



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

SISTEMA UNIVERSIDAD
ABIERTA Y EDUCACIÓN A
DISTANCIA – SUAYED

ESTUDIO FODA PARA FORTALECER UN
ÁREA DE CAPACITACIÓN.
EL CASO DE COSTCO
LABORATORIO DE ÓPTICA EN TEPEJI

T E S I S A

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

Itzen González Madrigal

ASESORA

Dra. Hatsuko Yalí Nakamura Matus

Ciudad Universitaria, CDMX. Agosto 2022

SUA(y)ED
Filosofía / Letras



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

Dedico este trabajo en especial a ti Adrián, en donde quiera que estés enano, quiero que sepas que este logro es para ti, ¡no ha sido fácil! me ha costado mucho tiempo terminarlo, creí que no llegaría a este punto de decir ¡lo conseguí! y aunque no estás aquí para verlo, aun cuando fue tan poco el tiempo que la vida me dio la oportunidad de que estuviéramos juntos, sé que desde donde estés estarás feliz por mí. Sabes que te amo y que te llevo todos los días en mi mente y corazón. Gracias Paul, espero que te sientas orgulloso de mí y que este paso te motive para que tú también logres todo lo que te propongas en la vida, recuerda que, al igual que a tu hermano te amo y cada cosa que hago es por ustedes, si algo puedes aprender de esto es que no importa la edad o las adversidades, siempre tienes que luchar por lo que quieres.

Mami, siempre presente en mi vida, en los mejores y peores días, siendo mi cómplice, ayudándome cada que lo he necesitado, me has entendido y cuidado. Te dedico este gran logro, recuerda que te amo y que de la misma manera yo estoy para ti en lo que necesites.

Papi, tú que siempre has estado conmigo motivándome a seguir con mis estudios, a ser alguien diferente en la vida, me has apoyado en todo aun cuando no estés de acuerdo, presente en todos los aspectos de mi vida, gracias. Te dedico este logro, te lo debía y aquí está, ¡vamos por más

Gracias Ernesto por estar conmigo en las buenas, pero sobre todo en los peores momentos de mi vida, por prestarme tu hombro para llorar y darme un abrazo cuando lo necesito, eres una parte muy importante y especial. Es por ello que la culminación de este sueño también lo quiero compartir contigo, gracias amor, por insistir en que finalice aquello que comience y que siga adelante pese a las adversidades.

Itzel y Esteban, gracias mis niños por estar conmigo en esta etapa, no saben cómo me han ayudado. Quiero compartir con ustedes este momento y también espero que esto les demuestre que, sí se puede, lograrán lo que se propongan, nunca es fácil pero tampoco imposible.

También quiero agradecer a mis amigas Wendy y Dania, que han estado conmigo durante todo este tiempo, apoyándome y escuchándome. Hemos llorado juntas y me alentaron a no dejarme vencer en el peor día de mi vida.

A ti mi querida doctora Hatsuko, gracias por el gran apoyo que me has dado desde el primer día que te conocí, eres un gran ejemplo de docente, pero sobre todo de ser humano, te dedico este gran paso que significa para mí poder alcanzar el título de Pedagoga egresada de la máxima casa de estudios UNAM.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes	5
1.1 Costco en México.....	5
1.2 Tepeji del Río, lugar en donde está ubicado el Laboratorio de Óptica	8
Capítulo II. Diseño.....	10
2.1 Planteamiento	11
2.2 Objetivos	12
2.3 FODA herramienta de diagnóstico.....	13
Capítulo III. Resultados	19
3.1 Fortalezas y Debilidades	20
3.2 Oportunidades y Amenazas.....	32
3.3 Propuesta estratégica	50
Lista de referencias	62
Anexo.....	65

Lista de figuras

Figura 1. Estructura General	2
Figura 2. Antecedentes.....	5
Figura 3. Tepeji del Río	8
Figura 4. Diseño de Investigación	10
Figura 5. FODA	13
Figura 6. Resultados.....	19
Figura 7. Organigrama del Laboratorio de Óptica.....	21
Figura 8.- Entrevista.....	26
Figura 9. Adulthood emergente y temprana.....	34

