivo especificar detalladamente cómo implementar la capacitación; el cual igualmente al procedimiento por cuestiones de

confidencialidad no es posible anexar en la presente; sin embargo, el proceso de capacitación es altamente conocido; más aun, en la Guía didáctica para el proyecto de Bancomer Walmart (presentada en el anexo 2) se describen minuciosamente los pasos a seguir para presentar la capacitación, los cuales son similares a los que se describen en el instructivo de trabajo; posteriormente en el apartado 2.3. “El Psicólogo en el área de Capacitación”, se desglosaran más a fondo; empero, advirtiéndolo que existen modificaciones y mejoras realizadas por el psicólogo a lo que originalmente se presentaba en el instructivo; por ahora a continuación se presentan de manera breve:

1. *Bienvenida*: se presenta el psicólogo y habla de las generalidades de la capacitación.
2. *Dinámica “Rompe Hielo”*: por medio de una dinámica los participantes se presentan y conocen a sus compañeros.
3. *Desarrollo de la Capacitación*: Se proporcionan los conocimientos e información que el candidato debe dominar por diversas técnicas, como exposición, roll playing y participaciones.
4. *Ponderación del Aprendizaje*: el instructor abre un espacio para contestar dudas y hacer preguntas para confirmar el aprendizaje de los participantes.
5. *Evaluación al instructor al candidato*: se aplican las evaluaciones, apruebe o no se canaliza a Recursos Humanos y Relaciones Laborales para seguir con el proceso de selección.
6. *Cierre de Capacitación*: el instructor da por concluida la capacitación y otorga el informe de sus evaluaciones a los candidatos de manera personal y confidencial.

También es importante comentar que en referencia a la forma de impartir las capacitaciones; se ha considerado dividir las instrucciones en tres tipos; las cuales son:

1. Presenciales: son capacitaciones que se llevan a cabo de manera directa con el personal, para lo cual se utilizan las aulas de capacitación de las diferentes oficinas; dichas capacitaciones se realizan sobre todo en el D.F. y Estado de

México; aunque si es requerido por la empresa, el instructor viaja al estado de la republica donde se necesite la instrucción.

Son nombradas capacitaciones escolarizadas o de clase formal, las cuales son muy adecuadas en las áreas en las que la información puede presentarse por medio de conferencias y demostraciones; además permiten que un mínimo de instructores se ocupe de un número elevado de participantes, (Bohlander, Sherman y Snell, 2003); que en el caso de E&B pueden llegar a ser hasta 70 participantes.

2. Semipresencial: aquellas que son impartidas de manera telefónica al personal de los estados de la Republica Mexicana, el número de participantes que pueden estar presentes al momento de la capacitación es muy variable, puede ser desde una sola persona, hasta treinta aproximadamente.

En este tipo de capacitaciones, se planteara en la propuesta de mejora el uso de herramientas y técnicas de instrucción que integren el uso de nuevas tecnologías, desde la utilización de videos, hasta los recursos que ofrecen las computadoras e Internet (correo electrónico, intranets, redes sociales, capacitación en CD-ROM, etc.), que no pretenden sustituir al instructor, sino que en opinión de diversos autores son un medio de apoyo indispensable y útil para agilizar las capacitaciones, hacerlas más dinámicas y completas, reducir costos, (Muchinsky, 2003) y finalmente se propiciaría con esto la homogeneidad de las capacitaciones en toda la republica mexicana.

3. Capacitación en punto de venta: Son capacitaciones que se realizan en el puesto de trabajo del empleado, se implementan después de las capacitaciones teóricas presénciales y tienen el objetivo de practicar los conocimientos que los participantes obtuvieron en la capacitación teórica, los temas que se llevan a la práctica son: atención y servicio al cliente, labor de venta efectiva y manejo de objeciones; para lo cual el instructor realiza una o varias demostraciones y posteriormente el empleado practica lo aprendido, recibiendo del instructor y compañeros de trabajo la retroalimentación adecuada; la ventaja de este tipo de

capacitaciones es que el empleado aprende en la situación real la manera en la que es recomendable realizar sus actividades laborales. Se llevan a cabo sólo para los empleados pertenecientes a la División de Servicios Bancarios; para mostrarles técnicas que son necesarias en sus puestos de acuerdo a la naturaleza de su producto.

Este tipo de capacitaciones son conocidas por el medio organizacional como “instrucción sobre el puesto”, en donde existen varias etapas que hay que seguir para que la capacitación sea adecuada: 1) se explica el objetivo que se persigue con las tareas que se mostraran, 2) el instructor debe mostrar como realizar el trabajo, y 2) el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto, realizando la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. (Werther, 2008).

En cuanto a estas últimas capacitaciones, es necesario decir que se imparten en el mismo día en que se realiza todo el proceso de selección (aplicando entrevistas y evaluaciones psicométricas a los candidatos), la implementación de las capacitaciones presénciales y la contratación; lo que ocasiona que cuando los candidatos se presentan en el punto de venta se encuentren exhaustos (física y mentalmente); y no sólo eso, aún cuando se les traslada con los recursos de la empresa y se les proporciona un pequeño refrigerio, los intentos son insuficientes para mantenerlos en la medida de lo posible aptos y listos para el aprendizaje.

Con respecto a los momentos de capacitación, igualmente se ha considerado realizar una división con dos tipos de capacitación:

1. Capacitación inicial: se trata de una capacitación que se les proporciona a todo nuevo empleado, en donde se habla de la inducción a E&B, y al proyecto al que representan, sobre las características y beneficios del producto que promocionaran, el perfil que el personal debe cubrir el cual es demandado por el cliente, entre otros temas. Como se comento anteriormente, en estas capacitaciones los candidatos deben aprobar las evaluaciones con un promedio mínimo de 8 para poder ser contratados.

2. Actualizaciones: se implementan para hablar de nuevos productos, promociones, información adicional, auditorias, etc.; pero también al encontrar áreas de oportunidad en la operación y crear capacitaciones idóneas para resolver ciertos problemas que podrían surgir cuando el empleado se encuentra ya en operación; en estas capacitaciones se suelen realizar evaluaciones (a excepción de las juntas de trabajo que son meramente informativas), en las cuales el personal debe tener un mínimo de 8 de promedio; y aunque el empleado ya se encuentra contratado y no pelagra su puesto, es indispensable e importante que obtenga calificaciones adecuadas; de lo contrario se debe tomar nuevamente la capacitación.

Por otra parte, es destacable y reconocible por parte del trabajo de E&B; que existan Procedimientos e Instructivos parte del Sistema de Gestión de Calidad, pues proporciona la manera específica de realizar ciertas funciones dentro del área (siempre y cuando sean respetados); aunque como se puede observar, no existe un proceso para la creación y elaboración de capacitación; si bien es importante la existencia de un procedimiento para saber como se debe canalizar al candidato después de la capacitación; al igual que la presencia de un instructivo que plasma como se debe llevar a cabo la capacitación; es indispensable el desarrollo de algún documento que especifique como se debe planear una capacitación; pues su inexistencia deja al variado criterio de los instructores dicha función.

Es aquí donde se hace hincapié en la falta de una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación, la cual formaría parte de un plan de creación y planeación de la capacitación; pues la detección de necesidades de capacitación se realiza a través de una “platica de acuerdo” con los departamentos de Recursos Humanos y sobre todo con el área de Operación; lo cual claro esta no corresponde a una verdadera detección de necesidades.

“La evaluación de necesidades implica analizar la necesidades de la organización, los conocimientos, habilidades y competencias que re requieren para realizar el trabajo y las necesidades particulares del titular del puesto. La evaluación de las necesidades de la organización requiere de un examen de los objetivos a corto y a

largo plazo de la empresa. Los objetivos económicos, sociales, de recursos humanos, de crecimiento y de mercado tienen que equipararse con el talento humano, la estructura, el ambiente y la eficiencia de la empresa. (...) Deben revisarse atentamente objetivos, proporciones, organigramas, datos históricos de ausentismo, calidad de la producción, eficiencia y evaluaciones del desempeño. (...) También hay que considerar las necesidades de los empleados. Preguntar a las personas qué necesitan para trabajar y pedirles que desempeñen las tareas puede aportar información y datos” (Ivancevich 2005, p. 411).

También se hace pertinente mencionar la inexistencia de una visión integral y total de capacitación; pues se olvida o son débiles los intentos de darle seguimiento a la misma; lo cual es indispensable pues con ello se aseguraría y evaluaría el aprendizaje del empleado y eficacia de la capacitación; además de encontrar áreas de oportunidad para realizar capacitaciones de actualización; lo cual hasta el momento no se puede lograr debido en parte a la falta de recursos y escasa planeación.

En suma, la creación del área de capacitación para la empresa ha sido un paso muy adecuado y relevante que ha cambiado la manera de trabajar en la empresa, de tal forma que ha influido enormemente en todas las áreas y departamentos de la misma; consideramos acertada la creación del área y la confianza de poner en manos de profesionales calificados su valioso recurso.

Empero, es pertinente advertir que existen áreas que requieren de mejor planeación, de más recursos, de nuevas formas de proceder y actuar; en síntesis, es necesaria una nueva visión del área de capacitación.

Para lograrlo, se planteará en el capítulo tres un Plan de Detección de Necesidades de Capacitación, así como una propuesta de mejora en la programación, planeación e implementación de la capacitación, una propuesta sobre una visión total e integral de evaluación, y finalmente un plan de medición y mejora del clima laboral; lo que en conjunto forman la “Propuesta de Mejora en el área de capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.”, que se propondrá en la presente Tesina.

Por ahora; se han planteado algunas de las áreas de oportunidad en el área de capacitación; en el siguiente apartado, se describirán las funciones del Psicólogo y

se realizará un análisis que complementara la justificación de la necesidad de una propuesta de mejora.

2.2. El Psicólogo en el área de Capacitación.

En el apartado anterior pudimos dar a conocer las características del modelo de organización E&B Promoción Empresarial, además de describir las propias del área de capacitación de dicha organización; se logro igualmente realizar una seria reflexión sobre aquellas áreas que son necesarias de mejorar; ahora es tiempo de conocer cuál es el papel del capacitador en la empresa; específicamente, cuáles son las áreas a mejorar en sus funciones, y cuál es su papel para producir un efecto positivo para la organización.

Las funciones del Psicólogo Ejecutivo de Capacitación corresponden a las funciones propias del área de capacitación, pues como se menciona, esta área debe medir y organizar actividades que contribuyan a un buen clima laboral, debe realizar además, el plan anual de capacitación, y finalmente capacitar al personal de promoción; por lo tanto, el psicólogo contribuye con sus funciones a estas tres tareas del área de capacitación; sin embargo, la que posee más relevancia debido a que se encuentra más involucrado en ésta, es el de capacitar al personal de promoción; ya sea de nuevo ingreso o aquel que ya pertenece a la empresa y que necesita de instrucciones de actualización.

Para describir las funciones del instructor, se crearon en este apartado subtemas con los que se pretende presentar la información de manera más ordenada para su fácil comprensión; los cuales son:

- 1) Características Generales de las capacitaciones,
- 2) Fases del proceso de capacitación y,
- 3) Exposición del Material Didáctico; que a continuación se desglosan.

2.2.1. Características generales de las capacitaciones otorgadas por el Psicólogo.

Debido a que las capacitaciones al personal de promoción; están dirigidas a diferentes proyectos, a diversos puestos, con variados temas, mediante fases de planeación e implementación, creando útiles materiales didácticos, y con diferentes tipos de capacitación; se ha dividido este subtema en tres puntos, que clasifican la información de la siguiente manera: 1) Puestos del personal que es capacitado, 2) Temas de las capacitaciones y 3) Duración de las capacitaciones.

1) *Puestos del personal que es capacitado.*

El personal de promoción está compuesto por diversos puestos, desde demostradoras, promotores y degustadoras hasta supervisores y líderes, el Psicólogo Ejecutivo de Capacitación (PEC) se encarga de la instrucción y preparación del personal que ocupa estos puestos; por lo tanto, el personal que se compone de personal operativo y mandos intermedios; además de coordinar y participar en juntas, capacitaciones muestra y capacitaciones al personal, en conjunto con representantes de algunos clientes como: ADES, Knorr, Caribe Cooler (Casa Pedro Domeq), Pond's, Unilever, Bonfibra, entre otras.

2) *Temas de las Capacitaciones.*

Los temas que se abordan en las capacitaciones dependen no sólo del puesto sino también de la división de servicio, proyecto, cliente, producto, o tipo de capacitación (inicial o actualizaciones).

Por lo tanto; existe una diversidad considerable de temáticas que el PEC debe dominar para realizar sus funciones competitivamente; entre las cuales se encuentran: características y beneficios de diversos productos, ventas y manejo de objeciones, liderazgo, Imagen y actitud, atención al cliente, conocimientos y habilidades de empuje, conocimientos de promotoria, manejo higiénico de alimentos, atención y servicio al cliente, conocimientos crediticios y bancarios, motivación y productividad, etc.

Para lograr que el PEC cuente con estos conocimientos, él mismo debe tener habilidades de investigación y análisis de información; ya que en los casos en los que la empresa no cuenta con la información requerida, es responsabilidad e iniciativa del psicólogo realizar la investigación y recopilación de la información para impartir la capacitación adecuadamente.

3) *Duración de las capacitaciones.*

La duración de las capacitaciones también es muy variable, esto depende del cliente (proyecto), producto, tema y número de participantes, el mínimo puede ser uno y el máximo hasta 70 personas.

En las capacitaciones *presenciales* (capacitaciones escolarizadas o de clase formal), el tiempo mínimo que se invierte en la implementación de la capacitación es de dos horas y el máximo puede llegar a ser de hasta 7 horas en una sesión, con un descanso de 20 minutos; dependiendo de la cantidad de información y la complejidad del tema.

Para las capacitaciones *semipresenciales* (impartidas de manera telefónica al personal de los estados de la Republica Mexicana), la duración mínima puede ser de una hora por día o fecha programada, la duración máxima es de tres horas; ya que debido a la complejidad y dificultad de este tipo de instrucciones no es posible ni recomendable excederse en tiempo; en algunas ocasiones, debido a lo extenso del tema, existen capacitaciones que se distribuyen en dos fechas.

En el caso de las capacitaciones en *campo o punto de venta* (capacitaciones que se realizan en el puesto de trabajo del empleado, conocidas por el medio organizacional como “instrucción sobre el puesto”), la duración de éstas es relativamente el mismo para todos los temas y proyectos, y va de dos a tres horas, sin contar el tiempo invertido en el traslado de las oficinas de capacitación al punto de venta que es aproximadamente de 20 minutos.

De la combinación de todos los factores descritos con anterioridad (puestos del personal, temas de capacitación y duración de capacitaciones); se presenta a continuación la tabla 2.2, donde se compilan y describen todos estos factores que el PEC debe tomar en cuenta para planear y elaborar sus capacitaciones.

TABLA 2.2 TEMATICA DE LAS CAPACITACIONES.

DIVISIÓN DE PROMOCIÓN DIRECTA.			
Proyecto.	Puestos	Capacitación Inicial.	Capacitación de Actualización
Unilever Hellmans Hersheys Caribe Cooler ADES Ricolino Sedal	Demostradora Degustadora Promotor Supervisor Auditor Mystery Shopper	-Inducción a E&B y al proyecto. Imagen y Actitud esperadas. Características y beneficios del Producto. Atención y ventas al cliente. Llenado de reporte. Emplaye, acomodo y promoción. Puntos a evaluar en el Empleado. Cualidades y funciones de un supervisor, líder, auditor y mystery shopper.	Vender por propósito no por casualidad: abordaje al cliente, técnicas de ventas, frases de impacto, manejo de objeciones y cierre de ventas. Motivación y Productividad. Nuevas promociones, productos, auditorias. Actualización a supervisores.
DIVISIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS.			
Proyecto.	Puestos	Capacitación Inicial.	Capacitación de Actualización
Bancomer Banco Walmart Santander American Express Comercial Mexicana Finapoyo	Promotores Supervisores.	Inducción a E&B y al proyecto. Imagen y Actitud esperadas. Características y beneficios del Producto. Atención y ventas al cliente. Llenado de solicitud. Puntos a evaluar en el Empleado. Cualidades y Funciones del Supervisor.	Vender por propósito no por casualidad. Motivación y Productividad. Juntas, auditorias y Actualizaciones.
DIVISIÓN DE PROMOCIÓN EN SAM´S CLUB.			
Proyecto.	Puestos	Capacitación Inicial.	Capacitación de Actualización
Sam´s Club	Demo- vendedores Soportes Lideres.	Inducción a E&B y al proyecto. Imagen y Actitud esperadas. Manejo higiénico de alimentos. Reglas de operación y Seguridad Laboral. Funciones del soporte y líder.	Vender por propósito no por casualidad. "Swichetate", curso de motivación sobre una nueva actitud de abordaje al cliente.
DIVISIÓN EVENTOS Y EDECANES.			
Proyecto.	Puestos	Capacitación Inicial.	Capacitación de Actualización
Monsanto Ballantines	Edecanes Supervisores.	Inducción a E&B y al proyecto. Imagen y Actitud esperadas. Características y beneficios del Producto. Atención y ventas al cliente. Llenado de reporte. Acomodo y promoción del producto. Puntos a evaluar en el empleado. Cualidades y funciones de un Supervisor.	"La actitud", cualidad de sencillez al atender. Motivación y Productividad.

FUENTE: (Creación propia).

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, podemos dar cuenta de que la labor del Psicólogo Ejecutivo de Capacitación es diversa y compleja; ya que de la combinación de todos los factores que se han expuesto, el psicólogo debe planear e impartir capacitaciones efectivas; para lo cual debe seguir un procedimiento que contiene diversas fases, las cuales se explican a continuación.

2.2.2. Fases del proceso de capacitación.

En cuanto a la planeación de la capacitación, se carece de un documento o instructivo para planearla; aun con ello, y de acuerdo con el estudio de varios autores conocedores en el tema (Arias y Heredia 2004, Bohlander, Sherman y Snell 2003, Chiavenato 2004, De la Calle y Ortiz 2004, Ivancevich 2005, Muchinsky 2002, y Siliceo 2006), se puede afirmar que el PEC sigue un proceso que comprende cuatro fases: 1) Detección de Necesidades de Capacitación, 2) Planeación y Diseño de la Capacitación, 3) Implementación de la Capacitación, y 4) Evaluación (al Capacitador y al candidato) y seguimiento de la misma; los cuales se explican a continuación.

1) *Detección de Necesidades de Capacitación.*

Es necesario reconocer el hecho de que la etapa de Detección de necesidades se realiza por medio de una “platica de acuerdo” con las áreas relacionadas a la de capacitación (Departamento de Relaciones Laborales y Departamento de Operación y Ventas), las cuales están mayormente en contacto directo con los clientes, quienes les exponen sus necesidades y expectativas.

Dichas áreas proporcionan la información acerca del proyecto, producto y funciones que el empleado debe realizar, pero sobre todo las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio que E&B les puede proporcionar; a partir de toda esta información el Psicólogo comienza la planeación y elaboración de la capacitación.

Por la forma de proceder descrita en el párrafo anterior; podemos percatarnos que no existe una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) completa y concienzuda; pues para lograrlo no sólo hay que “conversar” sobre lo que desea y espera el cliente; además, es de valor orientarse a analizar otros temas como son: objetivos de la organización y el cliente, resultados de evaluación de desempeño (las cuales, por cierto, no se realizan), análisis de problemáticas en campo, análisis de las actividades en punto de venta, análisis de las personas, etc. Esta falta de un verdadero plan de DNC, genera que sólo se responda para ofrecer resultados de manera inmediata, careciendo de una visión de prevención para dotar a los candidatos de capacidades que les ayude a resolver y reaccionar a futuras complicaciones en el punto de venta.

Es aquí donde se hace hincapié de un adecuado plan DNC, pues como menciona Siliceo (2006): “Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. (...) la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación” (p. 99).

2) Planeación de la Capacitación.

En esta fase el PEC prepara y diseña el tema de capacitación; investigando sobre el tema que se debe de entrenar y preparando los materiales didácticos necesarios; respondiendo siempre a lo demandado por los clientes y lo acordado con los departamentos de Operación y Ventas.

“Según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) (2002, p.8) se entiende por material didáctico como ‘todos los elementos físicos utilizados por el instructor y participantes que ayudan al proceso de enseñanza-aprendizaje’” (Hilario 2008, p. 57).

En cuanto a dichos materiales didácticos; en su mayoría; no existen características específicas que haya que cubrir en su elaboración (a excepción de los que son auditables), por lo tanto son poco homogéneos, creados de acuerdo al criterio, habilidad, conocimiento y capacidades de cada uno de los instructores.

En el siguiente apartado, 2.3.3 con el título: “Exposición del Material Didáctico”, se describen los materiales que se utilizan en la capacitación; por ahora, se presenta en la tabla 2.3., el listado de los materiales creados por el PEC y los proyectos en los que son utilizados.

TABLA 2.3. MATERIALES DIDACTICOS UTILIZADOS POR EL PSICOLOGO EJECUTIVO DE CAPACITACIÓN.

	NOMBRE DEL MATERIAL	DIVISION DE SERVICIO	Norma ISO
1	Guía didáctica de Capacitación.	Todos	Auditable
2	Presentación del Tema en Power Point.	Todos	
3	Ficha Técnica de Capacitación.	Todos	Auditable
4	Formato de apoyo para Servicio al cliente y Ventas.	Todos	
5	Solicitud de Tramite de tarjeta de Crédito.	Servicios Bancarios	
6	Instructivo del Llenado de Solicitud.	Servicios Bancarios	
7	Caso Práctico para productos financieros.	Servicios Bancarios	
8	Formato de Llenado de Reporte de Operación.	Promoción Directa	
9	Evaluaciones.	Todos	
10	Reporte de Capacitación.	Todos	Auditable
11	Formato de Evaluación al Capacitador.	Todos	

FUENTE: (Creación propia).

Con respecto a la planeación de las capacitaciones; un aspecto negativo es la premura en su realización; sabemos que es importante las cualidades que demuestren que el PEC es competitivo, desarrollando habilidades de planeación que minimicen en lo posible la inversión de tiempo, (sobre todo por la imperiosa necesidad de cubrir vacantes); sin embargo, se demandan capacitaciones para implementar en el mismo día; lo cual otorga unas escasas horas para recabar información y dominarla, y para crear todos los materiales didácticos necesarios, desde fichas técnicas, guías dísticas, evaluaciones, presentaciones en Power Point, etc.

A este respecto; se considera que la labor de planear e implementar una capacitación adecuada, no es una tarea que se pueda resolver en sólo ocho

horas; en donde además de todo, se demandaba (como se comento con anterioridad) la aprobación de los participantes con una calificación mínima de ocho y que del total de participantes pasaran con dicho promedio el 80% de ellos. A tal carencia de algún proceso que guíe la elaboración y planeación de la capacitación; se aplican (como en el caso de la elaboración de materiales didácticos) tanto el criterio personal de cada Instructor como su experiencia y habilidades de planeación; no siendo éste el mayor problema; puesto que cada instructor era preparado y profesional; sino, el principal conflicto es la premura de programación de las capacitaciones.

3) *Implementación de la Capacitación.*

Esta fase hace referencia a la puesta en marcha de la instrucción (de las capacitaciones presenciales y semipresenciales, las de punto de venta están exentas), es el proceso en el que el capacitador entrena e instruye al candidato; para lo cual existe un instructivo del que se ha hablado anteriormente y que se le conoce como “Guía didáctica de capacitación” (favor de ver el anexo 2), el cual puede variar de acuerdo al proyecto que se capacite.

La puesta en marcha de la capacitación se divide en cinco etapas, las cuales no son exactamente las mismas que se requieren en el instructivo del SGC, ya que el PEC aumento una etapa (fase cuatro) y modifíco algunas otras fases de la implementación de la capacitación; a saber:

1. Bienvenida: se presenta el psicólogo y habla de las reglas y logística de la capacitación, entre los temas de los que habla el capacitador se encuentran: duración de la capacitación, momentos de descanso, criterio para tomar participaciones, objetivo de la capacitación, que se espera de los candidatos, etc. Si el tema lo amerita, el psicólogo utiliza el video de inducción a la empresa y las diapositivas creadas para tal fin.

2. Dinámica “Rompe Hielo”: por medio de una dinámica coordinada por el instructor, cada participante se presenta y conoce a sus compañeros; el objetivo es generar confianza y tratar de minimizar los efectos de ansiedad producidos por el proceso de Reclutamiento y Selección. En esta dinámica las preguntas de

presentación más frecuentes son: nombre, experiencia laboral, y pasatiempo favorito. En el proyecto de Banco Walmart, existe una diapositiva que hay que seguir para realizar las preguntas, en los demás proyectos, el instructor tiene la libertad de guiar la dinámica como mejor considere.

3. Desarrollo de la Capacitación: Se proporcionan por parte del instructor, los conocimientos e información que el candidato debe dominar, principalmente por medio de exposición, y generando participaciones en los candidatos; para lo cual utiliza los materiales didácticos que elaboró, de los cuales la presentación y ficha técnica son las más usadas; además, realiza juego de roles para practicar el proceso de abordaje, atención y venta al cliente. De las participaciones y juego de roles (o también llamado “dramatización”, el participante actúa como determinado personaje para desarrollar habilidades sociales y actuar como lo haría en su puesto de trabajo, Chiavenato, 2004), el instructor puede realizar una evaluación que le es útil para dar su opinión sobre aquellos candidatos que considera más hábiles y/o aptos para el puesto que van a desempeñar.

4. Ponderación del aprendizaje: el instructor abre un espacio para contestar dudas y hacer preguntas sobre los temas vistos, con ello se pretende confirmar el aprendizaje de los participantes y evaluar a grosso modo la eficacia de la capacitación. Si existen dudas, se utiliza regularmente las participaciones en grupo, por lo que la labor de resolver dudas no sólo recae en el instructor.

Se puede considerar como una evaluación durante la capacitación, que tiene como principal ventaja conocer la reacción, conocimiento y cambios de los participantes antes de las evaluaciones finales (Siliceo, 2006).

5. Evaluación al candidato: se aplican las evaluaciones correspondientes de acuerdo a cada proyecto y apruebe o no el participante, se informa de los resultados al área de Relaciones Laborales para seguir con el proceso de selección. En el caso de las capacitaciones semipresenciales, se les hace llegar vía correo electrónico dichas evaluaciones, las cuales deben ser contestadas por los candidatos, escaneadas y enviadas al instructor para que éste las evalúe y devuelva por correo electrónico los resultados a los líderes de cada Estado de la Republica.

Este es un tipo de evaluación después de la capacitación o al final del curso, se le conoce como “evaluación final”, es la más practicada y sencilla (Siliceo, 2006).

6. Cierre de Capacitación: el instructor da por concluida la capacitación, agradece su participación y otorga el informe de sus evaluaciones a los candidatos de manera personal y confidencial.

En suma, esta es la forma en la que el psicólogo implementa la capacitación al personal de promoción; es necesario decir que el instructivo del SGC no es tan específico (como en este espacio se espera se haya logrado); de echo, en el instructivo, no se encuentra un apartado donde el capacitador tenga que realizar preguntas para ponderar el aprendizaje de los candidatos (evaluación *durante* la capacitación), ni la necesidad de utilizar el juego de roles, y tampoco la entrega de los resultados de las evaluaciones a los participantes, entre otras modificaciones. Después de la implementación de la capacitación se realiza la evaluación del instructor y el seguimiento de la instrucción.

4) *Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.*

Después de haber realizado el cierre de capacitación se le otorga a cada participante un breve cuestionario; el cual indaga sobre la percepción del participante hacia la capacitación, la cual es un tipo de evaluación de “reacción”, pues evalúa la satisfacción y percepción de los participantes hacia el instructor (Bohlander, Sherman y Snell, 2003); para conocer este formato favor de ver anexo 11; el instructor los conjunta y analiza las respuestas, lo cual otorga una retroalimentación directa de los beneficiados de sus servicios.

En este cuestionario, el candidato elige la respuesta más idónea según su percepción en una escala tipo likert, que va desde “excelente” hasta “muy malo”, indagando sobre tres aspectos: calidad en materiales, organización de la capacitación y desempeño del capacitador.

El encargado principal de recabar esta información es el líder o jefe de área; con ella se entrega un reporte (semanal, mensual y anual) al jefe del departamento de Recursos Humanos y a la Dirección General.

En la práctica, (sobre todo cuando el área no contaba con un líder), los mismos instructores capturan las respuestas de sus cuestionarios, lo que distorsiona la información perdiendo la objetividad de los resultados.

Por otro lado, se sabe que el área de capacitación de toda organización, debe realizar el seguimiento de las instrucciones, con ello se obtiene valiosa información acerca del aprendizaje de los empleados, de su desempeño ya en la práctica de sus funciones y finalmente de la efectividad de las capacitaciones; por lo que el departamento de capacitación de E&B no es la excepción; sin embargo, existen algunas áreas a mejorar en dicha actividad.

La situación ideal, es que la finalidad de este seguimiento sea evaluar el aprendizaje del empleado y la efectividad de la capacitación; además de encontrar áreas de oportunidad para realizar capacitaciones de actualización; como veremos a continuación, la situación real es otra.

El seguimiento de capacitación se realiza en su mayoría, por medio de un cuestionario semiestructurado que regularmente es el mismo que se utilizó para la evaluación, pero que además en forma de “plática telefónica”, se indaga por medio de preguntas si los conocimientos del empleado son adecuados; esta evaluación se pretende aplicar a todo el personal desde operativos hasta supervisores, éstos se encuentran en una base de datos, de la cual el psicólogo elige de forma azarosa al empleado a evaluar.

Para lograr lo antes mencionado, se realizan llamadas telefónicas a los números particulares de algunos empleados para indagar sus conocimientos; de hecho, existe una meta de llamadas que se deben cumplir semanalmente por cada proyecto, las cuales dependen del número de empleados totales que pertenezcan a la plantilla de cada uno de los proyectos; por ejemplo para el proyecto de Bancomer Walmart el número aproximado de llamadas a la semana debe ser de 50 llamadas por instructor; los costes de dicho plan de seguimiento son altísimos, no sólo por el considerable gasto económico de la empresa en llamadas telefónicas; sino además, por el tiempo real que se debe de invertir en realizar estas llamadas.

Por otra parte, debido a la cantidad de empleados en cada uno de los proyectos, el número de llamadas nunca es suficiente para cubrir un buen porcentaje de los

mismos; más aun cuando la rotación de personal es elevada, pues la base de datos que contiene los números de los empleados esta constantemente creciendo y actualizándose.

Por otra parte, esta manera de dar seguimiento a la capacitación reduce la inversión de tiempo en planear e implementar capacitaciones, comentando además, que es muy inusual que alguno de los instructores logre llegar a la meta de llamadas requerida en su proyecto.

Otro aspecto importante de mencionar, es que los momentos en los que el instructor pudiera realizar las preguntas a los empleados, coinciden con el horario de trabajo de los mismos, por lo tanto es recurrente que no “tengan tiempo” para contestar las preguntas.

Otras formas de darle “seguimiento” a la capacitación, provienen del informe de otras áreas como Operación y Ventas; los cuales “le requerían” capacitaciones al área cuando ya existían problemas en operación, situaciones relacionados sobre todo a la productividad; para lo cual se planean capacitaciones que intentan corregir dicha problemática.

En resumen, la forma de realizar el seguimiento de las capacitaciones no es la más idónea; ya en la propuesta de mejora para el área se pretende mostrar un plan de trabajo que resuelva dichas problemáticas; por ahora pasemos a la descripción del material didáctico que el psicólogo utiliza en la ejecución de las capacitaciones.

2.3.3. Exposición del material didáctico.

A este respecto, se enlistan y describen a continuación los materiales que utiliza el psicólogo para implementar sus capacitaciones; los cuales en su mayoría son creados o bien actualizados por él mismo.

1) Guía didáctica de Capacitación. Formato en el que se describe lo que el capacitador debe llevar a cabo para implementar la capacitación; en éste se

describen los materiales necesarios, funciones del capacitador, tiempos para cada temática, temas a abordar, objetivos que se persiguen, etc. (favor de ver anexo 2).

2) Presentación del Tema en Diapositivas. Es el material visual de apoyo que se presenta a los participantes con un proyector durante la capacitación, en esta presentación se transmite el tema completo, las características y temas de la presentación son variadas y dependen del proyecto. En el Anexo 3 se muestra un ejemplo de las presentaciones que se emplean, en este caso se explica el tema de Atención al Cliente y Ventas Efectivas.

3) Ficha Técnica de Capacitación. Este formato se considera el “resumen” de los conocimientos que el participante debe poseer, es un documento que el empleado puede y debe llevar a punto de venta para apoyarse en él cuando le sea necesario. Las características de este formato puede variar según el proyecto al que este dirigido, pero de manera general contiene las funciones del empleado, características y beneficios del producto, imagen y actitud que se esperan en el empleado, etc.; en el anexo 4, se presentan dos ejemplos de fichas técnicas, la primera del proyecto de Banco Walmart y la segunda del proyecto de Sunflower (promoción y venta de semillas de girasol) perteneciente a la división de Promoción Directa.

4) Formato de apoyo para Servicio y Ventas. Es un formato que explica los requisitos y recomendaciones para otorgar un buen servicio de atención al cliente y los 8 pasos para llevar a cabo el proceso de ventas (caminar al cliente, saludo inicial, speech de ventas, frases de impacto, prospección, beneficios, manejo de objeciones, cierre de ventas, etc.); este formato se anexa a la ficha técnica de capacitación. (ver anexo 5).

5) Solicitud de Tramite de tarjeta de Crédito. Es la copia de la solicitud que en campo el promotor de productos financieros llenará para realizar el ingreso de solicitudes, en la capacitación se realiza una práctica de esta actividad utilizando este material didáctico, el instructor explica los requisitos y características que debe presentar la solicitud que se considere bien contestada; así como los campos que recurrentemente presentan mayores dificultades en el llenado y la

forma de prevenir errores al recabar la información del cliente, (favor de ver anexo 6).

6) Instructivo del Llenado de Solicitud. En el caso de los proyectos financieros se utiliza un instructivo que es un documento de apoyo para el llenado correcto de la solicitud, en él se describe paso a paso la forma en la que el promotor debe transcribir los datos del cliente a la solicitud; en el anexo 7 se presenta un instructivo del proyecto de Banco Walmart.

7) Caso Práctico para productos financieros. En este material se describen los datos de tres clientes ficticios, a partir de los cuales el candidato llena la solicitud, se utilizan tres variantes de casos prácticos con tres perfiles de clientes diferentes, lo que ofrece diversidad en el llenado de la solicitud. (véase anexo 8).

8) Evaluaciones. Desde que el candidato se presenta a la capacitación se encuentra en evaluación constante por parte del psicólogo; sin embargo, las evaluaciones por escrito tienen gran peso para seleccionar a los candidatos que cuentan con los conocimientos necesarios para ser contratados; estas evaluaciones se presentan en forma de cuestionario de forma escrita y en su mayoría tienen opciones de respuesta; su función principal es indagar sobre la información que se otorga en la capacitación para saber si el candidato la domina. El número de reactivos es muy variable según el producto que deba dominar el candidato; el cuestionario más breve que se utiliza es de 10 reactivos y el más extenso cuenta con 37 reactivos. En el anexo 9 se presentan un ejemplo de evaluación del proyecto de Bancomer Walmart.

9) Reporte de Capacitación. Es un formato que se utiliza para otorgar informes mensuales al área de Recursos Humanos acerca de la cantidad de capacitaciones por proyecto, por instructor y el número de candidatos capacitados; en él se toma la asistencia de los participantes en forma de lista donde ellos mismos anotan su nombre y otros datos que les son requeridos, es un formato muy importante para la empresa ya que es un documento auditable por la norma ISO 9001, (favor de ver anexo 10).

10) Formato de Evaluación al Capacitador. En este documento el candidato ya capacitado evalúa tres rubros de la capacitación: calidad en materiales, organización de la capacitación y desempeño del capacitador; es un formato altamente relevante pues a partir de la información que se recaba de él, se presenta un reporte semanal, mensual y anual del desempeño de los instructores, (véase anexo 11).

En resumen, se ha otorgado una descripción de la empresa objeto de análisis, así como un panorama de las necesidades de mejora para el área de capacitación, lo cual otorga la fundamentación para la propuesta de mejora; pasemos pues a dicho plan de mejora que es el tema medular de la presente Tesina.

PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE CAPACITACION

El presente capítulo tiene como objetivo, plantear una propuesta de mejora para el departamento de capacitación, específicamente orientada al modelo de organización que se ha venido describiendo en la presente.

Para lo cual, en el apartado 3.1 se presenta un análisis FODA al área de capacitación y al proceso de instrucción; posteriormente, en el apartado 3.2, se describirá la “Propuesta de Mejora”.

3.1. Análisis FODA al área y al proceso de capacitación.

Para ofrecer una propuesta adecuada, según las necesidades de la empresa y del departamento de capacitación; se realizó un análisis FODA, que tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, del área de capacitación; el cual, está dirigido en dos sentidos: análisis del área de capacitación y análisis del proceso de capacitación; como se muestran en las tablas 3.1 y 3.2, respectivamente; dichas tablas representan la síntesis del análisis FODA.

En el análisis al área de capacitación, se reflexionará sobre los recursos con los que cuenta el área (instalaciones y equipo de trabajo) y las funciones de ésta, que son: Contribución y medición del ambiente laboral, Elaboración del plan anual de capacitación y Capacitación al personal de promoción.

En el análisis al proceso de capacitación, se tomarán en cuenta las fases de la instrucción, dichas fases son: Detección de necesidades de Capacitación (DNC), Diseño de la capacitación, Implementación de Capacitación, y finalmente Evaluación y Seguimiento de la misma.

TABLA 3.1. SINTESIS DEL ANÁLISIS FODA AL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

ÁREA DE CAPACITACIÓN				
RECURSOS CON LOS QUE CUENTA EL ÁREA		FUNCIONES DEL ÁREA		
Instalaciones	Equipo de Trabajo	Contribución y medición del ambiente Laboral	Elaboración del Plan Anual de Capacitación	Capacitación al Personal de promoción
Aulas, mobiliario y situación física del lugar de capacitación.	Herramientas auxiliares para la capacitación: proyectores, teléfonos, videos, etc.	Actividades que fomentan el buen clima laboral. Instrumento de medición del clima laboral.	Inducción, capacitación y desarrollo, para el personal interno y de promoción.	Certificación ISO: Procedimiento e Instructivo de trabajo del SGC. Tipos de capacitaciones: presenciales, semipresenciales y en punto de venta.

FUENTE: (Elaboración propia).

TABLA 3.2 SINTESIS DEL ANÁLISIS FODA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

PROCESO DE CAPACITACIÓN			
Detección de Necesidades de Capacitación	Diseño de capacitación	Implementación de capacitación	Evaluación y Seguimiento
<p>Para el personal de promoción se realiza por medio de una platica de acuerdo (Realmente no existe DNC).</p> <p>Para el personal interno no existe una detección de necesidades, pues también se carece de capacitaciones.</p>	<p>Organización de tiempos (horarios y duración).</p> <p>Elaboración del Material didáctico.</p>	<p>Pasos del instrumento de SGC:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bienvenida. 2) Dinámica rompe hielo. 3) Desarrollo. 4) Ponderación del Aprendizaje. 5) Evaluación al Candidato. 6) Cierre. 	<p>Evaluación al instructor.</p> <p>Seguimiento de capacitación (llamadas telefónicas).</p>

FUENTE: (Creación propia).

Análisis FODA al Área de Capacitación: Recursos del área.

INSTALACIONES (Aulas y Mobiliario).			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>La empresa cuenta con cuatro aulas de capacitación en el D.F.; dos en la oficina de San Lorenzo, una en Duraznos y otra más en Satélite; el aula más grande es de 12m cuadrados y la menor es de 5m cuadrados.</p>	<p>Existe una oficina ubicada en el D.F. que funge como “bodega”, la cual tiene espacios sin utilizar (alrededor de ocho cuartos como mínimo en diversos tamaños, se encuentran en buenas condiciones, posee cocina y baños); éste lugar podría ser un “Centro de Capacitación y Desarrollo”.</p>	<p>Debido a la gran cantidad de capacitaciones al día, (y a su mala programación), no son suficientes las aulas con las que cuenta la empresa. Los instructores deben trasladarse a las diversas oficinas del D.F. para impartir capacitaciones.</p>	<p>Se utilizan áreas para capacitar que no están dirigidas para tal fin, (comedores de empleados, patios, oficinas del departamento de capacitación, cocina de empleados, etc.). Los instructores invierten tiempo y recursos propios para trasladarse entre las diversas aulas y oficinas.</p>
<p>Cada aula cuenta con mobiliario para otorgar las instrucciones (sillas y mesas).</p>	<p>Las tres oficinas que se encuentran en el D.F. cuentan con cierto número de mobiliario que podría ser utilizado en el “Centro de Capacitación y Desarrollo”.</p>	<p>En numerosas ocasiones el número de participantes de la instrucción es mayor que el número de sillas y mesas disponibles.</p>	<p>La escasez de mobiliario ocasiona cansancio, distracción, malestar, incomodidad, desmotivación, a los participantes, entre otras consecuencias negativas.</p>
<p>La empresa cuenta con dos oficinas (San Lorenzo y Duraznos) y una bodega (Amores) que tienen como ubicación la Colonia Del Valle.</p>	<p>La distancia entre estas oficinas y la bodega es muy corta, es posible que el “Centro de Capacitación y Desarrollo” se ubique en este lugar en donde se realizarían las capacitaciones del D.F. (excepto de Satélite).</p>	<p>Ha pesar de que existen varias aulas de capacitación y cierto mobiliario, constantemente éste último es “prestado” y trasladado entre las diversas oficinas para hacer frente a la escasez del mismo.</p>	<p>Las relaciones personales entre los empleados de las diferentes oficinas, son un tanto inadecuadas, debido a la demanda del mobiliario, lo que ocasiona disputas por querer utilizarlo.</p>
<p>En cada oficina tienen cocina, comedores para empleados y amplios patios exteriores.</p>	<p>Estos patios exteriores pueden ser utilizados para dinámicas grupales y eventos de convivencia, lo que reduce costos a la empresa al no tener que recurrir al arrendamiento de espacios amplios.</p>	<p>Los patios y comedores de empleados se utilizan para otorgar capacitaciones.</p>	<p>Al capacitar en estos lugares, la situación física no es idónea, presenta: ruido, olores de comida, reducido espacio de trabajo, frío o calor excesivos, etc.; lo que merma el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>

Análisis FODA al Área de Capacitación: Recursos del área.

Equipo de Trabajo (Herramientas auxiliares).			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>El área de capacitación cuenta con equipo de cómputo (una computadora personal para cada instructor y 2 juegos de bocinas), mobiliario (silla y mesa para cada instructor), impresoras (3) y proyectores (4) y pizarras (2).</p>	<p>Todos estos recursos podrían ser reunidos en un sólo "Centro de Capacitación y Desarrollo", lo que posibilitaría una mejor organización en su disposición.</p>	<p>Los proyectores y bocinas son insuficientes, debido a que se utilizan no sólo en las oficinas del D.F., sino también en los estados de la Republica. Se utilizan pizarras en dos aulas al mismo tiempo, tratando de organizar tiempos para poder disponer de ellas.</p>	<p>Se carece de herramientas para poder transmitir la información, por lo cual los instructores deben "leer" o "platicar" lo que debería presentarse por medio de estas herramientas (proyectores y bocinas). El uso inadecuado de pizarras ocasiona distracciones hacia los participantes al ver entrar y salir a varios instructores.</p>
<p>Para las capacitaciones <i>semipresenciales</i> (telefónicas a los estados de la Republica) se utiliza un sistema que enlaza hasta 15 ciudades en un solo aparato telefónico.</p>	<p>La empresa cuenta con un área de diseño y sistemas (genera y administrar los recursos electrónicos y de innovación). Además, tiene correo electrónico interno, equipo para generar videos de instrucción, pagina en redes sociales, computadoras personales para cada supervisor en los diversos estados; lo que en suma podría generar capacitaciones a distancia por medio de tecnologías de cómputo e Internet.</p>	<p>El sistema para enlazar ciudades cuenta con esta cantidad de líneas disponibles (15), siempre que el total de líneas de la red general se encuentren sin utilizar, por lo que, otros departamentos se ven afectados cuando el área de capacitación ocupa casi todas las líneas disponibles; y la afectación es también a la inversa.</p>	<p>En ocasiones resulta difícil "enlazar" a las ciudades que se tienen programadas; por lo que es muy frecuente el atraso y la suspensión de las capacitaciones, lo que genera inconformidad y molestias tanto a empleados como a supervisores de los estados de la republica y desgaste para los instructores.</p>
<p>Existen videos de inducción a E&B y de inducción a proyectos de la división de Servicios Bancarios.</p>	<p>Tienen una gran utilidad, pues agilizan y acortan tiempos en la capacitación, además de que pueden (y deben) ser utilizados en los diferentes estados, con ello se homogeniza la información.</p>	<p>Son los únicos en su tipo (dirigidos al personal de promoción de Banco Walmart y Bancomer Walmart), otras divisiones están exentas de este recurso.</p>	<p>En los estados de la republica no se transmite el video de Inducción a E&B; por lo tanto en su gran mayoría se encuentra en desuso, debido en parte a que no se encuentra actualizado.</p>

Análisis FODA al Área de Capacitación: Funciones del área.

CONTRIBUCIÓN Y MEDICIÓN DEL AMBIENTE LABORAL.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>La organización se ha planteado ciertos objetivos que en conjunto contribuyen a cumplir con su política de calidad y por lo tanto, a seguir conservando su certificación en la norma ISO 9001. Un objetivo que relaciona al área de capacitación es: "Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%".</p>	<p>Dicho objetivo es responsabilidad de todo el personal de E&B, por lo menos de las cuatro oficinas del D.F.</p> <p>Por parte del área es su responsabilidad realizar actividades que favorecen un ambiente adecuado y positivo (las más frecuentes son el "Día de muertos", "Fiesta de Fin de Año", y "Aniversario de la Empresa".</p>	<p>El manejo del ambiente laboral, su aumento y desarrollo, va más allá de realizar festividades. El tema del ambiente laboral es más extenso y complicado de lo que la empresa ha considerado resolver.</p>	<p>La empresa presenta problemas relacionados al manejo de Recursos Humanos, los cuales se encuentran relacionados a un adecuado ambiente laboral (además de a otros factores); tales problemáticas son: alta rotación del personal, insatisfacción con la empresa y su puesto, inasistencias, poca participación en actividades grupales, baja productividad, etc.</p>
	<p>Es responsabilidad del área de capacitación diseñar el instrumento que evalúe el ambiente de trabajo, el cual es muy importante pues es un documento auditable.</p> <p>Este instrumento es creado, aplicado, evaluado y analizado por el área de capacitación (sobre todo por el líder de área); por lo cual el área tiene cierto poder y responsabilidad de modificarlo y mejorarlo.</p>	<p>No abarca diversas temáticas que si se abordaran serian motivo de una evaluación abajo del 80%; pues la mayoría de las preguntas indagan sobre la infraestructura y ambiente (clima, equipo de computo, mobiliario, inmuebles, etc.), abordando únicamente con uno o dos reactivos, temáticas de carácter comprometedor (capacitación y desarrollo, motivación, reconocimiento y remuneración, identidad con la empresa, comunicación en el manejo de conflictos, comunicación entre departamentos, liderazgo de gerencia, procedimientos y reglas, etc.).</p>	<p>Dicho instrumento existe para cumplir con un requisito más de la norma ISO, pero no para cubrir la función por la que en realidad debiera existir.</p> <p>No existe una medición real del clima laboral y la satisfacción de los empleados.</p> <p>Por parte de la gerencia, existe una negativa por hacer del instrumento un reflejo real de lo que ocurre dentro de la empresa; esto se convierte en una limitante para el área de capacitación.</p>

Análisis FODA al Área de Capacitación: Funciones del área.

ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Esta dirigido a todo el personal incluyendo tanto al de promoción como al interno; éste pretende cubrir el objetivo de mantener durante todo el año un plan de acción para realizar las capacitaciones de diversas temáticas.</p>	<p>Es función del área de capacitación desarrollar dicho plan (autorizado por la Dirección), por lo que esta área puede ser el factor de cambio y mejora.</p> <p>En “teoría” tiene la finalidad de formar empleados competentes para sus funciones en todas las áreas de la empresa y en todo tipo de personal (interno y de promoción).</p>	<p>No se realizan las <i>inducciones</i> de manera bien planificada para el personal de promoción (a veces pasan días desde la contratación del nuevo empleado, y éste no conoce aún a su supervisor); mientras que para el personal interno, hay una falta de inducción.</p>	<p>No se reduce adecuadamente el nivel de ansiedad en los nuevos empleados después de haber pasado por el proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Falta de identificación con los objetivos de la empresa. Aumento de rotación de personal.</p> <p>Aumento en el tiempo de adaptación de los empleados de nuevo ingreso.</p> <p>Aumento de la insatisfacción con la empresa y con su puesto.</p> <p>Los empleados no poseen la información clara en cuanto a las reglas, procedimientos y formas de trabajar de la empresa.</p> <p>La capacitación sólo es vista como un requisito más para cumplir con lo que demanda la ley.</p> <p>No existe desarrollo profesional y personal para los empleados, limitándose su creatividad, autonomía y autorrealización.</p> <p>La empresa no se ve beneficiada del desarrollo potencial de los empleados; para que esta misma pueda alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento.</p>
		<p>En cuanto a programas de <i>capacitación</i>, el único personal que se encuentra beneficiado es el de promoción, con capacitaciones iniciales y actualizaciones. Son inusuales las capacitaciones que se implementan al personal interno, aún cuando el contenido del plan anual suele ser adecuado.</p>	
		<p>No existe un plan de <i>desarrollo</i> para el personal (de promoción o interno).</p>	

Análisis FODA al Área de Capacitación: Funciones del área.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE PROMOCIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>El <i>procedimiento</i> del Sistema de Gestión de Calidad (correspondiente a la certificación ISO 9001), indica la forma específica para llevar a cabo el proceso de recepción y canalización del candidato antes y después de la instrucción.</p>	<p>El candidato debe obtener 8 en sus evaluaciones durante la capacitación, de lo contrario se le otorga una segunda oportunidad. Cuando el candidato no obtiene la calificación mínima por segunda ocasión, el instructor lo canaliza al departamento de Relaciones Laborales. Este departamento le informa al candidato que su calificación no fue la esperada y le agradece su interés por pertenecer a la empresa; esto asegura la calidad en el conocimiento de los candidatos.</p>	<p>Con frecuencia, el instructor de capacitación debe realizar algunas "excepciones", demandadas directamente del personal líder del área de Recursos Humanos; así pues, se le otorga al candidato una breve "platica" de los puntos en los que ha fallado y éste vuelve a presentar las evaluaciones, las cuales regularmente alcanza (o debe alcanzar). Por lo tanto no se toma en cuenta la opinión profesional del instructor como papel de "filtro" para la selección de personal.</p>	<p>No se respeta el procedimiento. Existe un desgaste tanto para el instructor como para el candidato, (hay candidatos que se presentan a las 8 de la mañana y salen de las oficinas aproximadamente 10 horas después); lo que provoca desanimo, falta de atención, y merma en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se hace evidente por parte del área de Reclutamiento y Selección una alta necesidad de que los candidatos acepten el puesto, lo que devalúa el esfuerzo por ganarse un lugar dentro de la empresa y el valor del puesto, existen empleados que después de que son contratados no se presentan a trabajar en el primer día laboral.</p>
<p>El <i>instructivo</i> del Sistema de Gestión de Calidad (correspondiente a la certificación ISO 9001), tiene como objetivo especificar detalladamente cómo implementar la capacitación.</p>	<p>Se pretende homogeneizar y dirigir la forma de impartir la capacitación, incluyendo los pasos y técnicas necesarias para la capacitación. Los pasos son: bienvenida, dinámica rompe hielo, desarrollo de la capacitación, ponderación del aprendizaje (este paso esta propuesto por el PEC y no pertenece al instructivo), evaluación y cierre.</p>	<p>Por la premura en que se demandan capacitaciones (en un mismo día se pide que se planee, diseñe y aplique la capacitación) y la rapidez en la que se pide que se realicen, en ocasiones, no es posible llevar a cabo todos los pasos del instructivo.</p>	<p>Suele ser recurrente que no se realice alguna de las fases del instructivo; lo que deja incompleta la instrucción, y no propicia que los participantes se apropien de los conocimientos que se les proporciono, por lo tanto, son olvidados y muy probablemente no son aplicados al lugar de trabajo.</p>

Análisis FODA al Área de Capacitación: Funciones del área.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE PROMOCIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>El área de capacitación realiza varios tipos de <i>instrucción</i> para poder abarcar el mayor número de necesidades que se plantean en la empresa.</p>	<p>Las <i>Presénciales</i> tienen como ventaja el instruir a un número considerable de candidatos o empleados y son muy útiles cuando el objetivo de la capacitación es dotarlos de conocimientos.</p>	<p>No se sigue adecuadamente tanto el procedimiento como el instructivo de trabajo, no existe suficiente tiempo para diseñar y planear las capacitaciones y se pide que las capacitaciones sean lo más rápido posible.</p>	<p>Todo esto disminuye la posibilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea el óptimo y que los participantes logren aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.</p>
	<p>Las capacitaciones <i>semipresenciales</i> tienen como ventaja tratar de homogeneizar información, tareas y procesos en toda la Republica.</p>	<p>Los recursos y herramientas con las que se cuenta para estas capacitaciones son escasos e inadecuados; por ejemplo el sistema de telefonía (se cortan las llamadas o enlaces constantemente), falta de videos que apoyen la instrucción, falta de proyectores, bocinas y recursos para realizar viajes a los estados de la Republica.</p>	<p>La capacitación que reciben los participantes suele estar suspendida, reprogramada, retrasada en tiempo, e incompleta por la necesidad de no aumentar el gasto en telefonía y por la falla de la misma; por lo que los participantes se perciben molestos, desmotivados, cansados y desconcentrados, recibiendo una instrucción inadecuada y limitada.</p>
	<p>Las instrucciones de <i>punto de venta</i> tienen el beneficio de capacitar al empleado en la situación real del puesto de trabajo.</p>	<p>Se realizan después del proceso de selección, capacitación presencial y contratación; todo se lleva a cabo en un sólo día. No están bien planificadas, les falta actividades interesantes y que representen un reto a los participantes.</p>	<p>Debido a que los participantes se encuentran agotados por pasar por todo este proceso, cuando se encuentran en punto de venta se perciben cansados y faltos de interés, lo que desmerita el esfuerzo de capacitación.</p>

Análisis FODA al Proceso de Capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>En cuanto a la detección de necesidades del <u>personal de promoción</u>, se realiza por medio de una “platica de acuerdo” con las áreas relacionadas a la de capacitación (Departamento de Relaciones Laborales y Departamento de Operación y Ventas), lo que propicia o debe propiciar una buena comunicación entre las áreas implicadas.</p>	<p>Dichas áreas proporcionan la información acerca del proyecto, producto y funciones que el empleado debe realizar, pero sobre todo las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio que E&B les puede proporcionar, punto que es importante de considerar.</p>	<p>No existe una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) completa y concienzuda; pues para lograrlo no sólo hay que “conversar” sobre lo que desea y espera el cliente. No existe una evaluación de puestos, y análisis y descripción de los mismos.</p>	<p>Se carece de una visión total de capacitación donde se incluyan acciones no sólo de corrección; mejor aún de prevención. No es posible saber si las necesidades de capacitación están siendo resueltas por el área, pues realmente no se sabe lo que se necesita. Es posible que no se les dote de herramientas y conocimientos a los participantes para que puedan revolver problemas en su punto de venta.</p>
<p>La empresa cuenta con los medios para poder desarrollar una DNC.</p>	<p>La empresa cuenta con los medios para realizar evaluación al desempeño, y cuestionarios e inventarios para detectar las necesidades de capacitación del <u>personal interno</u>.</p>	<p>No existe la Detección de Necesidades de capacitación para el personal interno, las propuestas de las temáticas y tipos de cursos o talleres para los empleados, suelen ser “ocurrencias”, nacientes a partir de lo que se ofrece en las organizaciones que prestan estos servicios.</p>	<p>El personal carece de un plan de desarrollo y capacitación; lo cual causa desmotivación e insatisfacción con la empresa y sus actividades y tareas de su puesto. Los empleados no ven la posibilidad de acceder a puestos más elevados.</p>

Análisis FODA al Proceso de Capacitación.

DISEÑO Y PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>En esta fase el PEC prepara y diseña el tema de capacitación; respondiendo siempre a lo demandado por los clientes y lo acordado con los departamentos de Recursos Humanos y Operación y Ventas.</p>	<p>La empresa cuenta con los medios y recursos para programar adecuadamente las capacitaciones.</p>	<p>Se demandan capacitaciones para implementar en el mismo día; lo cual otorga unas escasas horas para recabar información y dominarla, y para crear todos los materiales didácticos necesarios. Se pide por parte de los jefes de RH, que las capacitaciones sean lo más “rápidas” posible, pues después de éstas siguen procesos de contratación.</p>	<p>La labor de planear e implementar una capacitación adecuada, no es una tarea que se pueda resolver en sólo ocho horas; en donde además de todo, se demanda la aprobación de los participantes con una calificación mínima de ocho y que del total de participantes aprueben con dicho promedio el 80% de ellos. La velocidad de aprendizaje de los participantes es variado, algunos necesitan más tiempo, el cual en ocasiones no se les puede otorgar.</p>
<p>Existen las herramientas necesarias para la investigación y elaboración de los materiales (computadora personal, impresoras e Internet).</p>	<p>Se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad (SGC) que puede fungir como regulador de la planeación adecuada, además existe un procedimiento y un instructivo, se podría desarrollar un manual y formatos para la planeación de la capacitación y así homogeneizar y agilizar el diseño de las capacitaciones.</p>	<p>En cuanto a los materiales didácticos; en su mayoría; no existen características específicas que haya que cubrir en su elaboración (a excepción de los que son auditables), por lo tanto son poco homogéneos, creados de acuerdo al criterio, habilidad, conocimiento y capacidades de cada uno de los instructores; son muy diversos los exámenes y materiales de lectura para los participantes.</p>	<p>No existe una manera de realizar los materiales didácticos y el diseño de la capacitación, así como una revisión del trabajo realizado, lo que hace que en la empresa existan diversas “formas de capacitar” y no la “capacitación de E&B”.</p>

Análisis FODA al Proceso de Capacitación.

IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Existe un <u>instructivo</u> que indica como se debe realizar la capacitación</p>	<p>El instructivo demanda seis fases las cuales pueden ser aún mejoradas. En la fase de dinámicas rompe hielo, se podrían desarrollar y aplicar más dinámicas, innovadoras y atractivas para los participantes, utilizando además los patios exteriores.</p>	<p>En la fase de evaluación al candidato se utilizan únicamente evaluaciones teóricas, pues el juego de roles no es registrado en ningún formato, por lo cual no puede ser entregado como evidencia al departamento de Recursos Humanos. En la fase de desarrollo de la capacitación, no se utilizan variadas técnicas didácticas, únicamente exposición y juego de roles.</p>	<p>Debido a evaluaciones radicalmente teóricas, no se puede saber cómo se comportará el participante ya en su punto de venta. Existen cuestionarios muy extensos y con preguntas abiertas que son difíciles de transcribir, no existe un formato único por lo que cada instructor realiza sus cuestionarios. En capacitaciones muy extensas los participantes pueden llegar a perder la atención debido a que sólo se expone la información, sin utilizar variadas técnicas didácticas.</p>
<p>Los instructores tienen las habilidades para investigar, recabar información, planear e impartir la capacitación de manera profesional.</p>	<p>Podría darse retroalimentación entre los integrantes del área para mejorar la implementación de la instrucción. Si existiera una investigación, colaboración y retroalimentación entre instructores podría aumentar la información con la que ya se cuenta para implementar las capacitaciones; además de enriquecer más el trabajo en equipo.</p>	<p>Cada instructor realiza sus capacitaciones como cree que es lo mejor, por lo que las diferencias en las capacitaciones son sustanciales. La retroalimentación es escasa por parte del jefe de área y de los compañeros instructores. Igualmente no existe una colaboración y cooperación entre instructores para realizar las capacitaciones.</p>	<p>El ambiente dentro del área de capacitación se torna en un sentido de competencia, lejos de ser un equipo que trabaje en colaboración. Pareciera que existen las diferentes capacitaciones de E&B y no la capacitación de la empresa; lo cual da una imagen de falta de trabajo en equipo hacia los compañeros de la empresa y los participantes de la instrucción. Debido a la falta de colaboración y retroalimentación entre los integrantes del área, se considera que se ha llegado a una situación sin crecimiento y mejora, a un nivel de estancamiento, en donde cada uno trabaja por su cuenta.</p>

Análisis FODA al Proceso de Capacitación.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Se realiza una evaluación, al instructor y a la capacitación</p>	<p>Existe un breve cuestionario (anexo 11), que indaga cuál es la percepción del participante hacia la capacitación y al instructor, esto es valioso pues representa una retroalimentación inmediata.</p>	<p>Este formato no es anónimo, el participante debe colocar su nombre y firma. El encargado principal de recabar esta información es el líder o jefe de área; pero, los mismos instructores capturan las respuestas de sus cuestionarios.</p>	<p>Debido a que el formato no es anónimo es posible una baja en la honestidad de los participantes sobre su verdadera opinión. La forma en que se capturan los resultados, distorsiona la información perdiendo la objetividad, y aumenta la probabilidad de que algunos instructores omitan calificaciones bajas o desfavorables para ellos.</p>
<p>Se realiza una evaluación al participante que debe cumplir con lo que demanda el procedimiento del SGC</p>	<p>Existe un Procedimiento que permite asegurar los conocimientos teóricos de los participantes.</p>	<p>Se realizan evaluaciones teóricas de los conocimientos que los participantes deben adquirir. Sólo existen evaluaciones teóricas no prácticas.</p>	<p>No se evalúan las habilidades y comportamientos que los participantes deben adquirir; a pesar de que existe un juego de roles, los resultados de éste no son calificados.</p>
<p>Existe cierto interés por darle seguimiento a las capacitaciones es por medio de llamadas telefónicas.</p>	<p>Podrían desarrollarse los recursos (por ejemplo evaluación de desempeño), para saber por otro tipo de medios si la capacitación fue efectiva y si se aplica lo aprendido en el lugar de trabajo.</p>	<p>El seguimiento no es adecuado pues se realiza vía telefónica, aplicando oralmente los mismos cuestionarios que fueron aplicados en las capacitaciones iniciales. A esto se suma que, es inusual cuando se llega a la meta de llamadas requeridas para cada instructor (aproximadamente 50 a la semana); además lo que se evalúa es sólo teoría, no práctica.</p>	<p>Los costos son altísimos, tanto por el considerable gasto económico de la empresa en llamadas telefónicas; además del tiempo real que se debe de invertir en realizar estas llamadas. Debido a la cantidad de empleados, el número de llamadas nunca es suficiente para cubrir un buen porcentaje de los mismos; más aun cuando la rotación de personal es elevada. Reduce la inversión de tiempo en planear e implementar capacitaciones. No se sabe si la adquisición de conocimiento y habilidades perduro después de la capacitación y sobre todo si se aplica en el trabajo.</p>

3.2. Propuesta de mejora.

La propuesta de mejora se divide en cuatro planes que pretenden mejorar el área de capacitación de E&B; estos son: 1) Plan de Detección de Necesidades de Capacitación, 2) Plan de mejora en la Programación, Planeación e Implementación de la capacitación, 3) Plan de Evaluación Integral y 4) Plan de Medición y mejora del clima laboral; a su vez cada plan contiene diversas acciones a realizar, en total son 13 acciones que se distribuyen en los diferentes planes, en cada una de estas acciones se presentan los resultados del análisis FODA que se pretenden mejorar, su objetivo, tareas a realizar, recursos necesarios (infraestructura y materiales y/o equipo), los principales responsables para llevar a cabo la acción y los beneficios de su correcta aplicación. Para describir la estructura de la propuesta se presenta la tabla 3.3.