Lista de tablas

Tabla 1. Bodegas de Costco en México.....	6
Tabla 2. Adulthood Emergente y Temprana.	35
Tabla 3. Análisis Interno y Externo.	46
Tabla 4. Planeación de Distribución y Embarque.....	51
Tabla 5. Capacitación para el Amigo.....	53

Introducción

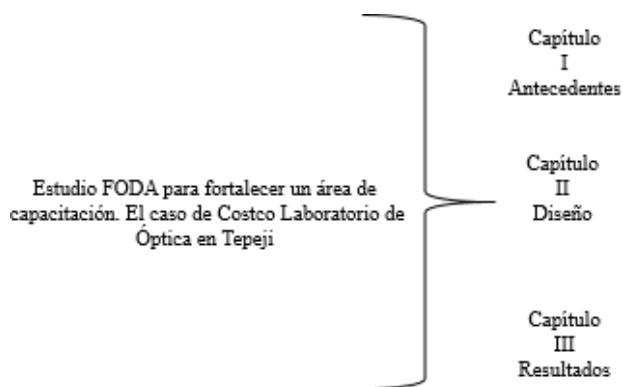
En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad imperdible para mantener vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo. En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, permanencia, estabilidad, que se genere un buen ambiente de trabajo y se refleje en productividad. Entre los beneficios de dicha instrucción se encuentran, mejoras en las actividades lo que permite reducir tiempos y supervisión, solución de problemas con diferente visión, sensibilización ante nuevos retos, el desarrollo ético y motivación del personal, así como la creación de equipos de trabajo de alto desempeño, lo que genera seguridad y autoestima en los empleados. Se motiva una mayor especialización, flexibilidad, rendimiento y agilidad de respuesta en las órdenes que se desarrollan.

La participación de las y los trabajadores en una institución dista de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por lo que el aprendizaje es permanente; es por tanto una constante para las instituciones, si estas quieren ir a la vanguardia y mantenerse vigentes. (Gobierno de México, 2018).

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 habla de la actividad laboral como un beneficio legal universal: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley”. (Const., 2021, art.123).

Posteriormente veremos de qué manera, en cumplimiento a la normatividad antes mencionada, *Costco* tienda departamental de origen estadounidense pone en funcionamiento un programa de capacitación denominado *Programa Amigo*. Es así que el presente trabajo es una investigación que busca conocer dicho plan y su aplicación exclusivamente en el Laboratorio de Óptica mediante un análisis FODA, el cual detectará las estrategias de mejora pertinentes. La estructura general del trabajo se atiende de la siguiente forma:

Figura 1. Estructura General



Fuente: Elaboración propia con base en Codina J. A. (2011).

El primer capítulo pretende que el lector se familiarice con la empresa y su ubicación, por una parte, la historia de *Costco* en México; su política, principios, misión, código de ética, bodegas existentes en el país y el número con el que se identifican (con la finalidad de exponer el crecimiento que está teniendo la empresa, el cual se ve reflejado en el aumento de fuentes de trabajo en cada apertura de bodega). Por otra parte, se describe el lugar en donde se ubica el Laboratorio de Óptica, cuya localización se encuentra en la ciudad de Tepeji del Río, con la finalidad de conocer más a la población muestra.

En el segundo capítulo, hace referencia al diseño y desarrollo de la investigación, al igual que a la metodología; para empezar se presenta el planteamiento del problema, en donde se menciona el por qué se eligió; se desarrolla la justificación, se esclarece el motivo por el cual se debe de realizar el trabajo y se describen los objetivos, teniendo como objetivo general, realizar un análisis FODA que permita detectar las estrategias pertinentes para mejorar el *Programa Amigo* (programa de capacitación de la empresa *Costco*).