TABLA 3.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORA.

PLAN	ACCION
1 Plan de Detección de Necesidades de Capacitación	Evaluación del Desempeño.
	Detección de Necesidades de Capacitación.
2 Plan de mejora en la Programación, Planeación e Implementación de la capacitación	Creación del “Centro de Capacitación y Desarrollo” (CECADE).
	Desarrollo del Plan Anual de Capacitación.
	Proceso de Integración y Bienvenida del Talento.
	Plan de Inducción.
	Seguimiento del Procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
	Mejora de las Capacitaciones a Distancia.
	Unificación del Equipo de Capacitación.
3 Plan de Evaluación Integral	Evaluación de la Capacitación.
	Seguimiento de Capacitaciones.
4 Plan de Medición y mejora del clima laboral	Medición del Clima Laboral.
	Mejora del Clima Laboral.

FUENTE: (Elaboración propia).

3.2.1. Plan de Detección de Necesidades de Capacitación.

Este plan de mejora tiene el objetivo de proveer a la organización de herramientas que le permitan iniciar y mantener una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación, la cual es indispensable en toda organización, pues como se comento en el capítulo uno, es la primera fase del proceso de instrucción en la que se cimienta el mismo; para lograrlo, se proponen dos grandes acciones: la Evaluación al Desempeño y la implementación de una adecuada Detección de Necesidades de Capacitación; gracias a la primera, se pueden advertir las áreas en las que es necesario realizar la instrucción, es ésta una de las herramientas que se deben de tomar en cuenta para desarrollar una DNC. A continuación se describen cada una de las acciones propuestas.

1) *Evaluación del Desempeño.*

Resultados del análisis FODA:

- ✗ No existe evaluación del desempeño.
- ✗ No existen documentos sobre la información del desempeño de los empleados.
- ✗ No existe reconocimiento y motivación de la empresa a los empleados por su trabajo bien desempeñado.
- ✗ El área de operaciones demanda capacitaciones cuando ya existen problemas.

Objetivo.

Se proveerá a la empresa de información adecuada sobre el desempeño de los trabajadores, por medio de planeación de la evaluación, implementación de la evaluación, análisis de resultados y entrega de los mismos; lo cual posibilitará desarrollar planes de acción.

Tareas a realizar.

1. Se realizará una planeación de evaluación del desempeño a partir de *cuatro fases*: 1) delimitación de los objetivos a evaluar (metas que se persiguen),

- 2) delimitación de los empleados (a quién se evalúa y quién evalúa), 3) implementación de la evaluación y 4) determinación de las acciones a seguir.
2. El *tipo de evaluación* que se propone contempla evaluar: los *resultados* (rendimiento y productividad), *características* (hasta que punto el empleado cuenta con ciertas características que debe poseer según el trabajo que debe realizar) y *comportamientos* (hasta que punto el empleado realiza ciertas acciones y tareas que se demandan según sea su puesto); es un tipo de evaluación combinada y según De la Calle y Ortiz (2004), sería un tipo de evaluación en base al pasado.
 3. La evaluación se realizará por medio de *cuestionarios de evaluación* al desempeño de forma integral o también llamada de 360 grados, (Bohlander, Sherman y Snell 2003); es decir, utilizando diversas fuentes para el análisis; las cuales son: supervisores o líderes, compañeros, subordinados, autoevaluación y clientes; según sea el puesto del empleado que se evalúa; así por ejemplo, un empleado que pertenezca al área de promoción del proyecto de Banco Walmart, se vería evaluado por sus compañeros, su supervisor, algunos de los clientes que atiende diariamente (por medio de breves cuestionarios de no más de 10 preguntas) y por su propia percepción sobre su desempeño.
 4. Los cuestionarios para los clientes son de dos tipos: los que están dirigidos a los representantes de los proyectos de la empresa y aquellos elaborados para los clientes que se encuentran en punto de venta (personas que reciben directamente el servicio de los empleados de promoción; por ejemplo, consumidores de los supermercados).
 5. Las *escalas de productividad* también son consideradas, pues son un tipo de evaluación de resultados; ejemplos de estas son: número de solicitudes aprobadas en comparación con número de tarjetas ingresadas por mes y medición del aumento de la venta del producto promovido.
 6. Entre las determinaciones de las acciones a seguir; es importante mencionar que los datos recabados en la evaluación no se deben dejar en el olvido, es necesario realizar ciertas acciones a partir de su análisis, para que la inversión de los recursos y del tiempo sean fructíferas.

7. Una propuesta dentro de estas determinaciones, es tomar en cuenta dichos datos de la evaluación para la *promoción* de empleados en puestos de mayor nivel al que tengan actualmente; así como para la *recontratación* a los empleados de promoción con mejor evaluación al desempeño.
8. La promoción de los empleados es una de las mejores resultantes de la evaluación al desempeño, para lo cual se debe realizar por medio de un reclutamiento y selección interna; por lo que debe ser constante la información acerca de las vacantes existentes, así como retroalimentación por parte de la empresa (sobre todo por los jefes directos), acerca del desempeño de los empleados y qué necesitan para acceder a puestos superiores.
9. En la propuesta de “Elaboración y aplicación adecuada del Plan Anual de Capacitación y Desarrollo”; se proponen otras maneras de tomar en cuenta el desempeño, para que los empleados vean el fruto de su trabajo reconocido por la empresa.

Recursos.

Infraestructura.

- Se aplicaran los cuestionarios en los lugares de trabajo de los empleados.
- En el caso de los estados de la Republica; el envío y recepción de los cuestionarios será vía coreo electrónico.

Materiales y/o Equipo.

- Se necesita material (impresoras y papelería) para la evaluación del desempeño; ya que se realizará por medio de cuestionarios.
- Es pertinente la cotización de empresas dedicadas a la imprenta, para la realización de los cuestionarios.
- Equipo de cómputo y programas adecuados para la captura y análisis de los resultados de los cuestionarios, y personal competente para dicho análisis.
- Para la difusión del plan, es necesaria la utilización de todos los medios posibles de comunicación; desde carteles y láminas expuestas en los lugares de trabajo,

hasta informaciones vía correo electrónico y el uso de la página de Internet en las redes sociales.

- La información que se plasme en los medios de comunicación debe ser clara, sustancial, y atractiva; tratando de disminuir la ansiedad, confusión y desmotivación de los empuados; ya que algunos pueden llegar a sentirse incómodos con la idea de que serán evaluados, por lo que la manera en que se plasmen los objetivos de dicho plan debe estar bien elaborada para que no exista temor a represalias.

Responsables.

- En la evaluación al desempeño, el responsable principal es el área de RH con el apoyo de sus tres divisiones: Reclutamiento y Selección, Relaciones Laborales y Capacitación.
- Para otorgar la información del desempeño evaluado, es necesario que se involucre el área de RH y Gerentes, supervisores o líderes.
- Los supervisores y líderes (tanto del personal de promoción como del interno), resolverán el cuestionario de su propio desempeño, así como los correspondientes a los empleados que tienen a su cargo; también por medio de ellos se harán llegar los cuestionarios al personal.
- Éstos últimos deben estar instruidos en la aplicación de los cuestionarios, para disminuir posibles problemas emergentes de la situación de aplicación, y que no sea vean afectados los resultados. Por lo que, se necesita personal del área de capacitación para realizar estas breves instrucciones.
- Es necesaria la participación del área de diseño, para generar los medios atractivos y adecuados con la finalidad de informar a los empleados sobre el plan (carteles, láminas, archivos electrónicos, etc.)
- Es indispensable el apoyo de toda la organización debido a que todos los empleados estarán implicados en la Evaluación del Desempeño; por lo que la labor de concientización de RH debe ser ardua.

Beneficios.

- ✓ Se realizarían acciones de prevención y no sólo de corrección; en donde a partir de la capacitación se prepare a los empleados para resolver posibles problemas de operación (índices altos de un mal llenado de solicitudes, inadecuada forma de abordaje hacia el cliente, etc.); y no sólo se capacite ya que existen los problemas.
- ✓ El empleado evaluado recibe retroalimentación de su trabajo.
- ✓ Identificar los recursos disponibles o que se necesitan para que el empleado pueda desarrollar su trabajo adecuadamente; entre éstos recursos encontramos: maquinas, herramientas, mobiliario, necesidad de capacitación, etc.
- ✓ Se cuenta con datos sobre su desempeño para poder decidir sobre su promoción, reconocimiento y remuneración.
- ✓ Se fomenta una comunicación adecuada sobre las formas de trabajar de cada departamento o área.
- ✓ Si es el caso y se necesitan actualizaciones y capacitaciones, se pueden delimitar los temas adecuados.

2) Detección de necesidades de capacitación.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ No existen Detección de Necesidades; por lo que no existe información sobre las necesidades reales de los empleados y de la empresa.
- ✗ Se carece de una visión total de capacitación donde se incluyan acciones no sólo de corrección; mejor aún de prevención.
- ✗ No es posible darse cuenta si las necesidades de capacitación están siendo resueltas por el área, pues realmente no se indaga sobre lo que se necesita.
- ✗ Es posible que no se les dote de herramientas y conocimientos a los empleados, para que puedan resolver posibles problemáticas en su puesto de trabajo.
- ✗ Se carece de un plan de desarrollo y capacitación; lo cual causa desmotivación e insatisfacción con la empresa.

- ✗ Existen problemas de productividad, rotación de personal e insatisfacción con la empresa, lo que puede ser la resultante de la falta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.

Objetivo.

Planeación e implementación de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC); para que a partir de ésta, se diseñen planes de acción y lograr enriquecer el Plan Anual de Capacitación.

Tareas a realizar.

Para el análisis de la DNC, se propone el procedimiento descrito por Arias y Heredia (2004); el cual ha sido adaptado al modelo de organización de la presente Tesina; dicho procedimiento se basa en la detección, descripción y análisis de la “Situación Deseada” (SD) y la “Situación Real” (SR).

1. Para el análisis de la SR, se toman en cuenta tres aspectos: indicadores, instrumentos y procedimientos; son los siguientes:

Indicadores.

- *Perfil del Candidato:* En el caso de los empleados de nuevo ingreso, dicho perfil se debe realizar considerando el perfil descrito por la organización, como el perfil requerido por los clientes de la empresa, es decir, por los representantes de los proyectos.
- *Resultados de las auditorías de ISO 9001:* las cuales arrojan las áreas de oportunidad de la empresa y sus fortalezas.
- *Índices de productividad:* En el personal interno son: tarjetas aprobadas por mes, número de quejas o felicitaciones de los clientes a los empleados que ofrecen servicios y aumento de la venta del producto de promoción, entre otros. En el personal interno, algunos ejemplos pueden ser: número de capacitaciones por mes, número de elementos nuevos contratados en el mes; etc.

Instrumentos.

- *Encuestas y/o Cuestionarios:* aplicados a los empleados de la organización; lo que ofrece un panorama de las formas actuales de realizar su labor (SR), y lo

que consideran necesario para desempeñar su trabajo de forma más adecuada (SD).

Procedimientos.

- *Evaluación del desempeño:* En el caso de que sea un trabajador que ya este laborando en la organización, se tomara en cuenta la evaluación del desempeño que se planteo anteriormente.

2. El análisis de la SD, se lleva a cabo a partir de las metas a lograr, es decir, de definir la situación a la cual se desea llegar, ésta debe estar en forma cuantificable (aspectos cuantitativos), por medio de índices, datos y estadísticas; y/o clasificable (aspectos cualitativos), por medio de criterios de clasificación.

En este punto se deben considerar además, los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001, dependiendo del área o departamento (Operación y Ventas, Recursos Humanos, Sistemas, Diseño y Mercadotecnia, etc.) en donde se pretenda realizar la capacitación; dichos objetivos se presentan en la tabla 3.4.

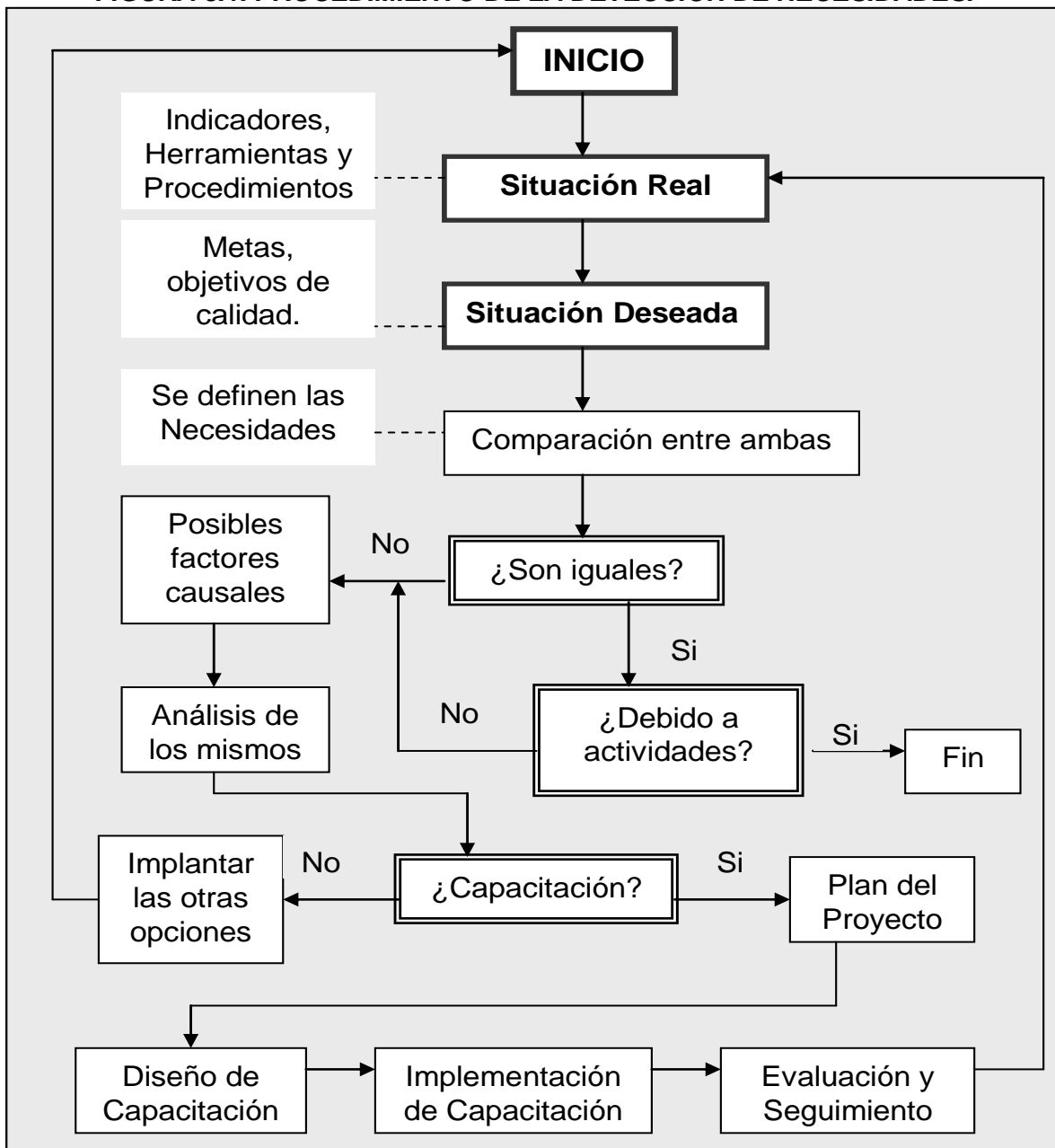
TABLA 3.4. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD.

1	Lograr mínimo un 80% de satisfacción de clientes.
2	Cumplir con la meta de ventas.
3	Cumplir con la meta de ingresos a nivel nacional.
4	Cumplir con la meta de activaciones y aprobaciones a nivel nacional.
5	Cumplir con la meta de demostraciones a nivel nacional.
6	Cumplir con la meta de facturación a nivel nacional.
7	Lograr un ambiente de trabajo positivo con un mínimo del 80%.
8	Disminuir el producto no conforme.
9	Lograr mínimo un 80% de efectividad del SGC.
10	Mantener el costo presupuesto en gastos fijos.
11	Minimizar el tiempo que un usuario perderá por falla de hardware y software, equipo electrónico o comunicaciones.
12	Disminuir el nivel de rotación.
13	Aumentar la cobertura.
14	Enviar los candidatos semanales requeridos a entrevista con el cliente de finanzia auto.
15	Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación.
16	Cumplir con la calificación mínima de 8 en la evaluación para contratar al personal de promoción.
17	Cubrir las vacantes de personal interno en el tiempo establecido.
18	Incrementar la plantilla de personal del proceso Finanzia Auto.

FUENTE: (Creación propia a partir del material de apoyo del SGC de la Empresa, anexo 11).

3. A partir de lo anterior, se definen las necesidades de capacitación; lo cual se lleva a cabo describiendo la diferencia y distancia entre la SR y la SD; realizando un listado de aquellas necesidades de manera clara y concienzuda.
4. A continuación se presenta la figura 3.1., que esquematiza el procedimiento que se propone seguir para detectar las necesidades de capacitación.

FIGURA 3.1. PROCEDIMIENTO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.



Recurso FUENTE: (Modificación del presentado por Arias y Heredia 2004, p. 503).

Infraestructura.

- Se aplicaran los cuestionarios a los empleados en los lugares de trabajo de éstos.
- En el caso de los estados de la Republica; el envío y recepción de los cuestionarios será vía correo electrónico

Materiales y Equipo.

- Es necesario material para la creación de los cuestionarios; por lo que impresoras y papelería son indispensables.
- Es pertinente la cotización de empresas dedicadas a la imprenta, para la realización de los cuestionarios; sobre todo en la realización de cuestionario que se aplicarán a los empleados internos.
- Equipo de cómputo y programas adecuados para la captura y análisis de los resultados de los cuestionarios, y personal competente para dicho análisis.
- Para la difusión del plan, es necesaria la utilización de todos los medios posibles de comunicación; desde carteles y láminas expuestas en los lugares de trabajo, hasta informaciones vía correo electrónico y el uso de la página de Internet en las redes sociales.
- Es necesario contar con la información obtenida en el análisis de desempeño, lo necesario acerca del perfil de los puestos a evaluar, y la información que resultan de las auditorias de ISO 9001.

Responsables.

- El área de capacitación es la responsable del DNC, principalmente el líder de área.
- El departamento de RH debe dotar de todos los documentos e información necesaria para el DNC, como son perfiles de puesto, información de índices de productividad y resultados de las evaluaciones de desempeño.
- El departamento de operaciones debe proporcionar todos los requisitos del perfil de puestos, de acuerdo a lo demandado por los clientes de la organización.
- El representante del comité de Gestión de calidad, debe de otorgar toda la información referente de los resultados de auditorias por parte de ISO 9001.

Beneficios.

- ✓ Gracias a la Detección de Necesidades se conocerán las verdaderas necesidades y se actuaría a partir de éstas, y por lo tanto se llevarían acabo acciones de prevención y no sólo de corrección.

- ✓ Se obtendrá información altamente relevante para el diseño del Plan Anual de Capacitación y Desarrollo.
- ✓ Dotar a los empleados de herramientas y conocimientos a los empleados, para que puedan realizar su trabajo de manera adecuada y logren resolver las posibles problemáticas en su puesto de trabajo.
- ✓ Se pueden desarrollar planes de desarrollo para el personal lo que aumentaría la motivación y satisfacción con la empresa y su puesto.
- ✓ Disminución de problemas de productividad, rotación de personal e insatisfacción con la empresa.

3.2.2. Plan de mejora en la Programación, Planeación e Implementación de la capacitación.

Este plan tiene como objetivo presentar acciones y propuestas de tareas a realizar para mejorar tanto la planeación y diseño de las capacitaciones; como la programación y forma de implementarlas; para lo cual se otorgan siete temas: 1) Creación del “Centro de Capacitación y Desarrollo” (CECADE), 2) Desarrollo del Plan Anual de Capacitación, 3) Proceso de Integración y Bienvenida del Talento, 4) Plan de Inducción, 5) Seguimiento del Procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad, 6) Mejora de las Capacitaciones a Distancia y 7) Unificación del equipo de capacitación.

1) Creación del “Centro de Capacitación y Desarrollo” (CECADE).

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Escasez de aulas de capacitación, mobiliario y herramientas auxiliares para la capacitación.
- ✗ Efectos negativos en los participantes debido a las condiciones de los lugares donde se implementan las capacitaciones (comedores de personal, cocinas, oficinas de capacitación, patios exteriores, etc.); dichas condiciones son: ruido, olores de comida, reducido espacio de trabajo, frío o calor excesivos, etc.

- ✘ Efectos negativos en los participantes debido a la escasez de recursos; entre estos efectos encontramos: cansancio, distracción, malestar, incomodidad, desmotivación, y lo más importante la interrupción y mal manejo del proceso enseñanza-aprendizaje.
- ✘ Disputas entre los trabajadores internos para utilizar el mobiliario y las herramientas auxiliares de capacitación.
- ✘ Arrendamiento de mobiliario (sillas), lo que implica costos a la empresa y son acciones que responden al nivel de prevención.
- ✘ Los instructores se trasladan con sus propios recursos para ofrecer las capacitaciones en las diferentes oficinas.

Objetivo.

Creación y organización de un centro (CECADE) donde se lleven a cabo las funciones principales del área de capacitación, optimizando los recursos con los que cuenta dicha área y mejorando la manera en la que se está trabajando en la actualidad.

Tareas a realizar.

1. Adquisición de mobiliario (sillas y mesas) y otros equipos auxiliares de capacitación (pizarras, proyectores, bocinas, etc.).
2. Remodelación y adaptación del lugar donde se ubicara el centro (se necesita limpieza, pintura, mobiliario, etc.).
3. Organización y Administración del centro por parte de RH y el líder del área de Capacitación.

Recursos.

Infraestructura (lugar y ambiente).

- Este centro tendría su ubicación en la oficina de Amores, que actualmente se utiliza como “Bodega” (la cual se reubicaría), hasta el día de hoy, en su mayoría

se encuentra desocupada; para su utilización la inversión sería mínima ya que se encuentra en buenas condiciones.

- En dicha oficina se podrían instalar por lo menos, ocho aulas de capacitación, de variadas dimensiones (la más pequeña sería de 5m cuadrados y la mayor sería de 16m cuadrados, aproximadamente); además, cuenta con cocina y se podría adaptar un espacio para un pequeño comedor de empleados.

Materiales y Equipo.

Entre los recursos materiales que son necesarios para la creación del centro se encuentran: sillas y mesas para los participantes, escritorios y sillas para instructores, pizarras, proyectores, impresoras, equipo de audio y video (bocinas), etc.

Responsables.

- La adquisición de los recursos debe estar guiada por el área de compras en coordinación con el área de capacitación.
- La administración de dicho centro se realizaría por parte del área de Recursos Humanos, representada principalmente por el Líder del área de capacitación.
- Se considera que es insuficiente el número de integrantes del área de capacitación que se encuentran laborando hoy día (un líder y siete instructores); por lo que se recomienda la contratación de dos instructores más y un empleado de medio tiempo (Becario).

Beneficios.

- ✓ Se desarrollaría una visión de un centro que responde a las necesidades de los empleados, tanto de sus necesidades de capacitación y desarrollo, como de satisfacción con su ambiente de trabajo; por lo tanto, se haría evidente el interés de la empresa por propiciar estos resultados; lo cual beneficiaría a la organización con la lealtad, satisfacción y productividad de su personal.
- ✓ Se puede administrar de mejor manera el equipo de trabajo (impresoras, equipo de computo), herramientas auxiliares para la capacitación (pizarras, proyectores y bocinas) y mobiliario (mesas y sillas).
- ✓ Se evitaría la escasez de mobiliario y herramientas auxiliares.

- ✓ Mejoramiento en las relaciones entre los empleados internos debido a que se eliminarían las disputas por la utilización de los materiales.
- ✓ Se terminaría con el arrendamiento del mobiliario (sillas), lo que reduciría costos a largo plazo.
- ✓ Se contaría con lugares amplios (patios exteriores) para realizar reuniones y festividades de convivencia, sin tener que recurrir al arrendamiento de salones de eventos.
- ✓ No sería necesario que los instructores se trasladen en las diferentes oficinas para ofrecer las capacitaciones.
- ✓ Ya no se utilizarían lugares para capacitar que no están diseñados para tal fin, evitando distracciones e incomodidades causadas por las condiciones de los lugares de capacitación (comedor, cocina, etc.), mejorando y optimizando las capacitaciones.
- ✓ Aumentaría el número de aulas de capacitación y por lo tanto, sería mayor el número de participantes que se pudieran instruir.

2) Desarrollo del Plan Anual de Capacitación.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Existe un Plan Anual de Capacitación pero sólo en teoría pues no se lleva a cabo.
- ✗ La falta de capacitación y desarrollo crea Insatisfacción de los empleados con la empresa y con su puesto.
- ✗ Falta de identificación con los objetivos de la empresa y seguimiento de las metas de ésta; así como falta de lealtad hacia la organización.
- ✗ No existen programas de desarrollo profesional para el personal.
- ✗ Los empleados no ven la posibilidad de acceder a puestos más elevados, pues no existe un plan de desarrollo.
- ✗ Los empleados internos no reciben capacitación alguna, son ingresados en sus puestos para realizar sus labores desde el primer día de trabajo; sin ninguna instrucción e inducción antes.

Objetivo.

Contar con un Plan de Capacitación y Desarrollo bien elaborado y que se lleve a la práctica, enfocado hacia todo el personal, teniendo como principal beneficio la satisfacción, crecimiento y desarrollo de los empleados y de la propia empresa.

Tareas a realizar.

1. A partir de la detección de necesidades de capacitación y de la evaluación del desempeño, se realizará el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo.
2. Se debe respetar y aplicar dicho plan, tanto para los empleados de promoción como al personal interno.
3. Las temáticas que se abordaran en las capacitaciones implementadas dentro de la empresa, serán acordadas a partir de la detección de necesidades de capacitación; es importante mencionar que dichas temáticas deben tomar en cuenta las necesidades de instrucción, así como las necesidades de desarrollo, tanto de empleados de promoción como internos.
4. En cuanto a los empleados internos, es necesario comenzar a realizar dos tipos de capacitaciones:
 - Las *teóricas*: se imparten en el CECADE, implementadas por un instructor de capacitación, el cual diseña las capacitaciones con apoyo de dos líderes, del área de capacitación y del departamento donde entrara el nuevo empleado. Estas capacitaciones pretender dotar al nuevo empleado de las habilidades, conocimientos y actitudes básicas según su puesto (autoadministración, trabajo en equipo, dirigir a los demás, resolución de problemas, instrucción en programas específicos de computo, etc.); se complementa con la capacitación en el puesto.
 - Las *capacitaciones en el puesto de trabajo*: llevadas a cabo por el líder de área en el primer y segundo día de trabajo del nuevo empleado (puede ser solo un día, según las necesidades del puesto y del empleado y su habilidad de aprendizaje); la finalidad es dotar al nuevo empleado de los conocimientos necesarios básicos para llevar a cabo sus funciones, es importante instruir al líder de área por parte del líder de capacitación en cuestiones pedagógicas;

además el líder del departamento debe ser sensato en pedir soluciones y productividad al nuevo empleado desde el primer día de trabajo.

Es importante que estas capacitaciones no se confundan con la inducción, las cuales se explican en el “Plan de Inducción”; y tienen como finalidad la socialización y bienvenida del nuevo empleado a la empresa; mientras que las capacitaciones, tienen la finalidad de dotar al nuevo empleado de las habilidades, actitudes y conocimientos, necesarios para desempeñar sus funciones de manera apropiada según su puesto.

5. Es pertinente propiciar las “*capacitaciones externas*” para el *desarrollo* de los empleados internos, éstas se pueden realizar en distintos centros especializados; tanto particulares como de gobierno. Las dependencias gubernamentales ofrecen cursos a bajos costos o gratuitos, como el CONOCER, Cruz Roja, Secretaria del Trabajo, etc.; abarcando en sus servicios muy variados temas, como son: primeros auxilios, seguridad y salud en la empresa, capacitación desde la norma del CONOCER, etc.
6. Para el *desarrollo* de los empleados de promoción, se recomienda realizar “*becas de tiempo*”, para aquellos empleados que deseen seguir sus estudios de nivel medio superior; en donde a los mejores trabajadores (elegidos por medio de la evaluación al desempeño) se les pida cubrir seis horas de su horario laboral, pagándoles ocho horas por cada día trabajado; lo que les permitiría “salir antes” del horario establecido en el contrato, y con esto propiciar que lo inviertan en sus estudios.
7. En cuestión al desarrollo de empleados internos y de promoción; es recomendable realizar “*incentivos de estudios y preparación*”; en donde la empresa apoye estudios de nivel medio superior y licenciatura, o talleres y cursos, con un pequeño incentivo económico a aquellos empleados que han tenido un adecuado desempeño (evaluados por medio de la evaluación del desempeño, de sus escalas de productividad y de la motivación para tomar cursos dentro de la empresa).
8. En cuanto a los cursos tomados por parte de los empleados dentro de la empresa; se propone el uso de “*escalas de calidad*”, que son puntajes otorgados a los empleados que tomen los cursos propuestos por la empresa,

esto se anotara en sus expedientes de trabajo; lo cual servirá para que el empleado se sienta motivado y en lugar de ver a la capacitación como una “obligación”, la perciba como una oportunidad de acceder a puestos de nivel más altos. Es importante mencionar que estas escalas de calidad, sólo servirán en la medida en la que realmente se tomen en cuenta al promover al empleado; por lo tanto, es muy importante que se recaben y se les de seguimiento para todos los trabajadores.

Recursos.

Infraestructura.

- La planeación e implementación del plan de capacitación y desarrollo se realizaran en el CECADE”.
- En el caso de las capacitaciones otorgadas para el personal interno, y que son requeridas por medio de otras instituciones y organizaciones; se puede utilizar el CECADE; o en su defecto existen organizaciones que cuentan con su propia infraestructura.
- En algunas ocasiones, será necesario capacitar a los empleados de promoción directamente en su puesto de trabajo (un ejemplo son las capacitaciones en punto de venta y en puesto de trabajo).
- El ambiente de todas estas instrucciones debe ser el más óptimo posible; en el caso de algunas capacitaciones será necesario llevarlas a la práctica dentro del horario laboral; para lo cual, es necesario realizar por parte de los supervisores y líderes, calendarios bien estructurados, para que su punto de venta no quede descubierto.

Materiales y Equipo.

- Para la difusión del plan, es necesaria la utilización de todos los medios posibles de comunicación; desde carteles y láminas expuestas en los lugares de trabajo, hasta informaciones vía correo electrónico y el uso de la página de Internet y las redes sociales.

- La información será elaborada por parte del área de capacitación en conjunto con el área de diseño; dicha información que se plasme en los medios de comunicación debe ser clara, sustancial, y atractiva; tratando de motivar a los empleados a que tomen cursos de actualización, de capacitación y de desarrollo, tanto para realizar adecuadamente su puesto, como para su propia superación y desarrollo; informando además, que dichas capacitaciones serán tomadas en cuenta (junto con su evaluación al desempeño) para la promoción de empleados a los diversos puestos y vacantes.
- Los recursos necesarios en cuanto a la puesta en marcha de capacitaciones dentro de la empresa, son los propios del CECADE.
- Para las “*becas de tiempo*”, “*incentivos de estudios y preparación*”, y “*capacitaciones externas*”, es necesario contar con recursos económicos para la puesta en marcha de esta iniciativa. Tomando en cuenta que ningún empleado podrá gozar de éstos tres beneficios al mismo tiempo.
- En el caso de los incentivos de estudios y preparación, es necesario mencionar que se propone la cantidad de un pequeño incentivo de \$300.00 al mes; sin embargo, el área de compras en conjunto con Gerencia, propondrán el monto del incentivo real, en base al número de empleados merecedores del incentivo (tomemos en cuenta que la organización cuenta con una plantilla de 2500 empleados aproximadamente).

Responsables.

- La elaboración del Plan Anual se realizaría por parte del área de capacitación en colaboración (principalmente del líder del área) y autorización de Recursos Humanos, y con apoyo de la Gerencia.
- La organización y adquisición de los recursos debe estar guiada por el área de compras.
- En cuanto al seguimiento de las capacitaciones en las escalas de calidad, de capacitaciones externas, incentivos de estudio y preparación, y las becas de tiempo; se necesita que el personal de RH sea responsable de esta ardua labor;

para lo cual el área de RH debe propiciar la existencia de personal apto y suficiente para llevar a cabo estas funciones.

- Es necesaria la participación del área de diseño, para generar los medios atractivos y adecuados con la finalidad de informar a los empleados sobre el plan (carteles, láminas, archivos electrónicos, etc.)
- Como se comento con anterioridad, es necesaria la contratación de dos instructores de capacitación y un Becario; para realizar el número de capacitaciones para todo el personal.

Beneficios.

- ✓ Por medio de un adecuado diseño e implementación del plan se satisfacen las necesidades de los empleados, aumentando su satisfacción con la empresa.
- ✓ Identificación de los empleados con los objetivos de la empresa.
- ✓ Aumento de permanencia en la empresa y baja de rotación del personal.
- ✓ Aumento de la satisfacción del personal con la empresa y con su puesto.
- ✓ Aumento del sentimiento de lealtad con la empresa por parte de los empleados.
- ✓ Se propiciaría desarrollo profesional y personal para los empleados, aumentando su creatividad, autonomía y autorrealización.
- ✓ Los empleados internos podrían tomar capacitaciones externas que aumentarían su conocimiento, habilidades y desarrollo profesional.
- ✓ La empresa se vería beneficiada del desarrollo de los empleados; para que esta misma pueda alcanzar sus objetivos de desarrollo y crecimiento.
- ✓ Se realizarían acciones de prevención y no sólo de corrección.

3) Proceso de Integración y Bienvenida del Talento.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ El proceso de selección, capacitación y contratación se realiza en un sólo día. Cuando se trata de capacitaciones en punto de venta, éstas se realizan el mismo día que se lleva a cabo todo el proceso que se comento anteriormente.

- ✘ Debido a lo anterior, se pide por parte de los jefes y líder de RH, que las capacitaciones se apliquen de manera “rápida”, argumentando que la contratación sigue a continuación y “no alcanzará el tiempo”.
- ✘ Por lo anterior, en ocasiones no se sigue el *Instructivo* del SGC, al pie de la letra, omitiendo una parte de él; ocasionando que la instrucción se implemente de forma incompleta, y no propicia que los participantes se apropien de los conocimientos que se les proporciono, por lo tanto, son olvidados y muy probablemente no son aplicados al lugar de trabajo; además, la velocidad de aprendizaje de los participantes es variado, algunos necesitan más tiempo, el cual en numerosas ocasiones no se les puede otorgar.
- ✘ Constantemente se demanda que se apliquen capacitaciones, en el mismo día en que se solicitaron; por lo que existen una cuantas horas para planear, diseñar y aplicar la instrucción (cono todos los materiales didácticos necesarios); empero, la labor de planear e implementar una capacitación adecuada, no es una tarea que se pueda resolver en sólo ocho horas; en donde además de todo, se demanda la aprobación de los participantes con una calificación mínima de ocho y que del total de participantes aprueben con dicho promedio el 80% de ellos.
- ✘ Con respecto a las capacitaciones en punto de venta; debido a que los participantes se encuentran agotados por pasar por todo este proceso (selección, capacitación y contratación), en el mismo día; cuando se encuentran ya en el lugar para ser capacitados en su puesto de trabajo, se perciben cansados y faltos de interés, lo que desmerita el esfuerzo de capacitación.
- ✘ La forma en que se programan las capacitaciones, el tiempo que se otorga para diseñarlas y la rapidez con la que se tienen que implementar; disminuyen la posibilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea el optimo y que los participantes logren aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.
- ✘ En suma, la manera en que se selecciona y se capacita al nuevo empleado es totalmente inadecuada y extenuante; lo que da una “primera imagen” nada halagadora.

Objetivo.

Programar adecuadamente el proceso de selección, capacitación (presenciales, semipresenciales y en punto de venta), contratación e inducción al nuevo empleado; por medio de la puesta en marcha de un plan para lograr la integración, bienvenida y socialización de los nuevos empleados de manera cordial y humana; logrando aumentar la probabilidad de su permanencia en la empresa y de su compromiso y lealtad con la misma.

Tareas a realizar.

1. Se propone lo que se denomina: "*Proceso de Integración y Bienvenida del Talento*"; que es el conjunto de las actividades de selección, capacitación, contratación e inducción del nuevo empleado; tanto para el de promoción como para el interno; pues recordemos que en la actualidad todo este proceso se realiza en un solo día; por lo cual, se planea implementarlo en base a cuatro o cinco fases (una fase equivale a un día), según sea el tipo de empleado; en el caso de los empleados de promoción se proponen cinco fases, mientras que para los empleados internos se consideran cuatro fases para la integración a su nueva organización; se explica dicho proceso en las tablas 3.5 y 3.6.
2. Dicho plan esta dedicado a los empleados del Distrito Federal, ya que para los empleados de los estados de la Republica la dinámica es distinta, más adelante, en la "Mejora de las Capacitaciones a Distancia" se especifica más al respecto.

TABLA 3.5. PROCESO DE INTEGRACIÓN Y BIENVENIDA A EMPLEADOS DE PROMOCIÓN.

FASE 1	Selección del candidato en las oficinas de RH.	Días lunes, martes, miércoles y jueves.	Si el candidato es seleccionado pasa a la siguiente fase.
FASE 2	Capacitación del candidato sobre el puesto a desempeñar.	Días martes, miércoles, jueves y viernes, en un horario de 9:00 AM a 3:00 PM; lo cual dependerá de la duración de la misma.	Si el candidato aprueba las evaluaciones pasa a la siguiente fase, de lo contrario se le cita a una segunda capacitación, si no aprueba ésta, se le agradece su interés por pertenecer a la empresa; tal y como lo explica el procedimiento del SGC.
FASE 3	Contrato en el área de RH.	Días martes, miércoles, jueves y viernes, en un horario de 1:00 PM a 3:00 PM.	El candidato firma su contrato laboral y en el mismo día (después de un receso) recibe la inducción por parte del instructor en el CECADE.
	Inducción en el CECADE	De lunes a viernes, en un horario de 4:00 PM a 6:00 PM.	Se utiliza la Bitácora de Inducción y el capacitador es el responsable fundamental; sin embargo requiere el apoyo de un representante de Relaciones Laborales.
FASE 4	Capacitación en punto de venta. <u>Sólo para los empleados de la División de Servicios Bancarios.</u>	De lunes a viernes en un horario de 10:00 AM a 2:30 PM, ya en el punto de venta, sin contar el traslado que es de aproximadamente media hora.	El instructor lleva acabo la capacitación de “ventas efectivas y atención al cliente”, en las instalaciones de la tienda o sucursal más cercana al CECADE.
FASE 5	Inducción en punto de venta.	Días lunes y viernes, por el acompañante estrella y los días miércoles por el supervisor.	Estas inducciones están guiadas por la “Bitácora de Inducción”, y puestas en marcha por el supervisor y el acompañante estrella.

FUENTE: (Creación propia).

TABLA 3.6. PROCESO DE INTEGRACIÓN Y BIENVENIDA A EMPLEADOS INTERNOS.

FASE 1	Selección del candidato en las oficinas de RH.	Días de lunes a viernes.	Si el candidato es seleccionado pasa a la siguiente fase.
FASE 2	Contrato en el área de RH.	Días martes a viernes, horario establecido por RH.	El candidato firma su contrato laboral y en el mismo día (después de un receso) recibe la inducción por parte del instructor en el CECADE.
	Inducción en el CECADE	Días de lunes a viernes en horario abierto.	Se utiliza la Bitácora de Inducción y el capacitador es el responsable fundamental; sin embargo requiere el apoyo de un representante de Relaciones Laborales. Se entrega el <i>manual de Inducción</i> (se explica en el " <i>Plan de Inducción</i> ").
	Capacitación del candidato sobre el puesto a desempeñar en el CECADE.	Días de lunes a viernes en horario abierto.	En esta capacitación se planea dotar a los nuevos empleados internos de aquellas habilidades, conocimientos y actitudes más relevantes y básicas de su puesto a desempeñar.
FASE 3	Inducción en su lugar de trabajo.	Días de lunes a viernes en horario abierto.	Esta inducción está guiada por la "Bitácora de Inducción", y puesta en marcha por el acompañante estrella.
FASE 4	Capacitación en el puesto de trabajo.	Días de lunes a viernes en horario abierto. Se realiza el primer y segundo día del empleado en el departamento.	Se implementa por el líder del departamento, la finalidad es dotar al nuevo empleado de los conocimientos necesarios básicos para llevar a cabo sus funciones.

FUENTE: (Creación propia).

3. Es importante informar e instruir acerca de la dinámica del plan, (por medio de una junta a todos los implicados), por parte del líder del área de capacitación y el líder de RH, esto propiciara su adecuado seguimiento.
4. Por lo que se planea la elaboración de una junta, en donde no sólo se informará y explicara sobre este nuevo proceder, además resolverán dudas de acuerdo a este tema; es pertinente tratar de lograr que todos los empleados relacionados en llevar a cabo el “Proceso de Integración y Bienvenida del Talento”; entiendan la importancia de dirigirse hacia los nuevos empleados con un trato humano; además, no sólo entender el plan, sino, lo más importante, es realmente llevarlo a la práctica.
5. Como podemos observar en la tabla del plan para los empleados de promoción, cuando se imparten las *capacitaciones en punto de venta*, el instructor se traslada con los participantes (y por medio de los recursos de la empresa), al punto de venta más cercano al CECADE, por lo que se agrega una fase más a todo el proceso (quedando un total de cinco días para su aplicación), en comparación a los empleados internos (cuatro fases).
6. Esta propuesta, implica también, una programación en las capacitaciones de forma más adecuada, por lo que se pide que se siga el *instructivo* de capacitación del SGC, con todos sus pasos; ya que el tiempo de la aplicación de las capacitaciones, es más extenso al que se le otorgaba comúnmente, por lo tanto se minimizan las circunstancias que puedan impedir su seguimiento.
7. Para la solicitud de capacitaciones nuevas, deben de acordarse como mínimo, con una semana de anticipación, lo que tiene como beneficio inmediato una mejor planeación en el *diseño de la instrucción* y los materiales didácticos necesarios; este requisito y nuevo proceder es necesario informarlo en la junta que se llevará a cabo con los departamentos relacionados.
8. En cuanto a la organización y logística de las inducciones tanto en el CECADE como en punto de venta; se profundiza y explica más a detalle en el “*Plan de Inducción*”.
9. Como pudimos observar en las tablas 3.5 y 3.6, esta propuesta de programación permite que cada área de Recursos Humanos (selección, capacitación y relaciones laborales) tenga el tiempo suficiente para realizar sus

actividades; incluso con cierta disposición para realizar actividades administrativas, respondiendo a los procedimientos que se piden en la empresa.

10. Específicamente en el departamento de capacitación, y con respecto a las programaciones de las capacitaciones, se propone que los diversos proyectos o clientes se distribuyan en cinco diferentes grupos, cada uno con días y horarios establecidos, así como un cierto número de instructores responsables de la instrucción; estos grupos son: 1) División de Servicios Bancarios, 2) División de promoción en Sam's Club, más División de Eventos y Edecanes más División de apoyos promocionales, 3) División de Promoción directa, 4) Inducciones en CECADE y capacitaciones en punto de venta para empleados de promoción e 5) Inducción y capacitación en el CECADE para empleados internos.

En la tabla 3.7, se describen los grupos antes mencionados, así como la descripción de: a quién va dirigida la instrucción, el número de instructores necesarios para la realización de capacitaciones e inducciones de acuerdo a cada grupo, y finalmente los días y horarios propuestos para las mismas.

TABLA 3.7 PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES.

DIVISION	A QUIEN VA DIRIGIDO	INSTRUCTORES	DIAS Y HORARIOS
División Servicios Bancarios	Empleados de los proyectos de: Bancomer, American Express, Santander, Banco Walmart, Comercial Mexicana y Finapoyo	3 Instructores, cada uno responsable de dos clientes o proyectos.	Martes, miércoles, jueves y viernes. De 9:00 AM a 3:00 PM.
División de promoción en Sam's Club, más División Eventos y Edecanes, más Apoyos Promocionales	Empleados de los proyectos de: Sam's Club, Eventos y estudios de campo.	1 instructor, debido a la baja demanda es suficiente sólo un instructor.	Sam's los días martes y jueves. Eventos, edecanes y apoyos promocionales los días miércoles y viernes. En ambos casos en horarios de 9:00 AM a 3:00 PM.
División de Promoción Directa	Empleados de los proyectos de: Unilever, Hellmans, ADES, Caribe Cooler, Ricolino, SEDAL, etc.	1 instructor, debido a la baja demanda es suficiente sólo un instructor	Martes, miércoles, jueves y viernes; en horarios de 9:00 AM a 3:00 PM.
Inducción en el CECADE y Capacitación en Punto de Venta.	Inducciones a todos los <u>empleados de promoción</u> y capacitación en punto de Venta.	2 instructores, es importante la rotación de capacitaciones en punto de venta para evitar desgaste en los instructores.	Inducciones de lunes a viernes de 4:00 a 6:00 PM. Capacitación en punto de venta, de lunes a viernes de 10:00 AM a 2:30 PM, ya en el punto de venta, sin contar el traslado que es de aproximadamente media hora.
Inducción y Capacitación en el CEDACE.	Capacitaciones a los <u>empleados internos</u> en las habilidades, conocimientos y actitudes básicas según su puesto; se complementa con la capacitación en el puesto (como lo muestra el "Desarrollo del <i>Plan Anual de Capacitación</i> ").	2 instructores, más el apoyo de los Líderes de capacitación y del departamento donde el nuevo empleado trabajará.	De lunes a viernes a solicitud y coordinación con el área de RH.

FUENTE: (Creación propia).

Recursos.

Infraestructura.

- El CECADE es el centro donde se llevaran a cabo todas las capacitaciones, a excepción de las de punto de venta, y las inducciones y capacitaciones para el personal interno, pues se llevaran a cabo en las oficinas y departamentos a los que pertenezcan.
- Es preciso tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para las capacitaciones e inducciones, que posibilitan lograr un buen ambiente de instrucción:
 - Adecuada ventilación, ya sea artificial o natural.
 - Buena iluminación, ya sea natural o artificial.
 - Mobiliario cómodo y suficiente.
 - En la medida de lo posible, se necesita eliminar ruidos externos que provoquen distracciones.
 - El lugar de la capacitación debe de encontrarse con una adecuada limpieza.
 - Suficientes materiales de apoyo (manuales de inducción, bitácoras de inducción, papelería y bolígrafos, etc.)
 - La actitud, dominio sobre el tema y trato amable de los instructores o de quien dirija las inducciones y capacitaciones (lideres, acompañante estrella, y supervisores), es primordial para que se logre un buen proceso de enseñanza-aprendizaje.

Materiales y Equipo.

- Carteles con la información sobre la forma de llevar a la práctica el “Plan de Integración y Bienvenida del Talento”; su objetivo, dinámica e implicados en el mismo.
- Folletos con la información del plan; los cuales deben ser breves, atractivos y didácticos; éstos se entregarán en la junta reinformación y explicación sobre el proceso.

- Recursos ya sea económicos o de transporte (propio de la empresa o particular de algún instructor), para trasladar a los empleados que se capacitaran en el punto de venta y a los instructores responsables. Es importante que si es necesario la utilización de un vehículo particular, propiedad de alguno de los instructores; éste último, reciba por su compromiso y disposición, recursos económicos o de especie (vales de gasolina).

Responsables.

- El líder del área de Recursos Humanos, es el primer responsable de difundir y aplicar este plan; por lo que su apoyo tiene un valor crucial.
- Todo el personal del área de Recursos Humanos se encuentra relacionado con este plan.
- Todo el personal del área de capacitación implementa capacitaciones e inducciones; para que funcione el plan, primeramente esta área debe de respetarlo y aplicarlo.
- Es labor del líder del área de capacitación, coordinar las capacitaciones de acuerdo a lo planteado anteriormente.
- El departamento de Recursos Humanos (más en específico el área de capacitación) en conjunto con el área de diseño, elaboraran los carteles y folletos que se necesitan para su difusión en la junta.
- El área de operaciones también debe estar presente en la junta de información, debido a su fuerte y cercana relación en las solicitudes de capacitaciones.
- El área de compras, se encargará otorgar los recursos necesarios para el traslado de los participantes y los instructores a las capacitaciones en punto de venta.

Beneficios.

- ✓ Se disminuirá el tiempo en el que los participantes invierten en las oficinas, pues esto les causa desgaste.
- ✓ Se obtendría por parte de los participantes mayor interés, energía, atención y motivación.

- ✓ Se eliminaría la premura en la que se demandan las capacitaciones.
- ✓ Se planearía y diseñaría más adecuadamente las instrucciones y los materiales didácticos.
- ✓ Seguimiento adecuado del *instructivo del SGC de capacitación*, al no tener la premura de realizar las capacitaciones.
- ✓ Se les otorga más tiempo a los participantes de acuerdo a su habilidad para aprender.
- ✓ Se llegaría más fácilmente, a los objetivos del área de capacitación en cuanto a la aprobación de los participantes con una calificación mínima de ocho y que del total de participantes aprueben con dicho promedio el 80% de ellos.
- ✓ Se evita el cansancio físico y mental de los participantes cuando se programan adecuadamente las capacitaciones en punto de venta.
- ✓ Optimiza tiempos al tener un programa que incluye todos los procesos de Recursos Humanos.
- ✓ La “primera imagen” que se le otorga al nuevo empleado sobre la empresa, es de preocupación por sus trabajadores y de una adecuada organización y planeación en sus actividades.
- ✓ Por medio de una adecuada planeación e implementación, de todo el proceso por el que pasa el nuevo empleado al entrar a la organización, se aumenta la satisfacción de los empleados con la empresa y se optimiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4) *Plan de Inducción.*

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Existen altos niveles de rotación de personal.
- ✗ Aumento en el tiempo de adaptación de los empleados de nuevo ingreso a la empresa y a su ambiente laboral.
- ✗ No se reduce adecuadamente el nivel de ansiedad en los nuevos empleados después de haber pasado por el proceso de reclutamiento y selección.

- ✘ El personal no cuenta con la información suficiente y clara del reglamento interno y políticas de la empresa, ya que no existe un reglamento interno ni un manual de inducción.
- ✘ Falta de identificación con los objetivos de la empresa.
- ✘ Los empleados de promoción no se presentan a su primer día de trabajo, debido en parte a una experiencia larga y abrumadora del proceso de selección, capacitación y contratación realizadas en un mismo día.

Objetivo.

Implementar un programa de Inducción para todo el personal de nuevo ingreso a la empresa, permitiendo “darles la bienvenida” a la organización y con ello potencializar su disposición para desempeñar sus funciones de manera adecuada, beneficiando a la empresa y a los propios trabajadores.

Tareas a Realizar.

1. Elaboración de un *“Manual de inducción”*; el cual es un documento escrito que contiene los datos más relevantes de la empresa y del puesto; este documento debe ser entregado por el área de capacitación en el momento en el que se contrata al empleado y pasa a la inducción en el CECADE, dicho documento debe contener lo siguiente (tomando en cuenta algunos puntos expuestos por Arias y Heredia 2004 y Bohlander, Sherman y Snell 2003):
 - *Programación de las actividades de inducción y capacitación*, días y horarios en los que el empleado pasará por cada proceso (esto lo anota el mismo empleado, a partir de los horarios que le son informados por el departamento de RH y/o el instructor de capacitación); lo cual otorga al nuevo empleado un panorama de lo que se llevará a cabo en su proceso de bienvenida a la empresa, es lo que se dio a conocer como: “Proceso de Integración y Bienvenida del Talento”.
 - *Información sobre la empresa a la que ahora pertenece*: Historia de la empresa, servicios que ofrece, Misión, Visión, valores y políticas de calidad

y desarrollo de la empresa, funciones de los principales puestos que existen en la empresa, etc.

- *Información sobre su contratación:* tipo de contrato y plazo, días y formas de pago, procedimientos para requerir incapacidades, días de descanso y que hacer en caso de faltas, horarios de trabajo, día en que empezó a laborar, nombre y teléfonos de su jefe inmediato y de los empleados de operación y RH relacionados a su puesto; además de todas sus prestaciones y beneficios.
 - *Información sobre beneficios y bonos:* Es importante enlistar las prestaciones a las que son merecedoras los empleados tanto internos como de promoción. En el caso de los empleados de promoción, es necesario incluir los datos referentes a las escalas de metas y el bono correspondiente dependiendo de la meta alcanzada. En general, para todos los empleados, se debe de incluir los criterios que se toman en cuenta para gozar de los beneficios que les otorga la empresa (beca de tiempo, bonos, incentivo por estudios o preparación, etc.).
 - Así como la información acerca del *reglamento interior de trabajo:* Derechos y obligaciones, principales puntos que cubrir en cuanto a imagen y conducta, etc.
2. Elaboración y aplicación de “*videos de inducción*”, los cuales deben ser actualizados y dinámicos, y destinados tanto a empleados de promoción (de todos los proyectos) como al personal interno. Éstos también deben ser utilizados en toda la republica para homogeneizar la información.
 3. Designación de un “*Acompañante Estrella*”, el cual es un empleado (de promoción o interno) con experiencia, que le da la “Bienvenida” al nuevo trabajador y lo acompaña en su primer día de trabajo, el objetivo es que le muestre las instalaciones, funciones y responsabilidades de su puesto; dicho empleado debe ser elegido por su buen desempeño e instruido por el área de capacitación; además, es recomendable otorgarle un bono mensual por dicha labor, para designar el monto del bono, se pueden tomar en cuenta el número

de inducciones que realizó en el mes, esto se puede obtener por medio de la Bitácora de Inducción (se explica en seguida, en el punto 4), se entregará una copia de la misma al área de Capacitación y ésta a su vez al área de Relaciones Laborales y Nominas, para su adecuada contabilidad. En el caso de los empleados de promoción, dicho bono tiene como objetivo además de motivar, apoyar al empleado en la posible pérdida de bono de productividad, debido a que esta labor le resta tiempo para poder llegar a las metas establecidas. Para ambos tipos de empleados (promoción o internos); es necesario que esta situación sea reconocida como una “promoción”, por su esfuerzo y desempeño, para que el personal perciba que ser el “acompañante estrella”, le otorga al empleado cierto status en el nivel jerárquico de puestos; incluso le propicie a alcanzar puestos de mayor estatus.

4. Elaboración de una “*Bitácora de Inducción*”, la cual debe ser implementada en un primer momento, en las inducciones en el CECADE, por el instructor y un Representante de Relaciones Laborales; en un segundo momento, en las inducciones en punto de venta o el puesto de trabajo, por el supervisor (líder o jefe directo) o el “acompañante estrella”.

Esta bitácora tiene la finalidad de guiar la inducción y al mismo tiempo de verificar que se hayan cumplido todos los puntos.

El acompañante estrella debe entregar a su supervisor el total de bitácoras de la semana, de acuerdo al número de empleados nuevos; éste a su vez, entregará los documentos al área de capacitación, la cual obtendrá una copia y la entregará al departamento de Relaciones Laborales para su contabilidad y otorgamiento de bono.

En esta bitácora se pide que se marque en la columna de “realizado” para verificar que no se olvide ningún rubro; además se demanda que los nuevos empleados coloquen su firma para confirmar que el proceso de inducción se realizó completo. En la tabla 3.8, se muestra el formato propuesto sobre dicha Bitácora; nótese que esta dividida en dos momentos, las inducciones en el CECADE y las realizadas en

el punto de venta; éstas últimas, son aquellas que se realizan por parte de los “Acompañantes Estrella”.

TABLA 3.8 BITACORA DE INDUCCIÓN.

BITÁCORA DE INDUCCIÓN				
Nombre del nuevo Trabajador: _____				
Puesto: _____				
Fecha de Contrato: _____				
Empleado Interno: () ó Empleado de Promoción: ()				
INDUCCIÓN EN EL CECADE				
Actividades a Realizar			Realizado	
			SI	NO
1	Bienvenida a la empresa y presentación del instructor.			
2	Entrega del Manual de Inducción y explicación amplia sobre el contenido del manual.			
3	Transmisión del video de inducción.			
4	Platica de información por parte del instructor acerca del video de inducción.			
5	Presentación del representante de Relaciones Laborales.			
6	Plática y contestación de preguntas y dudas de los nuevos empleados, tanto por parte del instructor como del Representante de Relaciones Laborales.			
Fecha de Inducción en CECADE: _____				
Instructor responsable: _____				
Representante de Relaciones Laborales: _____				
Firma del Nuevo trabajador: _____				
Observaciones adicionales: _____				

FUENTE: (Creación propia a partir de Arias y Heredia 2004, De Cenzo y Robbins 2005, e Ivancevich 2005).

TABLA 3.8 BITACORA DE INDUCCIÓN.
(Continuación).

INDUCCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA O PUESTO DE TRABAJO.			
Actividades a Realizar		Realizado	
		SI	NO
1	Bienvenida a la empresa y presentación del supervisor o acompañante estrella.		
2	Presentación del nuevo empleado con sus compañeros.		
3	Plática y muestra de los requisitos y actividades esenciales al llegar al punto de venta u oficina, como son: lugar y funcionamiento del reloj checador, tarjeta de identificación, reglas de acceso y dentro del lugar de trabajo, lugar del comedor de empleados, tiempo disponible para comer, sanitarios, etc.		
4	Entrega de sus materiales de trabajo como son: mandil, papelería, mesas, sillas, cubre bocas, guantes, equipo de computo, o cualquier material y herramientas que se requieran según el puesto; así como la puesta en el lugar de trabajo, para que el empleado comience a familiarizarse con su entorno laboral.		
5	Plática y muestra sobre las funciones básicas que se deben realizar según el puesto.		
6	Práctica del nuevo empleado de las funciones básicas que debe realizar.		
7	Supervisión constante de la realización de sus funciones, para otorgar retroalimentación.		
<p>Fecha de Inducción: _____ Tienda, punto de venta u oficina (despacho al que pertenece): _____ _____ Inducción otorgada por: _____ Firma del Nuevo trabajador: _____ Observaciones adicionales: _____</p>			

FUENTE: (Creación propia a partir de Arias y Heredia 2004, De Cenzo y Robbins 2005, e Ivancevich 2005).

5. De acuerdo a la tabla anterior, y como se comento con anterioridad, podemos observar que la inducción se debe realizar en dos momentos: *el primero* es llevado a cabo por el instructor de capacitación y un Representante de Relaciones Laborales, implementada en el CECADE; *el segundo* momento, se realiza por el acompañante estrella o por el supervisor, en el primer día que el nuevo empleado llega al punto de venta (empleados de promoción) o puesto de trabajo (empleados internos) y se realiza durante el horario de trabajo del nuevo empleado.
6. Para las inducciones a los empleados de promoción, es necesaria y recomendable la programación de tres días a la semana para realizar las inducciones en el punto de venta; estas inducciones son realizadas por los “acompañantes estrella”, los días lunes y viernes, y por los supervisores los días miércoles; la finalidad es que éste último tenga tiempo disponible para realizar sus funciones en las diversas tiendas que debe cubrir. Para los empleados internos, las inducciones se pueden realizar de lunes a viernes, en horario de conformidad y coordinación con RH, ya que no existe tanta demanda como en el caso de los empleados de promoción.
7. Las inducciones en el CECADE, llevadas a cabo por el instructor de capacitación, con la colaboración de un representante de Relaciones Laborales, se realizarán para los empleados de promoción, de lunes a viernes en un horario de 4 a 6 de la tarde; para los empleados internos los mismos días pero en un horario abierto, debido a que su demanda es mucho menor a diferencia de los empleados de promoción. Es importante mencionar que la presencia de un empleado interno perteneciente al área de relaciones laborales, se debe a que pueden existir dudas relacionadas al contrato laboral y cuestiones de nomina.
8. Debido a esta programación de horarios, todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y contratación debe ser reestructurado; como se mostró en la propuesta del “*Proceso de Integración y Bienvenida del Talento*”.

Recursos.

Infraestructura.

- Las inducciones realizadas por el instructor se llevan a cabo en el CECADE.
- Las inducciones en punto de Venta se llevan a cabo en las tiendas, sucursales y oficinas (según sean empleados de promoción o internos) donde el nuevo empleado pertenece y realizara sus funciones.

Materiales y Equipo.

- Papelería e impresoras para realizar el Manual de Inducción y las Bitácoras de Inducción.
- Es pertinente la cotización de empresas dedicadas a la imprenta, para la realización de los cuestionarios.
- Recursos para el bono de los “Acompañantes Estrellas”.

Responsables.

- Para las inducciones en el CECADE, el instructor es el principal responsable; sin embargo las funciones en la inducción por parte del representante de relaciones laborales es fundamental.
- Los videos de inducción y el manual de Inducción; deben ser elaborados entre el departamento de Capacitación, Sistemas y Diseño.
- La cuantificación y administración del bono a los acompañantes estrella esta a cargo del área de Relaciones Laborales y del Departamento de Nominas.
- El departamento de compras debe de otorgar los recursos económicos necesarios para la adquisición de materiales y equipo que resulte necesario.
- Es indispensable que todo RH se comprometa con el seguimiento del proceso de Selección, Capacitación, Contratación e Inducción.
- Los supervisores son una pieza clave para seguir el procedimiento.

Beneficios.

- ✓ Disminución en el tiempo de adaptación de los empleados de nuevo ingreso.
- ✓ Se reduce adecuadamente el nivel de ansiedad en los nuevos empleados, después de haber pasado por el proceso de reclutamiento y selección.

- ✓ Identificación de los empleados con los objetivos de la empresa.
- ✓ Aumento de permanencia en la empresa y baja de rotación del personal.
- ✓ El personal posee la información clara en cuanto a las reglas, procedimientos y formas de trabajar de la empresa.
- ✓ El empleado se siente acompañado en todo momento.
- ✓ Aumenta la probabilidad de que los empleados de promoción se presenten a su primer día de trabajo, debido a que la experiencia de selección, capacitación, contratación e inducción que vivieron fue gratificante y bien planeada.

5) Seguimiento del Procedimiento del Sistema de Gestión de calidad.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Existe un *Procedimiento* del Sistema de Gestión de Calidad que indica que hacer en la recepción y canalización del participante de las capacitaciones; el cual indica que el participantes debe cumplir con la calificación mínima de 8 en las evaluaciones de la instrucción para poder ser contratado.
- ✗ Con frecuencia, el instructor de capacitación debe realizar algunas “excepciones”, demandadas directamente del personal del área de Recursos Humanos; así pues, se le otorga al candidato una breve “platica” de los puntos en los que ha fallado, y éste vuelven a aplicar las evaluaciones, las cuales regularmente alcanza (o debe alcanzar). Por lo tanto no se toma en cuenta la opinión profesional del instructor como papel de “filtro” para la selección de personal.
- ✗ Además de que no se respeta el procedimiento; existe un desgaste tanto para el instructor como para el candidato, (hay candidatos que se presentan a las 8 de la mañana y salen de las oficinas aproximadamente 10 horas después); lo que provoca desanimo, falta de atención, y merma en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✗ Se hace evidente por parte del área de Reclutamiento y Selección una alta necesidad de que los candidatos acepten el puesto, lo que devalúa el esfuerzo

por ganarse un lugar dentro de la empresa y el valor del puesto, existen empleados que después de que son contratados no se presentan a trabajar en el primer día laboral.

Objetivo.

Respetar el Procedimiento del SGC, por todos los implicados en el mismo; para lo cual se plantean herramientas para asegurar su seguimiento.

Tareas a Realizar.

1. Gracias al "*Proceso de Integración y Bienvenida del Talento*", consideramos que el tiempo disponible para otorgar las capacitaciones permite optimizar el aprendizaje de los participantes; por lo que se considera que será más probable que se logre obtener la calificación mínima de 8, requerida para contratar al candidato, sin necesidad de violar las normas del procedimiento; aun con ello, es necesario asegurar el seguimiento del procedimiento por medio de ciertas herramientas que a continuación se presentan.
2. Buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones anónimas, para que cualquier persona afectada por el incumplimiento del procedimiento del SGC, se pueda expresar; se colocara en la recepción del CECADE y otro en el comedor de empleados del CECADE; su lectura y seguimiento se llevara a cabo por parte de RH. Este es el mismo buzón que esta dirigido a todo el personal y que se explicara en el "*Plan de Mejora del Clima Laboral*".
3. Juntas (semanales, quincenales o mensuales) en donde se puedan revisar los avances en el seguimiento y respeto de las políticas del procedimiento del SGC.

Recursos.

Infraestructura.

Las juntas se realizarán en algún aula de capacitación dentro del CECADE, o en su defecto en la sala de juntas de Gerencia.

Materiales y Equipo.

- Buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones.

- Bitácora de juntas, papelería e impresoras.

Responsables.

- El principal responsable de que se cumpla el procedimiento son los líderes de cada área.
- Todos los empleados internos del departamento de RH deben estar comprometidos a que se siga y respete el procedimiento.
- La elaboración del formato de evaluación en el proceso de capacitación es labor del área de capacitación.
- El área de compras debe otorgar los recursos para la compra o elaboración del buzón de quejas, sugerencias o felicitaciones.

Beneficios.

- ✓ Se eliminaría el desgaste del instructor como de los participantes
- ✓ Se pondrá fin al desgaste tanto para el instructor como para el candidato, al no tener que posibilitar la calificación mínima; evitando el desanimo, falta de atención, y merma en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ✓ Se eliminaría el deseo evidente por parte del área de Reclutamiento y Selección, de que los candidatos acepten el puesto, lo que le otorga el valor adecuado al esfuerzo por ganarse un lugar dentro de la empresa y el valor del puesto; por lo que el nuevo empleado valorara el pertenecer y ser elegido para laborar en la empresa.
- ✓ Tomar en cuenta la opinión profesional del instructor como parte importante del proceso de filtro en la selección de personal.

6) Mejora de las Capacitaciones a Distancia.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Las capacitaciones *semipresenciales* tienen como propósito tratar de homogeneizar información, tareas y procesos en toda la Republica, sin embargo, no se llega a este objetivo.

- ✘ Los recursos y herramientas con las que se cuenta para estas capacitaciones son escasos e inadecuados; por ejemplo el sistema de telefonía (se cortan las llamadas o enlaces constantemente), falta de videos que apoyen la instrucción, falta de proyectores, bocinas y recursos para realizar viajes a los estados de la Republica.
- ✘ La capacitación que reciben los participantes suele estar suspendida, reprogramada, retrasada en tiempo, e incompleta por la necesidad de no aumentar el gasto en telefonía y por la falla de la misma; por lo que los participantes se perciben molestos, desmotivados, cansados y desconcentrados, recibiendo una instrucción inadecuada y limitada.

Objetivo.

Creación de un plan de capacitación a distancia, el cual responda a las necesidades de capacitación en toda la republica y optimice el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tareas a Realizar.

El Plan de Capacitación a distancia es un conjunto de herramientas y materiales (diapositivas, videos, lecturas escritas, cuestionarios, etc.) que el participante utilizará de manera activa para poder llegar al domino del contenido de la capacitación, aunque el participante analizará la información de acuerdo a su autodisciplina y rapidez para aprender; estará guiado por medios electrónicos, por su líder (de forma presencial) y por el capacitador (de forma telefónica y por correo electrónico). Existen dos tipos de capacitación a distancia: la inicial y las actualizaciones; las temáticas de cada una dependerán del proyecto al que pertenezcan lo participantes y del DNC.

En cuanto a la capacitación inicial, es importante que el instructor se presente con el participante vía telefónica y le indique las actividades y pasos que debe seguir para emprender la instrucción. Dicha capacitación se divide en seis fases, la duración de cada fase depende de la habilidad del participante; sin embrago, se considera que las fases 1, 2, 3 y 4 se pueden llevar acabo en un sólo día, en aproximadamente cinco horas, es recomendable que el líder acompañe al

participante durante la instrucción; aunque también es probable que el candidato pueda recibir la capacitación en otro lugar diferente a las oficinas de la empresa, por ejemplo en su propio domicilio o en lugares que ofrecen el servicio de Internet (café Internet), en un segundo momento se llevarían a cabo las fases 5 y 6. Las fases son las siguientes:

1) *Conocimiento del producto a promover*: se proporcionan las características y beneficios del producto o productos que el empleado debe promover o vender.

2) *Técnicas de ventas efectivas*: se describen y muestran los pasos a seguir para realizar ventas con la mayor efectividad posible.

3) *Atención y servicio al cliente*: se describen y muestran los pasos a seguir para una adecuada, amable y eficaz atención y servicio al cliente.

4) *Evaluación final*: El participante debe responder dos cuestionarios, el primero con referencia a lo aprendido en la capacitación y el segundo para indagar la efectividad de la misma, por medio de su percepción y opinión personal.

5) *Ponderación del aprendizaje y entrega de resultados*: El instructor responsable del proyecto llamara por teléfono a la oficina del estado correspondiente donde se haya capacitado al candidato, para lo cual debe existir coordinación entre el instructor y el líder de la oficina correspondiente para acordar el día y la hora de cita del nuevo empleado; el capacitador realizará una serie de preguntas para asegurarse del aprendizaje del participante, además de responder las posibles preguntas y dudas del empleado. Así mismo, entregara resultados y retroalimentación acerca del desempeño del participante a lo largo de la capacitación a distancia.

6) *Inducción y Bienvenida*: Se contrata y se transmite el video de inducción al nuevo empleado, esto lo realiza el líder del proyecto que se encuentra en la oficina junto con el empleado; se responden las posibles dudas y se le da la bienvenida a la empresa.

En las fases 1, 2 y 3, el participante debe responder un cuestionario (de no más de 10 reactivos) por cada fase, por lo que debe obtener una calificación mínima de 8 para poder pasar a la siguiente fase.

Para las capacitaciones de actualización, es necesario que se realice una DNC, para que a partir de ésta se diseñen los materiales y herramientas necesarias; en cuanto a las tecnologías de capacitación, se recomienda el uso de mesas de debate, conferencias, juntas, y participaciones en medios de “foros de discusión”; que permiten el intercambio de información entre varios participantes, véase tabla 3.9, donde se explica cada fase del proceso de capacitación a distancia.

TABLA 3.9 FASES DE LA CAPACITACIÓN INICIAL A DISTANCIA.

Fase	Actividad del Participante	Materiales y Herramientas
1 Conocimiento del producto a promover	-Leerá y analizará la información de las diapositivas y de la ficha técnica de capacitación. -Responderá el breve cuestionario para poder pasar a la siguiente fase.	-Información en forma de diapositivas. -Ficha técnica de capacitación (anexo 4). -Para personal de servicios financieros: Solicitud de trámite de tarjeta de crédito (anexo 6) e Instructivo del llenado de solicitud (anexo 7). -Cuestionario.
2 Técnicas de ventas efectivas	-Leerá y analizará la información de los videos y de la ficha técnica de capacitación. -Responderá el breve cuestionario para poder pasar a la siguiente fase.	-Información en videos sobre las técnicas de ventas. -Ficha técnica de capacitación. -Formato de apoyo para servicio a clientes y ventas (anexo 5). -Cuestionario.
3 Atención al cliente	-Leerá y analizará la información de los videos y de la ficha técnica de capacitación. -Responderá el breve cuestionario para poder pasar a la siguiente fase.	-Información en videos sobre atención al cliente. -Ficha técnica de capacitación. -Formato de apoyo para servicio a clientes y ventas (anexo 5). -Cuestionario.
4 Evaluación final	-Responderá las evaluaciones, tanto la correspondiente a la información de la capacitación como de su percepción de la eficacia del sistema a distancia.	-Cuestionario final sobre como resolvería el participante, tres problemáticas reales de su puesto de trabajo; en el caso de servicios financieros deben resolver el caso práctico (anexo 8). -Cuestionario sobre su percepción y opinión acerca del sistema de capacitación a distancia.
5 Ponderación del aprendizaje y entrega de resultados	-Planteará al instructor las posibles dudas que hayan surgido a lo largo de la capacitación a distancia. -Responderá las preguntas orales que el instructor le plantee acerca de la información vista en la capacitación. -Recibirá sus resultados y retroalimentación por parte del capacitador, acerca de su desempeño en la capacitación.	-Resultados del cuestionario final, sobre como resolvería el participante tres problemáticas reales de su puesto de trabajo; en el caso de servicios financieros el resultado del caso práctico (anexo 8). -Escala de calificaciones de los cuestionarios breves. -Ficha técnica de capacitación.
6 Inducción y Bienvenida	-Analizará el video y manual de inducción a la empresa. -Planteará al instructor y a su líder, las posibles dudas que hayan surgido acerca del video y el manual de inducción; así como lo referente a su contratación.	-Video de Inducción a la empresa. -Manual de inducción a la empresa. -Contratación por parte del líder de proyecto.

FUENTE: (Elaboración propia).

Recursos.

Infraestructura.

Creación de una sección en la página de la empresa sobre “Capacitación a Distancia”; en donde se encontrarán los videos y breves cuestionarios sobre los temas adecuados a los puestos a capacitar, sobre todo los temas de: técnicas de ventas efectivas y atención y servicio al cliente; ya que es la información que todo personal de promoción debe dominar.

Es necesario que esta página sea muy interactiva, dinámica y “llamativa” para los participantes; además de completa, pues sería recomendable que también se integren foros de discusión y escalas de evaluaciones.

Para acceder a esta sección el participante debe contar con una clave que le será proporcionada en el momento de su contratación.

Es necesario que el participante cuente con correo electrónico para poder estar en contacto con él y enviarle cualquier formato e información necesaria.

El participante puede tener acceso a esta página desde cualquier sitio de Internet o en su defecto, desde las computadoras previstas en las oficinas de los líderes de proyecto, en los diversos estados de la republica.

Materiales y Equipo.

Existen ciertas herramientas que es necesario desarrollar para poder llevar a cabo este plan de capacitación; son las siguientes:

1. *Sección en la página de la empresa sobre “Capacitación a Distancia”*; en donde se encontraran los videos, presentaciones en Power Point y breves cuestionarios sobre los temas de: ventas efectivas y atención al cliente. Así como una escala de calificación, que muestre los resultados que el participante va obteniendo en cada breve cuestionario, respectivo a cada fase de la capacitación.
2. *Información presentada en diapositivas*, la cual se encuentra en la pagina de la empresa, abordando tres temas fundamentales: 1) características y beneficios del producto o productos que el participante debe dominar, 2) técnicas de ventas efectivas, y 3) adecuada atención al cliente; éstas serán diseñadas y

actualizadas por el capacitador, un ejemplo de este tipo de material se presento con anterioridad en el anexo 3.

3. *Ficha técnica de capacitación* acerca del producto a promover (como la presentada en el anexo 4); al igual que el *formato de apoyo para servicio y ventas* (anexo 5), creados por el instructor; así como cualquier otra información relevante para el puesto; los cuales se deben entregar por escrito por parte del líder del proyecto al participante; dichos materiales fungen como un apoyo para el empleado cuando ya se encuentra en el punto de venta.
4. *Videos* sobre: técnicas de ventas efectivas, y la adecuada atención al cliente; en donde se muestre por medio de juegos de roles y de las actividades en situaciones reales, la forma adecuada de realizar estas funciones, estos videos serán elaborados por los instructores, el área de sistemas y diseño; el participante tendrá acceso a ellos por medio de la pagina de Internet de la empresa, en la sección de “Capacitación a Distancia”:
5. *Breves cuestionarios* (con máximo diez reactivos) sobre la información que el participante debe dominar en cada fase de la capacitación, los cuales serán elaborados por el área de capacitación en colaboración con sistemas; sobre temas del producto o productos a promover, técnicas de ventas y atención al cliente, los cuales se encontraran en la pagina de Internet de la empresa, en la sección de “Capacitación a Distancia”; en donde el sistema permitirá que el participante pase a cada una de las fases del proceso de capacitación únicamente cuando éste haya obtenido una calificación minima de 8 en sus evaluaciones.
6. *Cuestionario de Evaluación final* (un ejemplo de éste se encuentra en el anexo 9) o en su defecto el *caso práctico* para los empleados de servicios financieros (anexo 8), éste último resolverá el participante con ayuda del instructivo del llenado de solicitud (anexo 7); todos estos materiales serán elaborados y actualizados por el instructor y enviados vía correo electrónico al líder del proyecto, quien deberá imprimir y entregar al participante al termino de su capacitación.
7. *Cuestionario de evaluación de la capacitación, del instructor y del líder del proyecto*; el cual es resuelto por el participante al final de la capacitación e

inducción, y constituye un relejo de la percepción del nuevo empleado a todo el proceso de capacitación, inducción, contratación y bienvenida por el que paso hasta convertirse en un miembro de la empresa, es un material escrito que debe ser entregado por el líder al participante.

8. *Video de Inducción y bienvenida*, es el mismo que se propuso en el “Plan de Inducción”, y que se utilizará para todos los empleados de la empresa; el cual debe ser transmitido por el líder del proyecto.

Algunas empresas no cuentan con un presupuesto extenso para poder invertir en las capacitaciones a distancia, a este respecto Bohlander, Sherman y Snell (2003, p. 201), proponen instrumentos de software gratuitos o por un bajo costo, para poder armar una caja de herramientas que permitirá estructurar y manejar una capacitación a distancia, incluyendo gráficos, pruebas interactivas, conferencias, animación, salas para chatear, listas de discusión y lugares de juntas.

Responsables.

- La gerencia, Recursos Humanos y el área de compras deben de cooperar con la disposición de los recursos necesarios.
- El área de capacitación será la encargada de realizar todo el material didáctico, además necesitará apoyo de las áreas de sistemas y diseño para la creación de la sección “Capacitación a distancia” en la pagina de la empresa.
- Los líderes de los estados de la Republica deben tener el compromiso para acompañar a los participantes en sus capacitaciones; así como el conocimiento e instrucción previa para el manejo de las tecnologías que se utilizarán.

Beneficios.

- ✓ Por medio de las capacitaciones *semipresenciales* se logrará homogeneizar información, tareas y procesos en toda la Republica.
- ✓ Los recursos, materiales y herramientas con las que se contara para estas capacitaciones serán suficientes, adecuados y didácticos.
- ✓ Se reducirán costos en traslados para capacitaciones foráneas.
- ✓ La capacitación que reciben los participantes será de calidad, evitando la suspensión, reprogramación y retraso; por lo que se optimizará el proceso de enseñanza-aprendizaje.

7) *Unificación del Equipo de Capacitación.*

Resultados del análisis FODA.

- ✘ Cada instructor realiza sus capacitaciones como cree que es lo mejor, por lo que las diferencias en las capacitaciones son sustanciales. Pareciera que existen las diferentes capacitaciones de E&B y no la capacitación de la empresa; lo cual da una imagen de falta de trabajo en equipo hacia los compañeros de la empresa y los participantes de la instrucción.
- ✘ La retroalimentación es escasa por parte del jefe de área y de los compañeros instructores.
- ✘ Igualmente no existe una colaboración y cooperación entre instructores para realizar las capacitaciones.
- ✘ El ambiente dentro del área de capacitación se torna en un sentido de competencia, lejos de ser un equipo que trabaje en colaboración.
- ✘ Debido a la falta de colaboración y retroalimentación entre los integrantes del área, se considera que se ha llegado a una situación sin crecimiento y mejora, a un nivel de estancamiento, en donde cada uno trabaja por su cuenta.
- ✘ En la *fase de desarrollo de la capacitación*, no se utilizan variadas técnicas didácticas, únicamente exposición y juego de roles.
- ✘ En capacitaciones muy extensas los participantes pueden llegar a perder la atención debido a que sólo se expone la información, sin utilizar variadas técnicas didácticas.
- ✘ Se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad (SGC) que puede fungir como regulador de la planeación adecuada, además existe un procedimiento y un instructivo, se podría desarrollar un manual y formatos para la planeación de la capacitación y así homogeneizar y agilizar el diseño de las capacitaciones.
- ✘ En cuanto a los materiales didácticos; en su mayoría; no existen características específicas que haya que cubrir en su elaboración (a excepción de los que son auditables), por lo tanto son poco homogéneos, creados de acuerdo al criterio, habilidad, conocimiento y capacidades de cada uno de los instructores; son muy diversos los exámenes y materiales de lectura para los participantes.

- x No existe una manera de realizar los materiales didácticos y el diseño de la capacitación, así como una revisión del trabajo realizado, lo que hace que en la empresa existan diversas “formas de capacitar” y no la “capacitación de E&B”.

Objetivo.

Crear un verdadero equipo de trabajo, que colabore y comparta responsabilidades y compromisos; beneficiando principalmente a los participantes de las instrucciones, pero también a los instructores y la empresa.

Tareas a Realizar.

1. Juntas semanales del equipo de capacitación, para recibir retroalimentación, compartir experiencias e información acerca de la mejor manera de realizar el trabajo; esto enriquecerá la implementación de las capacitaciones en cuanto a técnicas didácticas y dinámicas “rompe hielo”; además de comenzar a trabajar en equipo, colaborando y no sólo compitiendo.
2. Programación para presenciar las capacitaciones de los compañeros instructores, lo que enriquece el trabajo al recibir retroalimentación y aprender de los compañeros.
3. Rotación de los proyectos a capacitar, para conocer y alimentar las capacitaciones, así como propiciar una responsabilidad compartida y de compromiso por el crecimiento y mejora del área en su totalidad, y no sólo del proyecto del que es responsable cada instructor.
4. Hacer uso del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), para homogeneizar los materiales didácticos.
5. Creación y realización del “Círculo del conocimiento”, en donde cada instructor leerá un libro, artículo o lectura de su elección (ya sea de temas relacionados a capacitación o de otros temas diversos), la cual compartirá con sus compañeros en las juntas de equipo, es recomendable realizar estas conversaciones sobre libros cada quince días.
6. Comidas y/o desayunos para festejar el cumpleaños de cada instructor, así como otras fechas importantes; esto propiciará un ambiente de convivencia.

7. Pizarra de corcho colocada dentro de la oficina del área, la cual servirá como medio de comunicación, donde los instructores realicen comentarios de retroalimentación hacia el trabajo de sus compañeros (frase de la semana, actitud a trabajar en la semana, meta de área, metas personales, etc.) y sobre otros temas de carácter personal, como son felicitaciones de cumpleaños y otros momentos especiales.

Recursos.

Infraestructura: Instalaciones del CECADE.

Materiales y Equipo.

- Bitácoras de juntas, papelería e impresiones.
- Pizarra de corcho.
- Carpeta compartida en la red de la empresa.

Responsables.

- El principal responsable será el líder de área, el cual a su vez debe delegar y organizar adecuadamente las actividades para una adecuada creación de equipo de trabajo.
- Los instructores tanto como el líder son los responsables de que el plan se lleve a cabo y se den los beneficios esperados.

Beneficios.

- ✓ Creación de un ambiente de trabajo en equipo dentro del área de capacitación; mostrando una imagen de colaboración hacia los compañeros de la empresa y los participantes de la instrucción.
- ✓ Retroalimentación constante y continua por parte de los compañeros de trabajo y el líder de área.
- ✓ Mejoramiento del ambiente dentro del área de capacitación, minimizando el sentido de competencia, y aumentando la colaboración.
- ✓ En la *fase de desarrollo de la capacitación*, se posibilitará la utilización de variadas técnicas didácticas.
- ✓ Se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad (SGC) que fungirá como regulador de la planeación adecuada.

- ✓ En cuanto a los materiales didácticos; existirán características específicas que haya que cubrir en su elaboración; por lo tanto serán más homogéneos, creados de acuerdo al criterio, habilidad, conocimiento y capacidades de cada uno de los instructores; además de ciertas características que deban cubrir según el SGC.

3.2.3. Plan de Evaluación Integral.

Dicho plan se divide en dos grandes acciones, una visión más integral y completa de la evaluación de la Capacitación y un programa de seguimiento de las instrucciones.

1) Evaluación de la Capacitación.

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Existe un breve cuestionario (anexo 11), que indaga cuál es la percepción del participante hacia la capacitación y al instructor, este formato no es anónimo, el participante debe colocar su nombre y firma; lo que causa que no sea posible que los participantes contesten con total honestidad y aportar su verdadera opinión.
- ✗ En cuanto a su captura; el encargado principal de recabar esta información es el líder o jefe de área; pero, los mismos instructores capturan las respuestas de sus cuestionarios; lo cual distorsiona la información perdiendo la objetividad, y aumenta la probabilidad de que algunos instructores omitan calificaciones bajas o desfavorables para ellos.
- ✗ En cuanto a las evaluaciones a los participantes, sólo existen evaluaciones teóricas no prácticas; pues sólo existen exámenes teóricos que indagan sobre los conocimientos adquiridos; pero no se evalúan las habilidades y comportamientos que los participantes deben adquirir; a pesar de que existe un juego de roles, los resultados de éste no son calificados. Los exámenes que existen para evaluar los conocimientos de los participantes son muy extensos, muy variados (de acuerdo a la creación de cada instructor), difíciles de

transcribir y analizar en bases de datos, y en su mayoría son exámenes con respuestas abiertas.

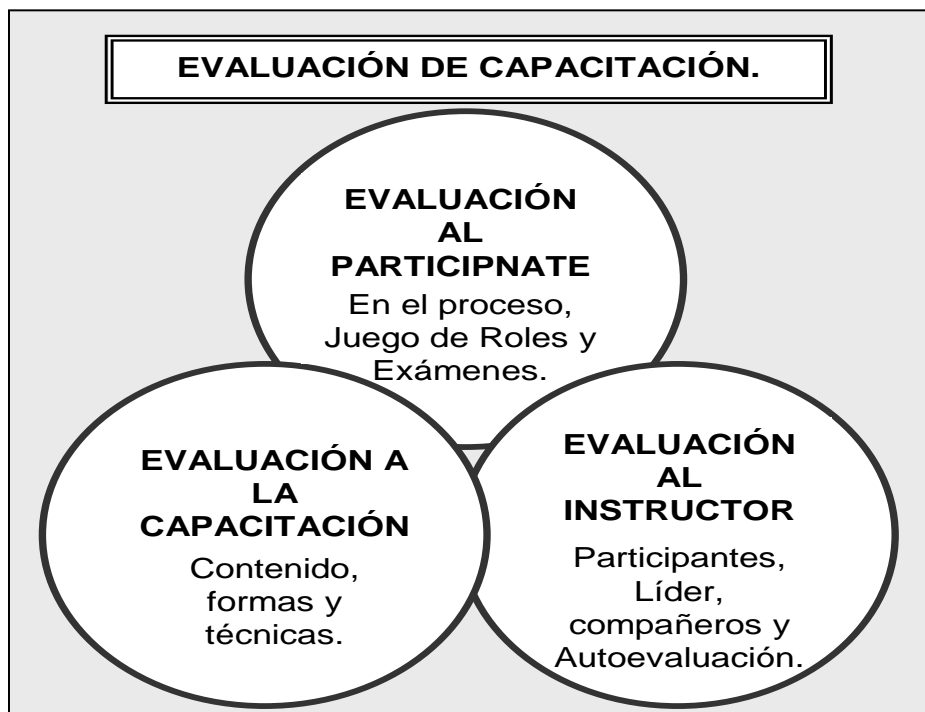
Objetivo.

Implementar un programa de evaluación a la capacitación, para obtener información sobre tres rubros: evaluación al participante, al instructor y sobre la propia capacitación; indagando de esta forma la efectividad de la instrucción y las áreas a mejorar o reforzar.

Tareas a Realizar.

Para generar un plan de evaluación completo se deben considerar tres áreas: evaluación al instructor, al participante y a la capacitación; en la figura 3.2, se muestran dichas áreas.

FIGUR 3.2. ÁREAS DE LA EVALUACIÓN A LA CAPACITACIÓN.



FUENTE: (Elaboración propia).

1. Evaluación al participante: Estas evaluaciones son fundamentales para decidir por parte del área de Selección la contratación del candidato; por lo que el instructor debe entregarlas a esta área; pero antes de hacerlo, es parte de su

labor, el que capture los resultados de las mismas en las bases de datos, para tener un respaldo e información y poder dar seguimiento a la capacitación.

- *Evaluación en el proceso de capacitación:* formato donde el instructor evalúa al candidato (ver tabla 3.10), en el cual se establecen tres parámetros para seleccionarlo: recomendable para contratar, recomendable con reservas y no recomendable; además se incluyen los motivos que dan surgimiento a la opinión del instructor (columna “observaciones”); esta es una herramienta que funge como evidencia de las habilidades, conocimientos y comportamientos, evaluados durante todo el proceso de la capacitación; desde que el candidato se presenta a los compañeros hasta que termina la instrucción; indagando formas de socialización, de interacción con compañeros, actitudes de motivación o desaliento, e incluso se puede apreciar el interés genuino por el puesto.

Dicho formato debe ser entregado al área de selección, este formato será entregado al área de selección, y de aquí al supervisor o líder inmediato del candidato, lo cual será útil para decidir sobre su contratación. Para conocer dicho formato se presenta a continuación la tabla 3.10.

TABLA 3.10. FORMATO PARA EVALUAR AL PARTICIPANTE DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN		
Recomendable	Recomendable con reservas	No recomendable
Observaciones:		
Nombre del Participante: _____ Puesto: _____ Empleado Interno o de promoción: _____ Nombre del Instructor: _____ Fecha de Capacitación: _____		

FUENTE: (Creación propia).

- *Evaluación durante el juego de roles*: También llamado psicodrama, consiste en desempeñar el papel de otras personas; la temática del juego de roles puede ser adaptada de acuerdo al puesto, es muy versátil y se puede aplicar desde puestos operativos hasta altos mandos (De la Calle y Ortíz, 2004).

Por medio de éste, podemos evaluar la posibilidad de que el empleado se comporte de cierta forma en su punto de venta o ya desempeñando su trabajo; en este caso; para los empleados de promoción es muy útil, pues les permite aprender técnicas de ventas y de atención al cliente; pero sobre todo manejo de objeciones. En los puestos de supervisores o líderes, es útil para aprender a dar retroalimentación, entender y guiar a otros, además de que les otorga la posibilidad de “ponerse en los zapatos” de sus subordinados.

Para realizar el juego de roles es necesario planificarlo adecuadamente; para lo cual, se pueden seguir los siguientes pasos: 1) Primeramente se necesita propiciar un ambiente adecuado y de confianza, 2) Desarrollar los papeles mediante una situación específica (lo más cercana a la realidad del puesto de trabajo), 3) Otorgar tiempo a que los participantes desarrollen su personaje y ofrecerles información y ayuda por parte del instructor, 4) Informar a los observadores (los demás participantes) como se deben dar las retroalimentaciones, 5) Guiar el juego de roles, regulando la presentación y evitando que se extienda más de lo necesario, y 6) Analizar el juego de roles y destacar y felicitar los puntos sobresalientes de lo aprendido, así como hablar de los puntos a mejorar (Bohlander, Sherman, Snell, 2003).

Para realizar la evaluación del juego de roles se propone tomar en cuenta un formato (tabla 3.11); en donde se ponga una “marca”, según la opinión del instructor, de acuerdo al desempeño del participante en el juego de roles, según sea sobresaliente, aceptable o por debajo de lo aceptable. Además, se determinará si el participante tiene ciertas características indispensables para desempeñarse en su puesto; y finalmente, un apartado de observaciones para especificar los motivos de la evaluación; dicho formato es igualmente útil para puestos operativos como para mandos intermedios.

TABLA 3.11. FORMATO PARA EVALUAR EN EL JUEGO DE ROLES.

EVALUACIÓN EN EL JUEGO DE ROLES.				
Desempeño sobresaliente	Desempeño aceptable			Desempeño por debajo de lo aceptable
Características o habilidades del participante.				
	Sobresaliente	Aceptable	No aceptable	No aplica
Facilidad de Palabra				
Resolución de problemas				
Desenvolvimiento y socialización				
Perseverancia				
Capacidad de empatía				
Capacidad de escucha				
Capacidad de dirigir a otros				
Capacidad de otorgar una adecuada retroalimentación				
Otras:				
Observaciones:				
Nombre del Participante: _____ Puesto: _____ Empleado Interno o de promoción: _____ Nombre del Instructor: _____ Fecha de Capacitación: _____				

FUENTE: (Creación propia).

- *Evaluación por medio de exámenes:* Es la forma más tradicional y se utiliza para determinar los conocimientos que los participantes han adquirido; hasta el momento las evaluaciones son muy diversas por lo que se propone homogeneizarlas, por medio de un “*Cuestionario para Participantes*” (hoja de preguntas) y una “*Hoja de respuestas*”.

Esta propuesta minimiza el uso de los recursos materiales (papelería e impresiones); además de disminuir el número de preguntas abiertas que son más difíciles de transcribir y analizar. Estos formatos, deben estar disponibles en una carpeta electrónica compartida para el área de capacitación; lo que agilizará la realización de los exámenes pues se contaría con un diseño preestablecido; en donde, los instructores sólo tengan que ingresar algunos datos en los espacios adecuados, como son: preguntas, opciones de respuesta, nombre del curso, etc.; como se muestra en las tablas 3.12 y 3.13.

TABLA 3.12. CUESTIONARIO PARA EL PARTICIPANTE.

CUESTIONARIO PARA EL PARTICIPANTE		
DIVISION DE SERV ICIO PROYECTO NOMBRE DEL CURSO ¡¡¡Por favor no escriba nada en este cuestionario, gracias!!!		
	Pregunta	Opciones de respuesta
1	Es una línea de crédito que otorga el banco al cliente para el pago de productos y servicios.	a.Tarjeta de crédito. b.Línea de crédito. c.Línea de debito.
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

FUENTE: (Creación propia).

TABLA 3.13. HOJA DE RESPUESTAS.

HOJA DE RESPUESTAS.			
DIVISION DE SERV ICIO			
PROYECTO			
NOMBRE DEL CURSO			
Nombre del Participante: _____			
Puesto al que aspira: _____			
Fecha: _____			
INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente en su cuestionario de preguntas y elija la respuesta correcta, márquela con una ✓, en la columna adecuada.			
Número de pregunta	A	B	C
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
Instructor que aplico el cuestionario: _____			
ACIERTOS TOTALES:		CALIFICACIÓN:	

FUENTE: (Creación propia).

2. Evaluación al instructor: Se propone que la evaluación este dirigida en cuatro sentidos: evaluación de los participantes de la instrucción, evaluación de los compañeros, evaluación de su líder de área y evaluación de su propia percepción; es importante no confundir esta evaluación con la evaluación de desempeño, pues aunque pueden parecer similares; la que se propone en este espacio esta encaminada a saber cómo el instructor esta realizando su trabajo desde la detección de necesidades, la planeación de las instrucciones, la implementación y la evaluación de las mismas; desde varios ángulos de

observación; para la cual, en el caso de las evoluciones por parte del líder, compañeros y por el propio instructor, se debe realizar un reencuentro cada mes.

Es importante entregar de forma mensual los resultados de las evaluaciones al instructor; es recomendable que se realice mediante una entrevista, ya sea por el líder de área o por el líder de RH; en donde por medio de una plática de retroalimentación, se hace hincapié, en que es un “intercambio de ideas”, el cual es muy valioso para mejorar algunas áreas de oportunidad y reforzar las fortalezas.

- Evaluación por parte de los participantes: se propone que sea anónimo para propiciar la sinceridad en las respuestas, es un cuestionario que indaga la percepción de los participantes en cuanto a los siguientes puntos: dominio del tema, actitud durante la capacitación, respeto y buen trato hacia los participantes, puntualidad, capacidad para fomentar las participaciones, creación de un buen clima de confianza, ambientación del salón de capacitación, claridad de la exposición, imagen y tono de voz, etc. (véase la tabla 3.14).

Esta evaluación debe ser capturada en la base de datos por el líder de área (con ayuda del “Becario” del área), éste compila la información para que cada semana se entreguen los resultados a los instructores; además las evaluaciones se unen con la evaluación por parte del líder, los compañeros y la autoevaluación, entregando resultados de todos estos diferentes ángulos al final del mes. No es recomendable en absoluto, que los propios instructores transcriban sus calificaciones, pues esto puede distorsionar los resultados.

TABLA 3.14. FORMATO PARA LA EVALUACION DEL INSTRUCTOR DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

EVALUACIÓN AL CAPACITADOR.											
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ NOMBRE DEL CURSO: _____ PROYECTO: _____ FECHA: _____											
Instrucciones:											
Lea cuidadosamente, y pregúntese: ¿qué tan bien realizo el instructor su labor en cuanto ha...? Elija con una ✓, en la opción de respuesta que crea la más conveniente, teniendo el 10 como el valor más alto y el 1, como el más bajo.											
1	Presentarse puntualmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Mencionar el objetivo de la capacitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Mencionar lo que aprenderé (lo que lograre).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Conocer y dominar el tema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Realizar ordenadamente la capacitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tener una actitud positiva y sonriente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Resolver dudas amablemente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Su trato educado y respetuoso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Fomentar y motivar mi participación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Generarme confianza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Generar un ambiente cómodo del aula.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ser claro al exponer y explicar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Su tono de voz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Su imagen personal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Para la empresa es importante tu opinión, por favor a continuación escribe tus sugerencias y opiniones sobre el desempeño del capacitador:											

FUENTE: (Elaboración propia a partir de Chávez, 2006 y del formato de E&B, anexo 11).

- Evaluación por parte del líder de área: Es importante que el líder logre realizar una evaluación de todo el proceso de capacitación que realiza el instructor, es necesario que se empape de su forma de trabajo, desde la realización de la instrucción hasta la implementación de la misma en el aula de capacitación; para lo cual es recomendable que el líder se encuentre presente en todo el proceso; incluso “entrar” a toda o una parte, de las instrucciones a lo largo del mes; y realice adecuadas retroalimentaciones después de cada una; para que al final de todas estas observaciones, tenga la información necesaria para crear la evaluación al instructor. En la tabla 3.15 se presenta una propuesta para el formato de la evaluación por parte del líder, la cual es el mismo para los compañeros del área.
- Evaluación por parte los compañeros de área: Al igual que el líder es preciso que los compañeros no sólo sepan como trabaja el instructor evaluando por medio de la observación de sus tareas y actividades en la convivencia laboral, sino además, el que los compañeros instructores estén dispuestos a presenciar la forma en que el capacitador evaluado las lleva a cabo, enriquece su evaluación mensual. Véase la tabla 3.15.

TABLA 3.15. FORMATO PARA LA EVALUACION AL INSTRUCTOR POR PARTE DEL LIDER Y COMPAÑEROS DE ÁREA.

EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR. (Para Líder y compañeros instructores).			
Nombre del instructor: _____			
Nombre del evaluador: _____			
Evaluación correspondiente al mes y año de: _____			
Instrucciones: Evalúa los siguientes aspectos, con respecto a la forma en que el capacitador realiza sus funciones, marca con una ✓, en la columna que consideres más conveniente según tu opinión.			
En la detección de necesidades.			
	Sobresaliente	Aceptable	No aceptable
El instructor considera la Situación Real (mediante indicadores, instrumentos y/o procedimientos) para detectar las necesidades.			
Considera la Situación Deseada (metas, objetivos de calidad del SGC y situación a la que se desea llegar).			
Realiza una comparación entre la SR y SD, para determinar las necesidades.			
En la Planeación y diseño de la capacitación.			
	Sobresaliente	Aceptable	No aceptable
El instructor diseña a tiempo su capacitación, con todos sus materiales didácticos.			
El instructor, investiga, estudia y analiza la información para la instrucción.			
Los materiales didácticos son adecuados a la capacitación.			
El instructor toma en cuenta los principios de aprendizaje para diseñar la capacitación.			
El instructor tiene listos todos sus materiales y herramientas auxiliares antes de la capacitación.			
El instructor posibilita todos los elementos para el adecuado ambiente del aula.			

FUENTE: (Creación propia).

TABLA 3.15. FORMATO PARA LA EVALUACION AL INSTRUCTOR POR PARTE DEL LIDER Y COMPAÑEROS DE ÁREA (Continuación).

En la Implementación de la capacitación.			
	Sobresaliente	Aceptable	No aceptable
El instructor asiste con puntualidad a sus capacitaciones.			
Mencionar el objetivo de la capacitación y lo que se espera que aprenda el participante.			
Conoce y domina su tema.			
Tiene una actitud positiva, sonriente y con “buen humor”.			
El orden de su capacitación es llevada con una secuencia lógica, sin “perder” al participante.			
Resuelve dudas amablemente.			
Trata adecuadamente a los participantes, sin distinciones y de manera respetuosa y amable.			
Fomenta las participaciones.			
Genera confianza hacia los participantes.			
Genera un ambiente cómodo en el aula que no interrumpe el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
El instructor es claro al exponer y explicar.			
Su tono de voz es adecuada de acuerdo a los momentos y circunstancias de la capacitación.			
Su imagen personal (vestimenta y lenguaje verbal y corporal) es adecuada y profesional.			
El instructor permanece en el aula, no abandona su capacitación.			
En la evaluación de la capacitación.			
	Sobresaliente	Aceptable	No aceptable
Los exámenes corresponden a lo visto en la capacitación.			
La aplicación y evaluación del juego de roles es adecuada.			
Se lleva a cabo la evaluación durante el proceso de manera adecuada.			
La entrega de resultados a los participantes se realiza de forma profesional, con respeto y sin “evidenciar” a los participantes.			
La entrega de las evaluaciones se realiza en forma y tiempo al área de RH.			
Observaciones:			

FUENTE: (Creación propia).

- Autoevaluación: Aunque existen diferentes opiniones sobre este tipo de evaluación, se ha encontrado que es muy fructífero que el propio instructor reflexione sobre su forma de trabajar y de realizar las modificaciones pertinentes de acuerdo a lo analizado en su propio desempeño.

Este tipo de evaluación, se basa en la idea de que “Todo facilitador desea mejorar, y esto sólo puede lograrlo mediante la percepción que de sí tenga” (Chávez 2006, p. 113); así que se propone un formato de autoevaluación en base a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (como se muestra en la tabla 3.16); en donde el propio instructor propondrá además las metas a seguir para mejorar y reforzar su desempeño; las cuales debe de trabajar día a día durante todo un mes.

Esta evaluación debe reunirse con las anteriores, con la finalidad de que en conjunto proporcionen un panorama más amplio del desempeño del instructor; se considera que la comparación entre ellas, le otorgan al instructor evidencias para contrastar y analizar sus acciones, esperando que él mismo se “de cuenta”, de aquellas tareas que debe modificar o mejorar, y también de aquellas bien realizadas y que debe seguir manteniendo y reforzando; además, es probable que debido a un buen manejo de las retroalimentaciones entre compañeros propicie un buen ambiente dentro del área.

Por otra parte, existen otros medios que por iniciativa propia, el mismo instructor puede utilizar, por ejemplo grabaciones de audio o video (con el consentimiento de los participantes); para lo cual hay que tomar en cuenta tanto los recursos propios del instructor o aquellos que pueda proporcionar la empresa.

A continuación, en la tabla 3.16 se presenta el formato propuesto para la autoevaluación del instructor.

TABLA 3.16 FORMATO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR.

AUTOEVALUACIÓN DEL CAPACITADOR.			
Nombre del instructor: _____			
Evaluación correspondiente al mes y año de: _____			
En la detección de necesidades.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En la planeación y diseño de la capacitación.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En la implementación de la instrucción.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En la evaluación de la capacitación.			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Metas del Mes:			
FIRMA:			FECHA:

FUENTE: (Creación propia).

3. Evaluación a la capacitación: Este tipo de evaluación esta dirigida a los participantes, los cuales deben reflexionar sobre el contenido, materiales,

proyecciones en diapositivas, videos, exámenes, horarios de trabajo, ejercicios llevados a cabo y técnicas de la capacitación.

A diferencia de la evaluación que se esta practicando actualmente, éste debe ser anónimo para aumentar la veracidad y honestidad de los participantes al contestarlo.

El participante debe preguntarse lo siguiente: ¿Qué tan bien esta elaborada la capacitación?, recordando por parte del aplicador que se esta evaluando la instrucción no el desempeño del instructor.

Dicho cuestionario consta de ocho reactivos, cada uno con cinco opciones de respuesta en una escala tipo likert, dichas opciones son: excelente, buena, regular, mala y muy mala; en donde cada respuesta tiene un valor como se muestra a continuación:

Opción de respuesta	Valor de cada reactivo
Excelente	4
Buena	3
Regular	2
Mala	1
Muy mala	0

La trascipción de estas evaluaciones se puede llevar a cabo por el “Becario” del área, y sirven para tener un diagnostico de la forma en que se implementan las instrucciones; sus resultados deben de concentrarse con las evaluaciones anteriores; de tal forma que se otorguen los resultados totales cada mes.

En la siguiente tabla (3.17) se muestra una propuesta de esta evaluación.

TABLA 3.17. FORMATO PARA LA EVALUACIÓN A LA CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.

EVALUACIÓN A LA CAPACITACIÓN.						
NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____ NOMBRE DEL CURSO: _____ PROYECTO: _____ FECHA: _____						
Instrucciones: Lea cuidadosamente, y pregúntese, ¿qué tan bien esta elaborada la capacitación?, recuerde: no esta evaluando el desempeño del instructor, sino, la propia capacitación. Elija con una ✓, en la opción de respuesta que crea la más conveniente.						
		Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
1	La capacitación en acuerdo con la propuesta de trabajo que recibí.					
2	El contenido de la capacitación (que me sea útil para desempeñar mi trabajo).					
3	La información escrita que se me proporciono (adecuada, entendible y fácil de leer).					
4	La información que se presento en la proyección de diapositivas (interesante, clara y fácil de leer).					
5	La información en video.					
6	El contenido del examen aplicado esta en acuerdo a lo que se brindo en capacitación.					
7	Los ejercicios prácticos que se hicieron (por ejemplo el juego de roles).					
8	El horario de la capacitación y su duración.					
Para la empresa es importante tu opinión, por favor a continuación escribe tus sugerencias y opiniones sobre la forma de realizar la capacitación:						

FUENTE: (Elaboración propia, apoyo en el anexo 11).

Recursos.

Infraestructura.

- Debido a que la mayoría de las capacitaciones se lleva a cabo en el CECADE, en este mismo lugar se realizarán las evaluaciones a la capacitación.
- Para los estados de la república, es necesario el envío y recepción de las evaluaciones de capacitación vía correo electrónico; en buen tiempo y forma por parte tanto de los instructores, como de los líderes de cada estado de la república.
- Es importante instruir a los líderes de las diversas oficinas del estado de la república en la aplicación de los cuestionarios y exámenes.

Materiales y Equipo.

- Formatos electrónicos compartidos.
- Grabadoras de audio y video.
- Papelería e impresoras.
- Es pertinente la cotización de empresas dedicadas a la imprenta, para la realización de los cuestionarios.
- Bases de datos para la transcripción y análisis de los resultados.
- Materiales y herramientas para el juego de roles (propios del puesto y lugar de trabajo).
- Materiales y herramientas para otorgar los resultados de las evaluaciones.

Responsables.

- La evaluación al participante (aplicación, transcripción, análisis y entrega de resultados) es por parte de los instructores de capacitación.
- La aplicación de la evaluación a la capacitación se realiza por parte de los instructores. Su captura y análisis por parte del líder de área.
- La evaluación al capacitador se debe realizar por cada uno de los integrantes del área, según su tarea específica.
- Existen formatos de evaluación que únicamente el líder debe capturar y analizar (evaluación del capacitador por parte de los participantes de los compañeros de trabajo y del líder).
- El Becario será el apoyo para la captura y análisis de los resultados.

- El líder de área y/o el líder de RH, son los encargados de realizar la entrega de resultados de la evaluación al instructor, la cual se debe llevar a cabo de forma mensual.

Beneficios.

- ✓ Creación de una visión extensa e integral de la evaluación de la capacitación.
- ✓ Mejora del cuestionario (anexo 11), que indaga cuál es la percepción del participante hacia la capacitación y al instructor; el cual es de forma anónima lo que hace más probable que los participantes contesten con total honestidad para aportar su verdadera opinión, por lo que se propuso los formatos de las tablas 3.14 y 3.17.
- ✓ Distribución adecuada de la captura y análisis del total de las evaluaciones, para optimizar los resultados, minimizando la distorsión, poca objetividad y mal uso de la información.
- ✓ En cuanto a las evaluaciones a los participantes, existen evaluaciones teóricas y prácticas; para tratar de abarcar la totalidad de habilidades, conocimientos y comportamientos que los participantes deben adquirir.
- ✓ Homogeneidad de los exámenes aplicados a los participantes, así como agilidad para la elaboración de éstos pues se cuenta con formatos ya preestablecidos; lo que además hace más fácil su transcripción y análisis.
- ✓ Con respecto a la evaluación del instructor; se realiza por diversos ángulos (líder, compañeros, participantes y el propio instructor evaluado), lo que propicia que se obtenga información altamente útil para crear planes de acción.
- ✓ En cuanto a las autoevaluaciones, permite que el propio instructor se fije metas para mejorar su trabajo, metas y objetivos que el mismo propone y debe seguir día con día, los cuales son analizados nuevamente cada mes, para saber si el instructor logro o no sus metas.
- ✓ En suma; esta forma de evaluación permite un seguimiento constante y eficaz de la forma en que se lleva cabo la capacitación, recordando que “el sólo hecho de evaluar, transforma la forma en que se viene trabajando”.

2) Seguimiento de Capacitación.

Resultados del análisis FODA.

- ✘ El seguimiento no es adecuado pues se realiza vía telefónica, aplicando oralmente los mismos cuestionarios que fueron aplicados en las capacitaciones iniciales.
- ✘ A esto se suma que, es inusual cuando se llega a la meta de llamadas requeridas para cada instructor (aproximadamente 50 a la semana); además lo que se evalúa es sólo teoría, no practica.
- ✘ Los costos son altísimos, tanto por el considerable gasto económico de la empresa en llamadas telefónicas; además del tiempo real que se debe de invertir en realizar estas llamadas.
- ✘ Debido a la cantidad de empleados, el número de llamadas nunca es suficiente para cubrir un buen porcentaje de los mismos; más aun cuando la rotación de personal es elevada.
- ✘ Reduce la inversión de tiempo en planear e implementar capacitaciones.
- ✘ No se sabe si la adquisición de conocimiento y habilidades perduro después de la capacitación y sobre todo si se aplica en el trabajo.

Objetivo.

Realizar un adecuado seguimiento a las capacitaciones por medio de la elección de diversas acciones según el tipo de puesto, lo que reducirá costos y optimizara las instrucciones.

Tareas a Realizar.

Existen diversas maneras de dar seguimiento a los planes de capacitación; entre los más usados son las evaluaciones del desempeño, que ya se han propuesto anteriormente; pero además, aquí se proponen otras opciones, las cuales no pretenden eliminar por completo las llamadas telefónicas que la empresa ha venido realizando, sino complementar este tipo de seguimiento.

Así pues, se proponen seis acciones:

1. *Medición de Productividad*: por medio del área de operaciones los instructores pueden obtener información valiosa, acerca de la productividad de los empleados que han recibido capacitación inicial, por lo que es recomendable que dicha área otorgue informes periódicos de las primeras semanas (primeras cuatro) en las que el nuevo empleado comienza a trabajar.
2. *Comunicación con líderes y supervisores directos*: por medio de juntas mensuales, correo electrónico y llamadas ocasionales; los supervisores o líderes pueden dar su opinión acerca de los beneficios o áreas a mejorar en las capacitaciones; ya que ellos son los que están en constante contacto con los empleados y pueden ofrecer información acerca de la realidad laboral.
3. *Cuestionario a los empleados de nuevo ingreso*: es un breve cuestionario que el nuevo empleado debe responder entre las primeras dos a tres semanas de haber ingresado a su punto de venta, oficina o departamento; el cual pretende investigar si la capacitación otorgada fue efectiva ahora que ya están en la situación real de su puesto de trabajo; además, se puede analizar al mismo tiempo la eficacia del plan de inducción.
4. *Cuestionario de satisfacción del cliente*: en el caso de aquellos empleados en los que su función principal es la atención y servicio al cliente, se pueden utilizar cuestionarios (con no más de 10 reactivos), para indagar la forma en la que realizan sus funciones en cuestión con la satisfacción del cliente; éstos serán aplicados en las primeras semanas de haber ingresado el nuevo empleado; es importante que no se confundan con la evaluación del desempeño, pues ésta última se realiza cada cierta temporada mientras que los cuestionarios de satisfacción al cliente se aplican una sola ocasión y después de la capacitación inicial; mientras que las evaluaciones al desempeño responden a un plan que es aplicado constantemente, por alrededor de dos veces al año.
5. *Cuestionarios teóricos*: estos cuestionarios se pueden aplicar durante el primer mes de haber ingresado el empleado, y su objetivo es indagar el nivel de conocimientos sobre el producto que deben de promover los empleados, así como lo referente a ventas y atención al cliente; son cuestionarios meramente

teóricos, los cuales serán aplicados por el líder o supervisor inmediato y creados por los instructores, es importante que dichos cuestionarios sean diferentes a los que se aplicaron en las evaluaciones dentro de la capacitación.

6. *Llamadas telefónicas*: éstas se realizarán sólo a los nuevos empleados con cargos de supervisores o líderes; el instructor es quien debe realizar estas llamadas para indagar la efectividad de la capacitación y el nivel de conocimientos y actitudes que lograron apropiarse los participantes. La ventaja de realizar llamadas sólo a los mandos intermedios es la disminución de las mismas, pues no se trata de abarcar el total de los empleados, tanto operativos como mandos intermedios.

Recursos.

Infraestructura.

- Las juntas con mandos intermedios y llamadas telefónicas se realizaran en el CECADE.
- Los cuestionarios se aplicaran en el puesto de trabajo.
- Los cuestionarios de satisfacción del cliente se aplicaran inmediatamente después de haber atendido al cliente.

Materiales y Equipo.

- Papelería e impresoras.
- Correo electrónico para hacer llegar algunos de los cuestionarios y para estar en comunicación con mandos intermedios.
- Presupuesto para llamadas telefónicas a mandos intermedios, quienes se encuentran tanto en el D.F. como en algunos estados de la republica.
- Bitácoras de juntas.

Responsables.

- Los principales responsables de llevar acabo el seguimiento de capacitación son los instructores; sin embargo necesitan la colaboración del área de operaciones y de los mandos intermedios.

Beneficios.

- ✓ Disminución del seguimiento vía telefónica.
- ✓ Variación de los cuestionarios de seguimiento de acuerdo a los utilizados en la capacitación.
- ✓ Por medio de diversas acciones se realizara la evaluación tanto teórica como práctica, acerca de las funciones y conocimientos de los nuevos empleados.
- ✓ Reducción de los costos en llamadas telefónicas.
- ✓ Reducción del tiempo que se debe de invertir en realizar estas llamadas.
- ✓ Aumento de la cobertura de empleados evaluados; pues se eliminan las llamadas a puestos operativos; además de utilizar cuestionarios (para el empleado y para el cliente) e información por medio de los supervisores y lideres.
- ✓ Aumento de la inversión de tiempo en planear e implementar capacitaciones.
- ✓ Investigación y análisis para indagar si la adquisición de conocimiento y habilidades perduro después de la capacitación y sobre todo si se aplica en el trabajo.

3.2.4. Plan de Medición y mejora del clima laboral.

1) Medición del Clima Laboral:

Resultados del análisis FODA.

- ✗ Es responsabilidad del área de capacitación diseñar el instrumento que evalué el ambiente de trabajo, el cual es muy importante pues es un documento auditable. Este instrumento no abarca diversas temáticas que si se abordaran serian motivo de una evaluación abajo del 80% (que es lo que se pide obtener de acuerdo a la NORMA ISO 9001); pues la mayoría de las preguntas indagan sobre la infraestructura y ambiente, abordando únicamente con uno o dos reactivos, temáticas de carácter comprometedor.
- ✗ Dicho instrumento existe para cumplir con un requisito más de la NORMA ISO 9001, pero no para cubrir la función por la que en realidad debiera existir.

- X No existe una medición real del clima laboral y la satisfacción de los empleados.
- X Por parte de la gerencia, existe una negativa por hacer del instrumento un reflejo real de lo que ocurre dentro de la empresa; esto se convierte en una limitante para el área de capacitación.

Objetivo.

Proveer a la empresa de un instrumento de medición del clima laboral, con el cual se tengan datos fidedignos, a partir del cual se proponen acciones para la mejora del mismo.

Tareas a Realizar.

“Casi siempre se evalúa la satisfacción laboral interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia los puestos que ocupan, bien a través de entrevistas o de cuestionarios” (Rodríguez, 2009, p 51).

La propia empresa puede realizar su instrumento por parte de personal competente, lo que no disminuye la eficiencia del mismo; por lo que, para la medición del clima laboral se propone el uso de un cuestionario que indaga el nivel de percepción de los empleados en cuanto a la satisfacción que presentan con la empresa; esta conformado por una hoja de preguntas (con 60 reactivos) y una de respuestas.

Las opciones de respuesta se presentan en escala tipo Likert, las cuales responden a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho (cómodo o “a gusto”) me siento con...? para lo cual las opciones que tiene el empleado para responder son: totalmente satisfecho, satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho y totalmente insatisfecho.

De acuerdo a esta escala, se presenta a continuación el valor de cada respuesta elegida:

Opción de Respuesta	Valor por cada Reactivo
Totalmente satisfecho	4
Satisfecho	3
Ni satisfecho ni insatisfecho	2
Insatisfecho	1
Totalmente Insatisfecho	0

Dicho cuestionario se compone por tres áreas: 1) Datos generales, 2) Preguntas cerradas que indagan sobre la satisfacción laboral y 3) Reactivos abiertos de “opinión general”; se explican a continuación.

- La información que se obtendrá de los datos generales son:
 - Tipo de empleado: interno o de promoción.
 - Sexo.
 - Tipo de puesto: operativo, ejecutivo, supervisor o líder de área.
 - Antigüedad en meses.
 - Edad.

- La información obtenida de los reactivos cerrados se clasifican en varias áreas, las cuales fueron creadas a partir del estudio de López (2005) y Rodríguez, A. (2009); son las siguientes:
 - *Puesto de Trabajo*: Percepción del empleado hacia su puesto de trabajo, sus actividades, funciones y responsabilidades. Un ejemplo de reactivo para indagar sobre esta área es: “La congruencia entre mis funciones y las prestaciones que tengo, por eso me siento...”.
 - *Capacitación y Desarrollo*: Percepción del empleado hacia la capacitación y desarrollo que recibió al inicio y a lo largo de su estancia en la empresa para propiciar su desarrollo profesional. Ejemplo de reactivo: “La capacitación que recibí al ingresar a la empresa”.
 - *Motivación, reconocimiento y remuneración*: Percepción hacia la adecuación de los reconocimientos, remuneración económica, recompensas y motivaciones recibidas por el trabajo bien hecho y para continuar haciéndolo. Ejemplo de reactivo: “La justicia con la que se otorgan los reconocimientos, motivaciones, prestaciones y beneficios en la empresa”.
 - *Implicación en la mejora, desafíos y estándares*: Indaga sobre la percepción sobre los desafíos, objetivos, y metas que el trabajo y la propia empresa

demanda al empleado. Ejemplo de reactivo: “La claridad de los objetivos y metas que se me demandan”.

- *Liderazgo y dirección*: Proporciona información sobre la percepción del empleado hacia la forma en que su jefe inmediato, jefes de área y directivos llevan a cabo su cargo de liderazgo. Ejemplo de reactivo: “La manera en que los directivos y jefes se esfuerzan en enseñar a los nuevos empleados para que realicen su trabajo”.
- *Estructura, procedimientos y reglas*: Es la percepción del empleado ante los procedimientos, reglas y trámites que debe seguir para llevar a cabo su trabajo. Ejemplo de reactivo: “Con las decisiones que se toman cuando por algún motivo tengo faltas y retardos”.
- *Cooperación y coordinación*: Se refiere al sentimiento de los empleados hacia un espíritu de ayuda mutua y de coordinación entre todos los integrantes de la organización en todos los niveles jerárquicos, es el apoyo grupal que existe entre los miembros de la organización. Ejemplo de reactivo: “El apoyo que prestan los compañeros, pues cuando se necesita una ayuda siempre hay personas dispuestas, por esto me siento...”.
- *Comunicación y manejo de conflictos*: Es la percepción sobre el flujo de comunicación y de aceptación de opiniones para poder enfrentar y solucionar los conflictos. Ejemplo de reactivo: “La forma en que las personas dentro de la empresa se pueden expresar libremente y sin temor a represalias”.
- *Infraestructura y Recursos*: Es el sentimiento o percepción de satisfacción con los recursos materiales, tecnológicos, la infraestructura, y las condiciones ambientales a las que se enfrenta y/o utiliza el empleado para llevar a cabo su trabajo; en suma es la “efectividad estructural” que presenta la empresa. Ejemplo de reactivo: “Las condiciones de trabajo de mi departamento son agradables (clima, aire acondicionado, iluminación)”.

- *Identidad con la empresa*: Es el sentimiento o percepción del empleado sobre su sentido de pertenencia a la organización y de su importancia como elemento para la misma, se le conoce como “identidad corporativa”, y se refleja al compartir los objetivos personales con los de la organización, es lo que en ocasiones se conoce como lealtad hacia la empresa. Ejemplo de reactivo: “El nombre y prestigio de E&B, pues es gratificante para mi pertenecer a la empresa por eso me siento...”.
- La información obtenida de los reactivos abiertos indagan sobre la opinión general que los empleados tienen con respecto a la empresa.

Durante la aplicación del cuestionario, se recomienda hacer énfasis sobre la importancia de que los empleados respondan con total honestidad. Además de mencionar que no existen respuestas correctas o incorrectas, ya que no es a ellos a los que se les está evaluando, de lo contrario, es probable que disminuya la honestidad y veracidad al contestar el cuestionario, lo que provocaría poca fiabilidad de los resultados.

Finalmente, se les debe comentar a los entrevistados que los resultados obtenidos del cuestionario serán totalmente confidenciales, y que servirán para obtener información para mejorar el clima laboral.

A continuación se presentan las tablas 3.18 y 3.19 que muestran la hoja de preguntas y la hoja de respuestas respectivamente.

TABLA 3.18 CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL (Hoja de preguntas).

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL	
¡¡¡Por favor no escriba nada en este cuestionario, gracias!!!	
1	Con el horario de trabajo.
2	Con las decisiones que se toman cuando por algún motivo tengo faltas y retardos.
3	La claridad de los objetivos y metas que se me demandan.
4	Con mi remuneración económica (salario).
5	El apoyo que prestan los compañeros, pues cuando se necesita una ayuda siempre hay personas dispuestas, por esto me siento...
6	Me siento satisfecho y apoyado por mi jefe directo.
7	El nivel de motivación que tengo para realizar mi trabajo.
8	El nombre y prestigio de E&B, pues es gratificante para mi pertenecer a la empresa por eso me siento...
9	El plan de capacitación y desarrollo de la empresa, pues me propicia mi crecimiento.
10	El respeto y relación entre hombres y mujeres de todos los niveles jerárquicos.
11	La capacitación que recibí al ingresar a la empresa.
12	El valor que le otorgan a las ideas nuevas y sugerencias por parte de los empleados.
13	En la empresa existe un ambiente de trabajo agradable.
14	La cantidad de esfuerzo que tengo que hacer para llevar a cabo mi trabajo.
15	La comunicación con mi jefe directo.
16	La comunicación con la dirección general me siento...
17	Con las vacaciones, aguinaldos, bonos y utilidades que recibo (prestaciones).
18	El equipo de cómputo con el que cuento para realizar mi trabajo me siento...
19	La retroalimentación que recibo por parte de mi jefe inmediato.
20	La comunicación entre los compañeros dentro de "mi área o tienda" me siento...

FUENTE: (Creación propia a partir del análisis de López 2005).

TABLA 3.18 CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL (Hoja de preguntas).
(Continuación).

21	La comunicación que existe entre los diferentes departamentos o tiendas me siento...
22	La congruencia entre mis funciones y las prestaciones que tengo.
23	La forma como trabajamos en la empresa, pues todos tenemos una meta en común.
24	La forma en la que se me reconoce por mi trabajo bien realizado o por esforzarme en lo que hago.
25	La forma en que entre compañeros se aceptan bien los comentarios y opiniones para arreglar los conflictos...
26	La forma en que todos nos ayudamos y trabajamos juntos.
27	La forma en que esta repartida la carga de trabajo en mi departamento.
28	La forma en que las personas dentro de la empresa se pueden expresar libremente y sin temor a represalias.
29	Con la forma en que mi "supervisor directo" motiva a los empleados.
30	Con la forma en que la "dirección general" motiva a los empleados.
31	La capacitación que recibo cuando existen actualizaciones o nuevos procedimientos.
32	La justicia con la que se otorgan los reconocimientos, motivaciones, prestaciones y beneficios en la empresa.
33	La libertad que se me otorga para organizar mi trabajo.
34	La manera en que los compañeros se esfuerzan en enseñar a los nuevos empleados para que realicen su trabajo.
35	La forma en que mi jefe pone en marcha iniciativas de mejora para mi departamento o tienda.
36	La manera en que los empleados de la empresa pueden dialogar y encontrar una solución cuando existen conflictos.
37	La manera en que me siento parte importante de la empresa.
38	Las condiciones de ruido y distracciones de mi área de trabajo me siento.
39	Las metas que se nos piden en el departamento pues realmente son alcanzables.

FUENTE: (Creación propia a partir del análisis de López 2005).

TABLA 3.18 CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL (Hoja de preguntas).
(Continuación).

40	Las condiciones de trabajo de mi departamento, "son seguras" (no representan riesgos para mi salud).
41	Las funciones de mis compañeros "dentro de mi departamento" me siento...
42	Las metas que se nos piden en la empresa pues realmente son alcanzables
43	Las reglas que existen en la empresa, sobre convivencia; por ejemplo: horarios de comida, reglas para el uso de instalaciones como el comedor y sanitarios, tolerancia a la hora de entrada, etc.
44	Las responsabilidades que se me demandan.
45	Las condiciones de trabajo de mi departamento, "son agradables" (clima, aire acondicionado, iluminación).
46	Los objetivos de la empresa, pues yo me siento identificado, por ello estoy...
47	Los eventos de convivencia pues realmente cumplen con el objetivo de lograr un acercamiento y convivencia entre el personal de la empresa.
48	Los jefes en general, pues siempre están para ayudar y apoyar en el trabajo.
49	La manera en que los directivos y jefes se esfuerzan en enseñar a los nuevos empleados para que realicen su trabajo.
50	Los tramites y procedimientos que se llevan a cabo sobre mis pagos, aclaraciones, y todo lo relacionado a mi nomina me siento...
51	Mi satisfacción con lo que he hago en la empresa y en mi puesto.
52	La información que mi "supervisor directo" proporciona sobre los asuntos que tienen relación con mi trabajo.
53	La información que la "dirección general" proporciona sobre los asuntos que tienen relación con mi trabajo.
54	Los trámites y procedimientos que se llevan a cabo en SDV para llevar a cabo mis vacaciones e incapacidades.
55	Con mis funciones y actividades me siento.
56	El espacio, mobiliario y herramientas necesarias para realizar mi trabajo me siento
57	La comunicación entre los compañeros de toda la empresa siento.
58	La forma en que mi "supervisor directo" resuelve los problemas cotidianos.
59	La forma en que la "dirección general" resuelve los problemas de la empresa.
60	La capacitación que recibo constantemente para realizar mi trabajo.

FUENTE: (Creación propia a partir del análisis de López 2005).

TABLA 3.19 HOJA DE RESPUESTAS.

HOJA DE RESPUESTAS SOBRE EL CLIMA LABORAL																			
1. Tipo de empleado Interno () De promoción ()	2. Sexo Femenino () Masculino ()	3. Tipo de puesto Operativo () Supervisor () Ejecutivo () Líder ()										4. Antigüedad en meses () 5. Edad ()							
<p>Instrucciones: Lea cuidadosamente el cuestionario que le fue proporcionado, y pregúntese: ¿Qué tan satisfecho (cómodo o “a gusto”) me siento con...?</p> <p>Elija con una ✓, en la opción de respuesta que crea la más conveniente, las opciones son:</p>																			
4 Totalmente Satisfecho				3 Satisfecho				2 Ni Satisfecho Ni Insatisfecho				1 Insatisfecho				0 Totalmente Insatisfecho			
	4	3	2	1	0		4	3	2	1	0		4	3	2	1	0		
1					21							41							
2					22							42							
3					23							43							
4					24							44							
5					25							45							
6					26							46							
7					27							47							
8					28							48							
9					29							49							
10					30							50							
11					31							51							
12					32							52							
13					33							53							
14					34							54							
15					35							55							
16					36							56							
17					37							57							
18					38							58							
19					39							59							
20					40							60							
Por favor conteste las siguientes preguntas, utilizando el reverso de su hoja de respuestas:																			
1. ¿Cuáles son los tres problemas principales que enfrenta la empresa actualmente?																			
2.- Señale tres sugerencias de mejora en las áreas que considere prioritarias:																			
3.- Para E&B es importante su opinión, por favor anote cualquier otro comentario que quisiera compartir:																			

FUENTE: (Creación propia a partir del análisis de López 2005).

Recursos.

Infraestructura.

- Debido a que es un cuestionario que se pueda aplicar en grupo, se considera que la aplicación del mismo se podría realizar en las instalaciones del CECADE.
- Para los estados de la república, es necesario el envío y recepción de las evaluaciones de capacitación vía correo electrónico; en buen tiempo y forma por parte tanto de los instructores, como de los líderes de cada estado de la república.
- Es importante instruir a los líderes de las diversas oficinas del estado de la república en la aplicación de los cuestionarios y exámenes.

Materiales y Equipo.

- Programas de cómputo especializados en el análisis estadístico, o bases de datos para el análisis de los resultados.
- Papelería e impresoras.
- Para la realización de los cuestionarios, es pertinente la cotización de empresas dedicadas a la imprenta.
- Materiales y herramientas para otorgar los resultados de las evaluaciones.

Responsables.

- Los principales responsables de la medición y mejora del ambiente laboral es la Gerencia y el departamento de RH.
- El área de compras debe estar totalmente comprometido para el análisis de costos y la disposición del recurso para implementar las acciones.
- Finalmente, toda la organización debe estar comprometida y motivada para gozar de un mejor ambiente laboral.

Beneficios.

- ✓ El instrumento propuesto toma en cuenta diversas temáticas por lo que lo hace más completo.

- ✓ Dicho instrumento existe para cumplir adecuadamente con el requisito de la NORMA ISO 9001, además de proporcionar datos valiosos sobre la percepción de satisfacción de los empleados hacia la empresa, lo cual propicia información para realizar planes de acción, por lo que existe no sólo para cubrir la normatividad ISO.
- ✓ Gracias a un adecuado plan de medición y mejora para el ambiente laboral, es más probable que la empresa obtenga la evaluación del 80%; que es lo que se pide obtener de acuerdo a la NORMA ISO 9001.

2) Mejora del Clima Laboral:

Resultados del análisis FODA.

- ✗ El tema del ambiente laboral es más extenso y complicado de lo que la empresa ha considerado resolver.
- ✗ El manejo del ambiente laboral, su aumento y desarrollo, va más allá de realizar festividades (Día de muertos, Fiesta de fin de año, Aniversario de la empresa).
- ✗ La empresa presenta problemas relacionados al manejo de Recursos Humanos, los cuales se encuentran relacionados al ambiente laboral (además de otros factores); tales problemáticas son: alta rotación del personal, insatisfacción con la empresa y su puesto, inasistencias, poca participación en actividades grupales, baja productividad, etc.

Objetivo.

Proveer a la empresa de un plan de mejora del ambiente laboral, de acuerdo al análisis de la propuesta de medición.

Tareas a Realizar.

El tema del clima laboral es considerablemente complejo, pues en éste se relacionan diversas características, tanto de la organización como de los

empleados; por lo que para hablar de clima organizacional y más aún para generar un cambio, es preciso tomar en cuenta diversos factores; “el clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que la componen, etc.” (Rodríguez, A. 2004, p.255). En efecto, como pudimos observar en la propuesta de medición, existen diversas áreas que son necesarias de mejorar en toda la organización; el clima laboral es el conjunto de estas áreas; por lo que para mejorarlo, es necesario realizar profundos cambios en el total de la organización; para lograrlo, en ocasiones hay que romper con viejos paradigmas, ideas preestablecidas y formas de trabajar, en ocasiones llevadas a cabo de la misma manera durante años; por lo que se considera, que realizar un plan de acción para mejorar el clima de toda organización, es un gran reto para la empresa.

Se sabe que para implementar un buen plan de mejora del ambiente, es necesario considerar los resultados de la medición del ambiente laboral; y aunque en este momento no se puede contar con ellos, se proponen ciertas acciones que podrían tomarse en cuenta; más aún, consideramos que las propuestas que hemos dado hasta el momento; influyen directamente en la mejora del clima laboral; por ejemplo, la aplicación del Plan de Integración y Bienvenida del Talento, influyen en la identidad y lealtad de los empleados con la empresa y muy probablemente con la satisfacción con su puesto, ya que a partir de la aplicación de este plan, se pretende que se sientan bienvenidos y adaptados a su ambiente laboral, a la empresa y a su puesto. Por lo que a continuación se presentan las acciones del plan de mejora del ambiente laboral en donde se plantearan nuevamente algunos de los planes de acción antes propuestos, véase la tabla 3.20.

TABLA 3.20 ACCIONES PROPUESTAS POR ÁREA.

Puesto de Trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Capacitación, Desarrollo e Inducción. • Evaluación del Desempeño. • Detección de Necesidades de Capacitación. • Plan de Integración y Bienvenida del Talento. • Adecuada asignación y reparto de responsabilidades entre departamentos.
Capacitación y Desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Capacitación, Desarrollo e Inducción. • Evaluación del Desempeño. • Detección de Necesidades de Capacitación. • Plan de Integración y Bienvenida del Talento. • Evaluación Integral de la Capacitación. • Promoción de los mejores empleados en vacantes dentro de la empresa.
Motivación, reconocimiento y remuneración.
<ul style="list-style-type: none"> • Bonos de productividad. • Incentivo de estudio y preparación. • Beca de tiempo a empleados que estudian nivel medio superior. • Escalas de calidad (las capacitaciones se toman en cuenta para acceder a otros puestos). • Capacitaciones a líderes sobre la importancia y técnicas para aprender a reconocer la labor bien realizada. • Reuniones mensuales en donde se reconozca ante el equipo de trabajo el logro de los empleados más destacados; se puede realizar por departamento (compras, sistemas, RH, operaciones, etc.), oficina (San Lorenzo, Amores, Duraznos, etc.) o tienda (Walmart Cuatro caminos, Universidad, Satélite, etc.). • Reconocimientos en espacio para los empleados o departamentos que logren cumplir sus metas. • Publicar ante los medios de comunicación de la propia empresa a aquellos empleados que hayan alcanzado las metas, ya sea por medio de pizarras, por correo electrónico, o el boletín de la empresa. • Apoyo económico por nacimientos de hijos o matrimonio para los empleados.

FUENTE: (Elaboración propia).

**TABLA 3.20 ACCIONES PROPUESTAS POR ÁREA.
(Continuación).**

Liderazgo y dirección.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre liderazgo, tanto en el CECADE como en instituciones externas. • Programación de evaluaciones a los líderes por parte de los empleados. • Detección de Necesidades de Capacitación, para indagar que necesitan los líderes para optimizar sus funciones. • Plan Anual de Capacitación. • Creación de los “acompañantes estrella”. • Buzón de sugerencias, felicitaciones o quejas anónimas para los empleados.
Implicación en la mejora, desafíos y entandares.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante por parte de la organización para incluir a los empleados a alcanzar los objetivos de la empresa. • Evaluación del Desempeño. • Detección de Necesidades de Capacitación. • Plan de Integración y Bienvenida del Talento. • Seguimiento del Procedimiento y el Instructivo del SGC. • Evaluación Integral de la Capacitación. • Establecimiento de metas y/o objetivos mensuales o quincenales, por parte de cada trabajador, área, oficina o tienda; los cuales deben ser medibles, alcanzables y con un límite para ser cumplidos. • Concursos en donde los empleados participen aportando ideas innovadoras para mejorar el trabajo y alcanzar metas y objetivos; en donde a los empleados ganadores se les proporcione premios en especie. • Bonos para los “acompañantes estrella”.
Cooperación y coordinación.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades extra-laborales, ya sea deportivas, culturales y recreativas que propicien la convivencia entre los empleados. • En algunas de éstas, pueden asistir y participar los familiares de los empleados. • Algunas propuestas son: día de la familia, aniversario de la empresa, activación física, torneos deportivos, organización de concursos de dibujo o pintura, puestas de teatro, concursos de música, etc.

FUENTE: (Elaboración propia).

**TABLA 3.20 ACCIONES PROPUESTAS POR ÁREA.
(Continuación).**

Estructura, procedimientos y reglas.
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Manual de Inducción. • Creación del Reglamento interior de Trabajo. • Análisis de las reglas y procedimientos de la empresa y si resulta necesario, realizar modificaciones.
Comunicación y manejo de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias, felicitaciones y quejas para los empleados. • Pizarras de información para empleados; donde se informe sobre: nuevos ingresos, frase del mes, cumpleaños, bodas, información sobre actividades de la empresa, etc.; en donde los empleados también participen en colocar información. • Boletín mensual de la empresa, se puede realizar electrónicamente por el área de diseño y enviarlo a todas las oficinas de la república.
Infraestructura y Recursos.
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del CECADE. • Investigación y análisis de los recursos necesarios por cada área o departamento. • Si resulta necesario, adquisición de materiales y recursos para que los empleados puedan realizar mejor su labor. • Aplicación del plan de capacitaciones a distancia. • Capacitaciones y manuales sobre seguridad e higiene en la empresa.
Identidad con la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Integración y Bienvenida del Talento. • Plan Anual de Capacitación, Desarrollo e Inducción. • Creación de actividades recreativas, culturales y deportivas. • En general, todas aquellas actividades que favorezcan al buen clima organizacional, propician que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa.

FUENTE: (Elaboración propia).

Recursos.

Infraestructura.

- Ninguna adicional de las áreas y espacios con las que ya cuenta la empresa; a excepción de los eventos de convivencia.

- En algunos eventos de convivencia, se pueden utilizar los patios exteriores de las oficinas de la empresa, para minimizar el uso de recursos.
- Para los eventos de recreación y convivencia; en contadas ocasiones, será necesario el uso de espacios externos a la empresa, como son parques, deportivos, canchas deportivas, centros sociales, etc.

Materiales y Equipo.

- En este espacio se consideran todos aquellos recursos o materiales que se han enlistado en las propuestas anteriores.
- Además, la adquisición de material necesario para realizar los eventos recreativos, culturales y deportivos; pueden ser: playeras de los equipos deportivos, balones, refrigerios y bebidas, disfraces para los eventos de teatro, material para los concursos de dibujo, etc.; es decir todos aquellos materiales necesarios para la logística de los eventos; los cuales pueden ser adquiridos con una mínima inversión, e incluso conseguidos a partir de la cooperación de los empleados.

Responsables.

- Los principales responsables de la medición y mejora del ambiente laboral es la Gerencia y el departamento de RH.
- La organización de los eventos se puede llevar acabo por parte del área de Capacitación.
- El área de compras debe estar totalmente comprometido para el análisis de costos y la disposición del recurso para implementar las acciones.
- Finalmente, toda la organización debe estar comprometida y motivada para gozar de un mejor ambiente laboral.

Beneficios.

- ✓ La satisfacción con la empresa y con el puesto, puede aumentar y mejorar el desempeño laboral y la productividad.
- ✓ La satisfacción con la empresa y con el puesto, puede disminuir la rotación laboral; pues las personas satisfechas en su lugar de trabajo tienen menos probabilidades de renunciar.

- ✓ La satisfacción con la empresa y con el puesto, disminuye el absentismo, es decir, se ausentan menos a su trabajo aquellas personas que están “a gusto” con su puesto y la organización.
- ✓ La satisfacción con la empresa y con el puesto, disminuye la posibilidad de enfermedad en los empleados; beneficiando su salud y bienestar; disminuyendo angustia, sueño, cansancio, problemas estomacales, depresión, etc.
- ✓ La satisfacción con el empleo tiene correlación con la satisfacción en la vida del empleado.

(Rodríguez, A. 2009).

- ✓ El manejo del ambiente laboral, su aumento y desarrollo, se abordaría de una manera más completa y eficaz.
- ✓ Gracias a un adecuado plan de medición y mejora para el ambiente laboral, es más probable que la empresa obtenga la evaluación del 80%; que es lo que se pide obtener de acuerdo a la NORMA ISO 9001.

CONCLUSIÓN

Se ha proporcionado en este trabajo la descripción y análisis de un modelo de organización, a partir del cual se otorgó una propuesta de mejora en el área de capacitación de éste, con la finalidad de proveer a la empresa de herramientas que si se llevan a la práctica, ejecutándose de manera adecuada, sin lugar a dudas optimizarían sus tareas, funciones y objetivos; posibilitando una mejoría y progreso para la organización y su recurso humano.

El camino que se siguió para otorgar dicha propuesta, comenzó integrando el marco teórico; es decir, el conjunto de conocimientos de la Psicología I/O y de sus áreas más relevantes; de entre éstas la de nuestro interés, el área de Capacitación; a partir de este gran cúmulo de información, se logro obtener las herramientas, técnicas y métodos adecuados, que se utilizaron para el desarrollo de la propuesta de mejora.

Del análisis de la información acerca del área de Capacitación, se pudo llegar a la conclusión, que actualmente dicha área es practicada con cierta frecuencia en las organizaciones; empero, las formas de llevarla a cabo como los motivos por los cuales se realiza, no son los más adecuados, encontrando que en numerosas ocasiones, dicha área no cuenta con los recursos necesarios, tanto materiales como de personal; además, sólo se práctica para cubrir con lo demandado por el marco legal mexicano, o peor aún, como una “moda” pues otras empresas lo realizan, por lo que se trata de imitar a aquellas que tienen éxito empresarial, sobre todo las que se consideran con mayor productividad.

Afortunadamente, existe otra cara de la moneda, aquella que entiende que en el departamento de capacitación de toda organización existe un medio muy adecuado para emprender el desarrollo de su recurso humano, por lo tanto, de la propia organización; es esta la misión que se persigue en la presente.

En otro momento, a partir de lo analizado acerca del departamento de capacitación, del modelo de organización aquí expuesto, se logro encontrar sus debilidades y amenazas, pero también sus fortalezas y áreas de oportunidad; que

en unión formaron la justificación de la propuesta de mejora, como también las áreas en las cuales es necesario realizar modificaciones.

De estos dos momentos se desarrolló una propuesta que tiene el alto objetivo de proporcionar herramientas y planes de acción, para mejorar el área de capacitación; esperando se haya cubierto y alcanzado dicho objetivo desde una visión más extensa sobre el departamento de capacitación, una que va más allá de verla como el vehículo para aumentar la productividad; sino como aquella que pretende propiciar el inicio del desarrollo personal del recurso humano, sin olvidar claro esta, los beneficios que toda organización demanda.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcover, C y Gil, F. (2003). *Introducción a la Psicología e las Organizaciones*. España: Alianza.
2. Arias, I. y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño*. México: Trillas.
3. Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, s. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
4. Chavez, E. (2006). *Enseñanza y Capacitación. El camino hacia el liderazgo*. México: Alfaomega.
5. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
7. De Cenzo, D. y Robbins, S. (2005). *Administración de Recurso Humano*. México: Limusa Wiley. Noriega Editores.
8. De la Calle, M. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. España: Pearson Prentice.
9. Dunnette, M. y Kirchner, W. (2007). *Psicología Industrial*. México : Trillas.
10. Forsyth, P. (2002). *Formación y Promoción del Personal*. Barcelona, España: Gedisa.
11. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. México: Manual Moderno.
12. Guth, A. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
13. Hilario, R. (2008). *Manual de Capacitación de 5s's en la norma técnica de competencia laboral*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
14. Hoffman, E. (2002). *Tests psicológicos. Aprende a utilizar, interpretar y sacar el mejor partido de los tests de personalidad, las aptitudes y los estilos de aprendizaje*. Barcelona: Paidós.
15. Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
16. Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

17. López, S.M. (2005). *Clima Laboral en un puesto de una Institución de Gobierno*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
18. Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson.
19. Reig, E., Fernandez, J. y Jauli, I. (2003). *Los recursos humanos. En las Organizaciones orientadas a la eficiencia y aprendizaje*. Madrid, España: Thomson.
20. Reynoso, C. (Núm. 5, Julio-Diciembre del 2007). *Notas sobre la capacitación en México*. México: Revista Latinoamericana de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México., p 191-228.
21. Rodríguez, A., Díaz, F., Fuentes, F., Martín, M., Montalban, M., Sánchez, E. y Zarco, v. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
22. Rodríguez, A. (Director). (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Pirámide.
23. Rodríguez, J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
24. Sánchez, A. (Núm. 5, Julio-Diciembre del 2007). *La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, Realidades y Retos*. México: Revista Latinoamericana de Derecho Social, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México., p 191-228.
25. Serratos, Z.N. (2005). *Capacitación para el servicio al público en el Museo Nacional de Historia*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
26. Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega Editores.
27. Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.
28. Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. México: Mc Graw Hill.
29. Zuñiga, B.D. (2006). *Detección de necesidades de capacitación orientadas a mejorar el servicio al cliente, en el departamento de reservaciones del Hotel Plaza de la Ciudad de Uruapan Michoacán*. Tesis de Licenciatura, Universidad Don Vasco, Escuela Administración y Contaduría, México.
30. Bernie y d' Aboville. (2003). *Los tests de Selección de Personal. Inteligencia-Personalidad*. Barcelona: Ediciones Deusto.

ANEXOS

01 Perfil de Tareas

Catálogo de Fuentes Reclut
FORHP 03

FORHP 05 boletines
07 Inventario de cartera

Canales Formales de Comunicación

Reuniones periódicas, Correos electrónicos, Material impreso

Alcance en E&B Promoción
Empresarial, S.A. de C.V.:

Administración de personal para la promoción de productos y servicios

Calidad en el Servicio:

Cumplir o exceder las necesidades y deseos del cliente sobre el servicio, satisfaciendo sus requerimientos.



PRODUCTO NO CONFORME

ES EL PRODUCTO O SERVICIO QUE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS (Afecta directamente la calidad del servicio)

Proceso	Producto No Conforme
Promoción y BTL	Verificaciones (en punto de venta) no aprobadas del personal asistente
Promoción de Servicios Financieros	Verificaciones en punto de venta que no hayan cumplido con la calificación requerida (BBVA Bancomer)
	Solicitudes rechazadas en Mesa de Control (American Express)
Sam's Club	Verificaciones (en punto de venta) no aprobadas

La versión actual de la Norma ISO 9001 marca como base para la gestión de una organización el enfoque al cliente, indicando que:

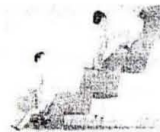
"Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes; satisfacer los requisitos de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes."



Para identificar los requisitos y medir el grado de satisfacción de los clientes se les encuesta anualmente o al terminar el proyecto.

Mejora Continua:

Es la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.



Promoción Empresarial



Sistema de Gestión de Calidad

Material de Apoyo para PERSONAL INTERNO

MISIÓN

Proporcionar un servicio integral de promoción y contribuir con los objetivos de imagen de nuestros clientes.

VISIÓN

Llegar a ser la Empresa líder de promoción y administración del Recurso Humano.

VALORES

- Ética Profesional
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad
- Puntualidad
- Respeto
- Responsabilidad

Documentos y anexos

ANEXO 1. MATERIAL DE APOYO PARA EL PERSONAL INTERNO SOBRE EL SGC.



SIGNIFICADO DE ISO

ISO término elegido del griego que significa "igual"

ISO elabora normas para asistir a las Organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de Calidad eficaces

Calidad es...

El conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

COMITÉ DE CALIDAD	
Beatriz Vélez Bülle	Líder del Comité de Calidad y Representante de Eventos
Eduardo Vélez Bülle	Representante de área Comercial
Andrés Segura Warnholtz	Representante de área Administrativa, Sistemas
Angel Díaz Acosta	Representante de la Dirección
Diana Álvarez Berrones	Representante de Dirección de Promoción y Gestión de RH
Thania García Luengas	Representante de Recursos Humanos Personal de Promoción



DOCUMENTACIÓN



Procedimiento (PR): Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

En un Procedimiento vendrán descritas las actividades de los involucrados en un proceso.

Instructivo de Trabajo (IT): Documento que especifica detalladamente cómo realizar una actividad.

Formato (FO): Documento estandarizado y oficial donde se registran los hechos que son prueba y constancia de que se efectuó cualquier actividad.

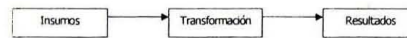
Al ponerle datos a un Formato este se convierte en un Registro

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

ESTRUCTURA DOCUMENTAL:



Proceso: Es la transformación de insumos en resultados.



Insumos: Los requisitos de los clientes

Transformación: Todo el trabajo que se hace en la organización para dar el servicio.

Resultado: La satisfacción del cliente



POLÍTICA DE CALIDAD

"Proporcionar servicios integrales de promoción a nuestros clientes logrando su satisfacción a través de la mejora continua de nuestros procesos"

Rev. 1

FILOSOFÍA

Somos una empresa de promociones con los más altos estándares de calidad y servicio. Trabajamos en equipo con responsabilidad y creatividad, logrando así la rentabilidad necesaria para nuestros accionistas, conformando y manteniendo nuestra base de clientes. Distinguiéndonos siempre por nuestra integridad, honestidad, respeto y puntualidad en el trabajo

Objetivos de calidad:

- 1.- Lograr mínimo un 80% de Satisfacción de Clientes (Proceso: Comercial).
- 2.- Cumplir con la meta de ventas (Proceso: Comercial).
- 3.- Cumplir con la meta de ingresos a nivel nacional (Proceso: Promoción de Serv. Fin.).
- 4.- Cumplir con la meta de activaciones y aprobaciones a nivel nacional (Proceso: Promoción de Serv. Fin.).
- 5.- Cumplir con la meta demostraciones a nivel nacional (Proceso: Sam's Club).
- 6.- Cumplir con la meta de facturación a nivel nacional (Proceso: Promoción y BTL).
- 7.- Lograr un Ambiente de Trabajo positivo con un mínimo del 80% (Proceso: Todos).
- 8.- Disminuir el Producto No Conforme (Proceso: Promoción y BTL / Promoción de Serv. Fin. / Sam's Club).
- 9.- Lograr mínimo un 80% de efectividad del SGC (Proceso: Gestión de Calidad).
- 10.- Mantener el costo presupuestado en gastos fijos (Proceso: Compras).
- 11.- Minimizar el tiempo que un usuario perderá por falla de hardware y software, equipo electrónico o comunicaciones (Proceso: Sistemas).
- 12.- Disminuir el nivel de rotación (Proceso: Recursos Humanos Personal de Promoción).
- 13.- Aumentar la cobertura (Proceso: Recursos Humanos Personal de Promoción).
- 14.- Enviar los candidatos semanales requeridos a entrevista con el cliente en Finanza Auto (Proceso: Recursos Humanos Personal de Promoción).
- 15.- Cumplir con la meta de candidatos aprobados en capacitación (Proceso: Recursos Humanos Personal de Promoción).
- 17.- Cubrir las vacantes de personal interno en el tiempo establecido (Proceso: Recursos Humanos).
- 18.- Incrementar la plantilla de personal del proceso Finanza Auto (Proceso: Finanza Auto).

16.- en lo real para contratar al personal de promoción.
 Los objetivos de Calidad se medirán a través de los INDICADORES DE MEDICIÓN. Cada Proceso de E&B contará con sus propias metas y su indicador o indicadores, según sea el caso.

FUENTE: (Elaborado por el Comité de Calidad de E&B, 2011).
 ANEXO 1. MATERIAL DE APOYO PARA EL PERSONAL INTERNO SOBRE EL SGC. (CONTINUACIÓN).

FUENTE: (Elaborado por el Comité de Calidad de E&B, 2011).
ANEXO 2. GUIA DIDACTICA DE CAPACITACIÓN.

Duración	Etapas	Actividades del Capacitador	Objetivo de la Etapa	Materiales
20 min.	Bienvenida	Proyecta el video de inducción y la presentación de bienvenida, exponiendo la información y presentándose.	El participante conoce la información sobre la empresa E&B, la empresa a la que representa, y las reglas y logística de capacitación.	Video de Inducción, presentación en Power Point, proyector, hojas blancas, lápices y plumas. Registro de capacitación.
30 min. Depende del numero de participantes	Dinámica "Rompe Hielo"	Guiara una dinámica para generar confianza en la cual los candidatos se presentaran.	Se crea un clima de confianza y relajación, donde todos los participantes se presentan incluyendo el instructor.	Proyector y Diapositiva de las preguntas que los candidatos responderán.
1:30 hora.	Desarrollo de la capacitación	Expondrá los temas de capacitación como son: Características de las tarjetas, requisitos para el cliente, llenado de la solicitud; etc.	El candidato conocerá la información necesaria para realizar sus funciones, por medio de su participación y atención.	Proyector, pizarra y Diapositivas de la información. Manual de capacitación, hojas blancas, lápices y plumas.
15 min.	Descanso (solo para algunas capacitaciones)	El capacitador otorga receso y contesta las preguntas que pudieran tener los participantes.	Los candidatos descansan y reflexionan sobre los temas vistos además de plantear dudas sobre lo estudiado.	Se les proporciona a los candidatos alguna bebida o alimento ligero.
20 min.	Juego de Roles	Coordina un "roll playing", donde cada participante funge el papel de vendedor o comparador, otorgando retroalimentación a los participantes.	Los candidatos ponen en práctica los conocimientos obtenidos durante la capacitación y su habilidad en el manejo de objeciones y atención al cliente.	Proyector, pizarra y Diapositivas de la información. Manual de capacitación, hojas blancas, lápices y plumas.
10 min.	Ponderación sobre el aprendizaje	Genera confianza y responde las dudas de los participantes.	Los candidatos plantean sus dudas al instructor con respecto a los temas vistos en capacitación.	Proyector, pizarra y Diapositivas de la información. Manual de capacitación
30 min.	Evaluación	Aplica y evalúa los siguientes exámenes: cuestionario, caso práctico y llenado de solicitud.	Los candidatos responden un cuestionario, resuelven un caso práctico y llenan una solicitud de trámite de tarjeta.	Cuestionario, caso práctico y llenado de solicitud, lápices y plumas.
10 min.	Cierre	Da por concluida la capacitación, agradece a los participantes y otorga el informe de manera personal y confidencial a cada participante.	Los candidatos conocen sus resultados y plantean sus dudas sobre los exámenes.	Resultados de las evaluaciones.

ANEXO 3. PRESENTACIÓN DEL TEMA EN DIAPOSITIVAS.



**ATENCIÓN
AL CLIENTE**



y



**VENTAS
EFECTIVAS.**



IMAGEN QUE PROYECTAMOS



Asesores



1. Saluda firme y cordialmente.
2. Apréndete el nombre de tu socio y menciónalo frecuentemente.
3. Escucha al cliente y preocúpate por sus necesidades.
4. Establece contacto visual con el socio.
5. Conoce tu producto (Beneficios)

1. No llames a tus socio "Lic.", "Profe", "Doc.", "Damita", "Madrecita"
2. No fumes
3. No mastiques chicle
4. No supliques

marzo de 2012 2

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 3. PRESENTACION DEL TEMA EN DIAPOSITIVAS. (Continuación).



LABOR DE VENTA

Utiliza frases de impacto:

“Pruebe nuestra degustación... lo mejor, al mejor precio”

“¡Lleve a su casa o negocio...véalo, pruébelo y compruébelo!”


Y terminando con la frase:

...Adquiera la mejor Calidad, a menor precio!”

“Gracias por elegir ahorrar con productos de calidad”

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 3. PRESENTACION DEL TEMA EN DIAPOSITIVAS.
(Continuación).



MANEJO DE OBJECIONES

Repite la objeción en forma de pregunta para asegurarle al prospecto si entendiste, o para que le aclare la objeción.

Ante una objeción, asiente la objeción, dale la razón al Socio, y busca una ventaja que pueda contrarrestar su argumento.

Pide al Socio más explicaciones sobre su objeción para conocer sus razones; de ese modo adaptas el producto al Socio y humanizas la relación.

No interrumpas al Socio... Escucha!!!!

Sé amable y paciente siempre.



MANEJO DE OBJECIONES

Maneja las objeciones de acuerdo a lo que el Socio te diga, si el Socio tiene:

Percepción equivocada	El Socio tiene una visión equivocada de nuestro producto	Aclara	Aclara la información equivocada que tiene el Socio
Escepticismo	El Socio no cree que nuestro producto va a darle esos beneficios	Da pruebas	Da ejemplos de que nuestros clientes ya gozan de esos beneficios
Inconveniente Real	El Socio tiene una razón válida de que un beneficio no le sirve	Muestra panorama completo	Menciona más beneficios que sí podrían beneficiarle al Socio
Queja verdadera	El Socio tuvo una mala experiencia con nosotros	Muestra acción	Ofrece una disculpa a nombre de la Empresa y trata de resolver su problema

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 3. PRESENTACION DEL TEMA EN DIAPOSITIVAS. (Continuación).



SÉ UN CERRADOR

"Cerrar" es el acto final de un vendedor mediante los esfuerzos combinados de encanto, persuasión, conocimiento del producto y entusiasmo, para persuadir a su cliente a comprar y firmar.

Un experto en cierres:

- ✓ Orientado a resultado
- ✓ Ambicioso
- ✓ Excelente comunicador
- ✓ Empatía
- ✓ Tenaz
- ✓ Organizado



- ✓ Seguro de si mismo
- ✓ No temen al rechazo
- ✓ Actitud mental positiva
- ✓ Buena presencia
- ✓ Conoce su producto
- ✓ Preparación constante

VIDEO








SÉ UN CERRADOR

Para lograr cerrar la venta primero creaste una atracción del socio hacia tu producto y se lo mostraste dejándolo en sus manos mencionando que es lo que se va a llevar.
Ahora solo dale la mejor alternativa

Es excelente esa opción
Es muy bueno el amarillo
Está perfecto el tamaño
Y en todos los cierres pregunta
A Usted que le parece?



Cierra dando la mejor opción a elegir :
¿Cuántos se va a llevar? ¿En esta presentación o en cuál?

		<h2 style="text-align: center;">FICHA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN</h2>						
Tarjeta de Crédito	¿Qué Necesito? Requisitos para el Cliente	¿Qué Identificaciones puedo Recibir?	¿Qué comprobantes de Domicilio puedo Recibir?	Cuota Anual, Pago Mínimo y Comisiones	Beneficios	¿Dónde puedo Utilizarla?	¿Dónde puedo Pagarla?	¿Dónde puedo Consultar el Saldo?
 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Debe contar con tarjeta de crédito bancaria, privada, departamental, de marca propia o algún crédito que sirva de referencia crediticia, aún cuando el mismo ya hubiera sido pagado ➔ Personas físicas, mexicanas o extranjeras ➔ Edad: 21 a 70 años ➔ Ingreso mínimo: \$3,500 brutos mensuales ➔ Autorización: De consulta de Sociedad de Información Crediticia 	<p>Credencial de elector Cédula profesional (No mayor a 5 años de expedida), cartilla militar (no mayor a 5 años de expedida), pasaporte vigente, T.U.I.M. Tarjeta de identificación Militar o FM2 para ciudadanos extranjeros</p>	<p>Estado de cuenta bancario (como máximo 90 días de haber sido expedido) Recibos de agua, Predio, Telmex, Televisión de paga por cable y Gas Natural</p> <p>NO mayor a 3 meses, el cual debe estar pagado y no necesariamente a nombre del solicitante, si aparece la leyenda de pago vencido o pago inmediato anexas ticket de que ya se efectuó el pago.</p>	<p>ANUALIDAD \$270.00 más IVA</p> <p>COMISIÓN TARJETA ADICIONAL \$100.00 más IVA</p> <p>PAGO MÍNIMO Es el 10% del saldo deudor</p> <p>PAGO TARDÍO \$275 más IVA</p> <p>ACLARACIÓN IMPROCEDENTE \$200 más IVA</p> <p>REPOSICIÓN \$50 más IVA</p>	<p>–Meses sin intereses</p> <p>–Con “Salta tu Pago” puedes omitir el Pago Mínimo o Pago Fijo de una mensualidad, cada 6 meses¹</p> <p>–“Las compras realizadas en Sam’s Club se toman con el precio de “Pago en Efectivo”</p> <p>–Bonificación del 3% del monto total de tus compras, consumos y pago de servicios en efectivo y de inmediato.</p>		<p>Walmart Save money. Live better.</p> <p>BODEGA AURRERÁ</p> <p>Suburbia SABEMOS QUE SABES COMPRAR</p> <p>En las cajas de todas las tiendas y clubes de Grupo Walmart y en ventanilla de sucursales Banco Walmart dentro de la República Mexicana</p> <p>Superama</p> <p>Sams CLUB</p> <p>Banco Walmart Save money. Live better.</p> <p>En cualquier establecimiento en México y el mundo que acepte tarjetas MasterCard.</p>	<p>Vía telefónica, y cajeros automáticos RED. Atención las 24 horas los 365 días del año, a través de Línea Banco Walmart</p> <p>D.F. 5001-5000 Int. de la república 01800-925-5000</p>
<p>LOS COSTOS POR CUOTA ANUAL Y TARJETAS ADICIONALES SON MÁS IVA</p>								

DOCUMENTO DE APOYO PARA CAPACITACIÓN PROPIEDAD DE EYB

ANEXO 4. FICHA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN.



Promoción Empresarial

Ficha Técnica de Capacitación

PRODUCTO A PROMOVER:



FORTALEZAS DEL PRODUCTO:

- Las Pepitas de Girasol son un Alimento Natural y Saludable
- Proporcionan los siguientes beneficios:
VITAMINA Fibra y Proteínas, Calcio, Hierro, Magnesio, Fósforo, Potasio, Zinc

MATERIAL Y/O EQUIPO A UTILIZAR:

- 3 Banners
- 60 Cuestionarios por escuela
- 60 Artículos promocionales por escuela (Reglas)
- 1 Formato Foliado de Nutrióloga por escuela.
- Bata de Sunflowers
- 2 Guías para maestros
- 60 Muestras de semilla por escuela

META: Visitar 400 escuelas por las nutriólogas y 120 escuelas supervisadas

MECÁNICA:

- Agendar citas en escuelas primarias que no se visitaron el años pasado.
- Dar una platica con un tiempo máximo de 20 minutos a 60 alumnos (no mas, no menos) 3ro a 6to primaria.
- Llenar correctamente el reporte de nutrió loga, siempre contando con sello de la institución visitada, de lo contrario no se pagara la visita.
- Sensibilizar a la población infantil los buenos hábitos alimenticios y las bondades de la semilla de girasol para que consuman alimentos saludable.

COMPETENCIA:

CUALQUIER TIPO DE FRITURA QUE SEA BOTANA Y/O GOLOSINA CON AZUCARES ARTIFICIALES

FORMATOS PARA A UTILIZAR:

Reporte de Nutrióloga
Reporte de Supervisora

DIAS DE ENTREGA DE REPORTES:

- Una vez por semana a la supervisora
- Supervisoras cada viernes en las oficinas

COMUNÍCATE CON NOSOTROS

EJECUTIVO RH: ANA QUIJADA
EJECUTIVO PROYECTO: ALMA NAVA
TEAM LEADER: _____
SUPERVISOR: OLGA ARRIAGA Y/O RUTH GOMEZ
OFICINA E&B SAN LORENZO 91-83-24-30 EXT. 200, 209, 223, 227, 231

REPORTE NO ENTREGADO EN TIEMPO Y FORMA SE TOMARÁ COMO INASISTENCIA



Promoción Empresarial

Ficha Técnica de Capacitación Promoción y BTL

1. Visitar escuelas Primarias Publicas y Privadas que NO se hallan realizado el año pasado (2009)
2. Portar tu bata con el logo de la institución
3. Reúne a 60 alumnos de los grados 3ro, 4to, 5to y 6to año de primaria, para realizar la platica.
4. Exhibe los 3 banners para realizar tu platica.
5. Entregaras a cada alumno presente en la platica, un articulo promocional y una muestra de semilla.
6. Aplicaras un cuestionario por cada alumno, para que al final entregues 60 cuestionarios por escuela.
7. Tomaras 4 fotografias las cuales serán tu evidencia de que realizaste la platica [VER EJEMPLOS]
8. Realizar el llenado de tu REPORTE DE NUTRIOLOGA , con todos los datos completos y con los 3 sellos de la escuela originales en cada hoja de tu Reporte.

IMÁGENES:

EJEMPLOS DE FOTOGRAFÍAS



1ra FOTOGRAFIA:

* Fachada de la escuela. Nombre completo de la institución e imagen clara.

Nota: Si NO hay fachada tomar fotografía al escudo de la escuela o en la placa conmemorativa de la escuela.

OK



NO

EJEMPLOS DE FOTOGRAFÍAS



3ra FOTOGRAFIA:

Grupo completo con promocionales, muestras y cuestionarios en mano con la imagen clara.

Nota: Las fotografías NO podrán ser de forma individual.

OK



NO



2da FOTOGRAFIA:

Nutrióloga con los 3 Banners Nutrióloga portando su bata con logo de la asociación.

Nota: Solamente se exhibirán los banners de la platica correspondiente al proyecto.



NO



4ta FOTOGRAFIA:

Madres de Familia presentes en la platica con promocionales de obsequio.

Nota: No se recibirán fotografías con las mamas sin tener articulos promocionales en mano



NO

ANEXO 5. FORMATO DE APOYO PARA EL SERVICIO Y VENTAS.

ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS EFECTIVAS

RECOMENDACIONES GENERALES:

- Mantén una actitud positiva.
- Recuerda que el 70% de los clientes compra por empatía.
- Es importante demostrar seguridad, no temas al acercarte al cliente.
- El éxito lo defines tu; el éxito no significa no caer, significa saber levantarse.

¿Cómo nos comunicamos?

Comunicación no verbal	55%
Tono de voz	38%
Palabras	7%

Reflexiona sobre lo que comunicas al cliente.

APLICA FRASES POSITIVAS A TU DIA.

- ✓ Hoy me comprometo a dar lo mejor de mi.
- ✓ Mi destino esta en mis manos.
- ✓ Hoy me comprometo conmigo para lograr mis metas.
- ✓ Mi trabajo, el trabajo, es el camino para tener éxito.



¡Concéntrate en lo que quieres lograr!

DEJA DE UTILIZAR FRASES NEGATIVAS.

- ✓ ¡Yo no merezco!, ¡No lo lograre!
- ✓ Esta muy difícil.
- ✓ Yo no sirvo para esto.
- ✓ No le gustaría probar (comprar).

¡El NO estructura de esta manera tu pensar, el NO pone una barrera para alcanzar tus metas!

Hoja 1

ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS EFECTIVAS (Continuación).

ATENCIÓN AL CLIENTE.

Escucha al cliente y preocúpate por sus necesidades.



No interrumpas al Cliente... Escucha!!!!

Sé amable y paciente siempre.

PARA CONOCER LO QUE NECESITA EL CLIENTE DEBES REALIZAR PREGUNTAS.

Cerradas
Hacer que el socio confirme.
Clarificar lo que se ha dicho.
Resumir una conversación.

Abiertas
Definir problemas.
Obtener más información. Establecer necesidades.
Comprender peticiones.



LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES TU OBJETIVO!!!!



Hoja 1


**ANEXO 5. FORMATO DE APOYO PARA EL SERVICIO Y VENTAS.
(Continuación).**

**VENTAS EFECTIVAS.
(Continuación).**

<p style="text-align: center;"><u>1) Caminando hacia el cliente.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Levanta la mirada, camina con seguridad. ✓ Si es una persona mayor camina rápido y después lento a media distancia. ✓ Si es una persona joven camina lento y a media distancia hazlo rápido. ✓ Cuando sea un pareja acércate y dirígete primero a la persona de tu mismo sexo. 	<p style="text-align: center;"><u>2) Saludando al cliente.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sonríe naturalmente. ✓ Haz contacto visual. ✓ Saluda con un: ¡Muy buenas tardes!. Enseguida menciona tu nombre y pregunta el de él. ✓ Si te dice su nombre, apréndetelo y menciónalo frecuentemente. <div style="text-align: right;">  </div>
<p style="text-align: center;"><u>3) Speech.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura tu mensaje y exprésalo. ✓ No llames a tu cliente: Don, Lic., Señor, Damita, Amigo (a), Señorito; etc. ✓ Siempre dirígete a él de Usted. ✓ Si existe un speech que debes decir, memorízalo pero no lo digas de forma mecánica. 	<p style="text-align: center;"><u>4) FRASES DE IMPACTO.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hazle saber a tu cliente que te interesa lo que piensa. ✓ Utiliza frases de impacto como: Me encantaría saber su opinión, Es un placer atenderle. <div style="text-align: center;">  </div>

Hoja 1

**VENTAS EFECTIVAS.
(Continuación).**

<p style="text-align: center;"><u>5) Realiza prospección.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En base a preguntas, indaga que necesita el cliente. ✓ En base a sus respuestas, elige un beneficio y menciónalo. ✓ Existe dos tipos de clientes, identifica si tu cliente es racional o emocional. 	<p style="text-align: center;"><u>6) Beneficios del producto o servicio.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce tu producto, estúdialo. ✓ Un buen vendedor conoce los beneficios de su producto. ✓ Investiga las características de la competencia. <div style="text-align: right;">  </div>
<p style="text-align: center;"><u>7) Manejo de objeciones.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nunca preguntes: ¿Por qué? ✓ En su lugar pregunta: ¿A que se debe? ✓ La mejor manera de manejar objeciones es con beneficios. ✓ Las objeciones no son un obstáculo, son una oportunidad de mencionar los beneficios. 	<p style="text-align: center;"><u>8) Cierre de Ventas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gracias por elegir comprar productos de calidad. ✓ Se un buen cerrador, identifica el momento de cierre y no abrumes al cliente con más "charla", ✓ Después de ofrecer un beneficio; en seguida menciona: me encantaría que lo pruebe en su casa, ¿le pongo una caja de estas galletas en su carrito?.

Hoja 1

ANEXO 7. INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE SOLICITUD.



6.- Instructivo del Llenado de Solicitud.

Súper Tarjeta de Crédito Banco Walmart



Bloque No. 1 Solicitud de crédito		
Nº	Campo	Descripción
1.	Determinante banco	Anote el número del sucursal o módulo en el que hayas sido asignado.
2.	Número de asociado/ clave de promotor	Anote la siguiente clave de identificación de agencia (1MPP), seguida de su RFC. Ejemplo 1MPP y RFC 4 letras y 6 dígitos, sin separaciones y con letra MAYÚSCULAS. 1MPPSOP1670527
3.	Nombre asociado/ nombre promotor	Anote su nombre iniciando por el apellido paterno, apellido materno y nombre (s)

Bloque No. 2 Datos del Solicitante		
No	Campo	Descripción
4.	Nombre del solicitante	Anote nombre del cliente. Si el cliente tiene más de dos nombres, escriba en el primer campo el (primer nombre) y el campo de segundo nombre los siguientes nombres; después paterno y por último materno. Si el cliente solo tiene un apellido, este siempre deberá colocarse en el campo de apellido paterno (obligatorio).
5.	Sexo	Marque el género del cliente, masculino o femenino.
6.	Fecha de nacimiento	Anote dentro de las casillas la fecha de nacimiento del cliente, iniciando por día (dos dígitos), mes (dos dígitos) y año (cuatro dígitos).
7.	País de nacimiento	Anote el país de nacimiento del cliente
8.	Nacionalidad	Marca la nacionalidad del cliente, en caso de que sea extranjero debe anotar la que aparece en FM2
9.	¿Tiene cuenta de ahorro/ cheques/ inversiones/ nomina?	Marca si el cliente cuenta con alguna de estas opciones financieras ó tarjeta de crédito. Con esta pregunta se podrá corroborar si es bancarizado o no es bancarizado.
10.	Estado civil	Marca la opción correspondiente al estado civil del cliente
11.	Dependientes económicos	Anota el número de dependientes económicos del cliente, siendo éstos los que reciben dinero del cliente. En caso que el cliente no tenga dependientes económicos, anote "00" (por ningún motivo dejes en blanco)
12.	Escolaridad	Seleccione la opción del grado de estudios concluido del cliente, (con certificado), no se aceptan estudios trunca
13.	Tipo de identificación	Marca el tipo de identificación que presentó el cliente
14.	Número de identificación	Anote el número de identificación que el cliente le presentó.

Bloque No. 3 Domicilio y Teléfonos		
No	Campo	Descripción
15.	Domicilio	Anote el domicilio donde radica el cliente iniciando por la calle el número exterior, número interior, en caso que la dirección sea muy larga: anotar en el campo de CALLE toda la información y en el campo de No EXT y No INT los dos últimos datos. Anote a continuación la colonia, la delegación o municipio, el código postal (5 dígitos), la ciudad o población, el estado y país. El solicitante deberá vivir en el domicilio registrado en la solicitud y debe ser el mismo de su IFE. En caso contrario anexar comprobante de domicilio.
16.	Entre las calles	Anote las calles colindantes al domicilio que presenta el solicitante. En caso de no existir calles colindantes anote las referencias del domicilio ejemplo: centros comerciales, dependencias gubernamentales parques, plazas...etc.
17.	Teléfono	Anote número del teléfono fijo del cliente, en caso de que no se tenga comentar que NO ES SUJETO AL TRÁMITE DE LA TARJETA.
18.	Celular	Anote el número celular del cliente iniciando con 044.
19.	Correo electrónico	Anote el correo electrónico del cliente. (en caso de no tenerlo este espacio se deja en blanco).
20.	Antigüedad domicilio actual y anterior	Anote a dos dígitos el número de años y meses que el cliente haya residido en el domicilio indicado. Si el cliente ha vivido toda su vida en el mismo domicilio, el espacio de domicilio anterior deberá quedar registrado con "0000".
21.	Tipo de residencia	Marque la opción correspondiente al tipo de residencia que indicó el cliente

Capacitación Multiperfiles Profesionales | ¡Éxito!

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 7. INSTRUCTIVO DEL LLENADO DE SOLICITUD. (CONTINUACIÓN).

Bloque No. 4 Información Laboral		
No	Campo	Descripción
22.	Ocupación	Marque la opción de trabajo del cliente; en el campo especificar anote el puesto o cargo que desempeña, ya sea empleado o independiente.
23.	Sector laboral	Marque el sector en el que labora el cliente empresa
24.	Nombre de la empresa	Anote el nombre de la empresa donde labora el cliente. En caso de ser independiente anote a lo que se dedica.
25.	Teléfono de oficina	Anote obligatoriamente el número telefónico fijo de la empresa donde labora tu cliente, si tu cliente es (empleado). Si es independiente, puede ser el mismo que el de su domicilio siempre y cuando su trabajo se encuentre en el mismo lugar.
26.	Dirección	Anote la dirección del trabajo del cliente; en caso de ser independiente anote la dirección del negocio establecido, de lo contrario registre la de su domicilio.
27.	Antigüedad	Anote en las casillas a 2 dígitos el número de años y meses que el cliente ha trabajado en su empleo actual. Si tu cliente ha tenido siempre el mismo empleo anote "0000". Anote lo mismo en el campo de ocupación anterior.
28.	Monto de Ingresos mensuales comprobables	Anote el ingreso mensual del cliente, éste debe ser mínimo de \$3,500 pesos mensuales brutos.
Bloque No. 5 Referencias Personales		
No	Campo	Descripción
29.	Referencias familiares (con domicilio distinto)	Anote el nombre completo de las dos referencias las cuales deben ser familiares y con domicilio diferente al del cliente, en caso de no contar con 2 familiares, por lo menos una debe serlo y la otra deberá tener contacto cercano con el cliente. No se deberán repetir los teléfonos que ya anotaste como teléfonos de casa, empleo o recados. IMPORTANTE: Siempre debes especificar el parentesco, aún cuando se trate de un conocido o amigo.
30.	Teléfonos	Anote los teléfonos de las referencias del cliente, los cuales deben ser fijos siempre y de domicilio particular, en caso de no contar con ellos *Al menos una de las referencias debe tener teléfono fijo y el otro celular.
Bloque No. 6 Tarjeta Adicional		
No	Campo	Descripción
31.	Nombre del adicional	Anote el primer nombre, segundo nombre, apellido paterno y materno de la persona a la que se le vaya a tramitar la tarjeta adicional
32.	Fecha de nacimiento	Anote la fecha de nacimiento empezando por día (dos dígitos) mes (dos dígitos) y año (cuatro dígitos).
33.	Nacionalidad	Marque la nacionalidad correspondiente; en caso de que sea extranjero debes anotar la que aparece en FM2
34.	Porcentaje de línea de crédito otorgado	Anote el porcentaje que el titular desea otorgarle a la tarjeta adicional.
Bloque No. 7 Firmas y Autorizaciones		
No	Campo	Descripción
35.	¿Ha desempeñado u cargo político o gubernamental en los últimos 12 meses?	Anote si o no de acuerdo a su desempeño político o gubernamental en los últimos 12 meses.
36.	¿Es pariente de alguna persona que ha desempeñado un cargo político o gubernamental en los últimos 12 meses?	Marque si o no en el caso de algún parentesco político o gubernamental en los últimos 12 meses Nota: Si tu cliente responde afirmativamente en alguna de las preguntas anteriores especifique cargo, parentesco o nombre según corresponda.
36.	Primer firma	Al firmar el cliente declara que toda la información que nos proporcionó es verídica y que se obtuvo en una entrevista personal.
37.	Segunda firma	Al firmar el cliente autoriza a Banco Walmart a revisar su reporte en Buró de crédito.
38.	Tercer firma	Al firmar el cliente autoriza a Banco Walmart a utilizar y/o proporcionar la información obtenida en la solicitud a cualquiera de los negocios afiliados. Nota: Las firmas tienen que ser IGUALES a la identificación que el cliente haya presentando, en caso de ser necesario el cliente puede ensayar su firma antes de plasmarla en la solicitud.

Capacitación Multiperfiles Profesionales | ¡Éxito!

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 8. CASO PRÁCTICO PARA PRODUCTOS FINANCIEROS.

Caso práctico No. 1

Llenado de solicitud

La señorita Paola Montiel Anzaldúa (Lic. Contaduría Pública), que es soltera acude a Walmart Súper Center (Sucursal no. 524322) a realizar el trámite para obtener la **Súper Tarjeta de Crédito Banco Walmart**, ya que la tarjeta de crédito que tiene actualmente no le da grandes promociones, ella desea una línea de crédito de 12,000, para realizar el trámite lleva su Credencial de elector, con fecha de nacimiento 20 de febrero de 1980, Comprobante de domicilio, CURP y recibos de nómina; la credencial de elector No. 1234568732157, está actualizada y tiene viviendo en el siguiente domicilio 31 años y 2 meses, con la siguiente dirección (C Tec y Manuales 21 Edif. 6 Lt 11 Mz45 Col. Lomas Estrella CP 09870, Iztapalapa D.F.) a 2 cuadras del metro Insurgentes, aun costado del Vips.

Ella trabaja en la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, pertenece al personal de Recursos Humanos (Coordinadora de reclutamiento y selección de personal) su correo electrónico es: rabano@ccm.com, tiene 3 años y medio en ese lugar, es su único y primer empleo, su sueldo es de \$9,000 brutos, la empresa se encuentra en el Blvr. de las Rosas Mza. 45 Lt. 10 Col. Tlacoquemecatl Del. Benito Juárez C.P. 03100 a Tlacoquemecatl, México D.F. Conmutador: 21020202 ext. 214

Vive con sus papás (La Sra. Margarita Anzaldúa Velasco nació el 1 de enero de 1955 y José Miguel Montiel Gutiérrez nació el 5 de mayo de 1959), ellos dependen de ella ya que los dos están enfermos y no pueden trabajar, su teléfono celular es el 044-55-30-00-20-00 y su teléfono de casa es 5558413513.




Tiene a una amiga "de toda la vida" desde que estudiaron la primaria juntas no se han dejado de frecuentar su nombre es Rosa León Martínez teléfono de casa 5532323223, celular: 0445520201010 al momento de llenar las referencias personales te informa que pondrá a esta persona y a una tía Claudia Alejandra Montiel Gutiérrez celular: 0445588884545 por cierto, Diputada Federal.

Resolución del caso práctico

¿Tramitas la solicitud? SI _____ ó NO _____ ¿Por qué motivo se autorizó o rechazo? _____

FUENTE: (Área de Capacitación de E&B Promoción empresarial S.A. de C.V.).

ANEXO 9. EVALUACION BANCOMER WALMART.

	Examen de Certificación TDC Walmart		Bancomer	
Capacitación				
Nombre:		Fecha:		
Plaza:				

Subraya la respuesta correcta

1. Es una Línea de Crédito que otorga el banco al cliente para el pago de productos y servicios.
 - a) Tarjeta de Crédito.
 - b) Línea de Crédito.
 - c) Tarjeta de Débito.
 - d) Tarjeta de Nómina.

2. ¿ Cual es la Institución financiera que respalda las tarjetas de crédito de la cadena Walmart?
 - a) Buro de Crédito.
 - b) Master Card.
 - c) Visa.
 - d) Bancomer.

3. Es el reembolso anual que se le brinda a los tarjeta-habientes de Walmart VISA.
 - a) 5%
 - b) 1%
 - c) 2%
 - d) 3%

4. Menciona los lugares en donde puedes consultar el saldo.
 - a) Teléfono, Internet y línea de cajas.
 - b) Tiendas, Cajeros y Restaurants
 - c) Teléfono, Internet y Cajeros automaticos
 - d) Bancos y Walmart

5. Menciona los lugares en donde puedes pagar las tarjetas.
 - a) Tiendas y Restaurantes de la cadena Walmart
 - b) Walmart y Bancomer.
 - c) Toda la línea de Cajas de Tiendas Walmart y en Bancomer
 - d) Línea de Cajas dde Restaurant

6. ¿ Que es SAM'S Club y como vende?
 - a) Club de precios , vende al mayoreo y medio mayoreo.
 - b) Club de compras Walmart.
 - c) Tienda de Autoservicios.
 - d) Club de precios que vende al menudeo.

7. ¿Que porcentaje de descuentos se le otorga al Tarjeta-Habiente de Suburbia en su primer compra?
 - a) 5%
 - b) 10%
 - c) 1%
 - d) 2%

8. El Sr. Rodriguez realizó una compra de \$ 3,800 pesos con su tarjeta Walmart Visa. ¿ Cual será su pago mínimo ?
 - a) \$ 200.00 pesos
 - b) \$ 350.00 pesos.
 - c) \$ 190.00 pesos.
 - d) \$ 150.00 pesos

9. Es el reembolso que se le otorga al tarjeta-habiente de Sam's Elite por todas sus compras cada 6 meses:
 - a) 5%
 - b) 2.8%
 - c) 6%
 - d) 2.5%

FUENTE: (Elaborado por área de Capacitación de E&B, 2011).

ANEXO 9. EVALUACION BANCOMER WALMART. (CONTINUACIÓN).

10. ¿ Cual es el monto de la cuota anual de las TDC SUBURBIA?

- a) No aplica cuota anual.
- b) \$ 450.00 pesos
- c) \$ 272.00 + I.V.A. en 4 parcialidades.
- d) \$ 270.00 + I.V.A.

11. Es una característica del crédito revolving.

- a) Que los créditos se revuelven.
- b) Pagos que realiza el tarjeta-habiente.
- c) Los pagos liberan la línea de credito para que el tarjeta-habiente pueda comprar más.
- d) Ninguna de las anteriores.

12. ¿Tarjeta de Credito que no entra a Meses sin Intereses?

- a) Walmart Tradicional
- b) Ninguna
- c) Pagos Sugeridos Quincenales
- d) Sam's Style

13. ¿ Cuando se debe liquidar la primer anualidad de las TDC de Grupo Walmart?

- a) Al momento de solicitarla.
- b) Al año.
- c) En el primer estado de cuenta.
- d) En el segundo estado de cuenta.

14. Es el monto de cuota anual de la tarjeta de credito Sam's Elite:

- a) \$800.00
- b) \$1000.00
- c) \$1045.00 más IVA.
- d) \$200.00

15. Aplica para todas las TDC de Grupo Walmart contra robo y daños materiales en bienes de consumo duradero, hasta por 100 días a partir de la fecha de compra.

- a) Seguro de Compras Protegidas.
- b) Seguro Contra Robo y Daños.
- c) Seguro en Tienda.
- d) Seguro de Garantía Extendida.

16. Recomendaciones importantes para el llenado de solicitud

- a) Letra de molde, limpieza absoluta, firma lo más parecida a la del IFE, Corroborar que los datos proporcionados sean correctos
- b) Limpieza, letra entendible y llenado correcto
- c) Ninguna
- d) Siempre estar muy presentables

17. Conforma el historial crediticio de personas y empresas.

- a) Visa.
- b) Master Card.
- c) Nacional Financiera.
- d) Buró de Crédito.


18. Es el pago mínimo para las TDC Walmart Tradicional y Suburbia.

- a) \$ 150.00 pesos o el 5%
- b) \$ 150.00 pesos o el 6%
- c) \$ 130.00 pesos o el 5%
- d) \$ 130.00 pesos o el 6%

19. ¿ En donde se puede utilizar la TDC SUBURBIA?

- a) En Sam's, Suburbia y Walmart.
- b) En toda la cadena de Tiendas y Restaurantes de Grupo Walmart.
- c) En Suburbia, Walmart y Superama.
- d) Solo en SUBURBIA.

ANEXO 10. REPORTE DE CAPACITACION.

 REPORTE DE CAPACITACION					
DIVISION DE SERVICIO:			PROYECTO:		
NOMBRE DEL CAPACITADOR:			FECHA:		
			TEMAS:		
	Nombre	Puesto	Hora de entrada	Calif.	Firma del Participante
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

FUENTE: (Creación Personal en base al conocimiento del documento oficial).

ANEXO 11. FORMATO DE EVALUACIÓN AL CAPACITADOR.

EVALUACION DE SESION DE CAPACITACION					
FECHA		DIA	MES	AÑO	
NOMBRE DEL CURSO O PROYECTO:					
IMPARTIDO POR:					
CONTENIDO DEL TEMA	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
¿Fue claro el contenido del curso?					
¿Te pareció entretenida?					
La información escrita que se te proporcionar fue:					
La información en ficha técnica fue:					
La información en vídeo que se te mostro fue:					
Los ejercicios que se hicieron como practica fueron: ejemplo solicitudes					
¿El contenido del examen que se te aplica es lo que se te brindo en la capacitación?					
CAPACITADOR	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
¿Fue claro al exponer?					
¿Su actitud fue positiva y sonriente?					
¿Fomento tu participación?					
¿Resolvía dudas amablemente?					
¿El tono de voz fue agradable?					
La imagen del expositor fue:					
¿El trato del expositor fue educada ?					
¿Te genero confianza?					
ORGANIZACION	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
¿La capacitación inicio a tiempo?					
¿La capacitación esta de acuerdo con la propuesta de trabajo que recibiste?					
¿El capacitador te informo cuanto duraria la capacitación?					
Comentarios y sugerencias sobre el curso					
Nombre Participante: _____			Firma: _____		

FUENTE: (Elaborado por el área de Capacitación de E&B, 2011).