Posteriormente dentro del capítulo se describe la metodología, la cual se basa en una herramienta de diagnóstico llamada FODA, esta se encarga de mostrar las Fortalezas y Oportunidades, que se identifican por medio de entrevistas realizadas al personal de Recursos Humanos, coordinadores y auxiliares, tomando en consideración los siguientes puntos:

- ❖ Capital humano. - Número, estructura organizacional y características de la población.
- ❖ *Programa Amigo*. – Descripción de los lineamientos del *Programa Amigo*.
- ❖ Capacidades. – Formatos de actividades generales por área.
- ❖ Procesos de producción. - Acciones a realizar para desempeñar las actividades que se llevan a cabo en cada área de trabajo.

Una vez que se han identificado las Fortalezas y Oportunidades, se deben detectar la Debilidades y Amenazas, para poder realizar un análisis, para ello se realiza la búsqueda de información con respecto a la capacitación desde la educación de adultos. Se abordan los siguientes temas:

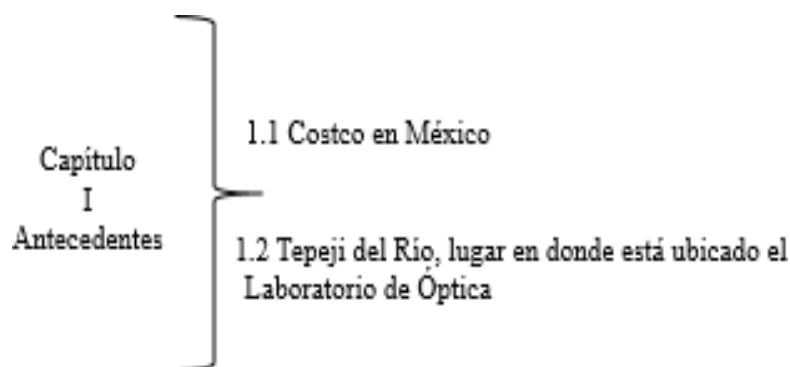
- ❖ La persona adulta, etapa Emergente y Temprana. – Descripción de lo que es ser un adulto y de su desarrollo dentro de la etapa Emergente y Temprana.
- ❖ Capacitación desde la educación. – Descripción de la capacitación.
- ❖ Normatividad. - Instrumento que regula la capacitación en México.
- ❖ Competencia. – Información sobre el mercado laboral.

Resulta necesario para esta investigación describir lo que es ser un adulto y la forma en la que aprende ya que precisamente dentro de la capacitación se encontrara en constante aprendizaje, posteriormente, con los datos recabados de las entrevistas y los temas investigados que nos brindan un panorama más amplio se procede con el análisis y los resultados en el siguiente capítulo. Dentro del tercer capítulo del presente trabajo se muestran los resultados del estudio FODA por medio de un cuadro comparativo de análisis interno, en donde se describen ampliamente cada una de las variables detectadas: Fortalezas (aspectos positivos) y Debilidades (aspectos negativos) y también de análisis externo, se plasman las Oportunidades (aspectos positivos) y las Amenazas (aspectos negativos), se presenta la propuesta estratégica y las conclusiones pertinentes.

Capítulo I. Antecedentes

Como primer capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, se divide en dos temas para una mejor comprensión. El siguiente ordenador gráfico muestra su estructura:

Figura 2. Antecedentes



Fuente: Elaboración propia con base en Codina J. A. (2011).

El primer tema es una breve historia de *Costco* en México, desde que inició en colaboración con Comercial Mexicana, hasta convertirse en lo que hoy es *Costco Wholesale*, además, se mencionan algunos datos como los lineamientos que regulan a la empresa. El segundo tema es la descripción de la ciudad de Tepeji del Río ubicada en el estado de Hidalgo lugar en donde se encuentra el Laboratorio Óptica, punto medio de distribución hacia las bodegas del país.

1.1 Costco en México

La historia y fundación de *Costco* en México, surge como una tienda de autoservicio de mayoreo y medio mayoreo de alta calidad a los precios más bajos posibles. Actualmente cuenta con un lineamiento claramente establecido de funcionamiento: misión, código de ética, seis principios y el manual que menciona de forma amplia la organización de la empresa.

Es dentro del manual del empleado en donde se menciona la historia de la empresa:

Inició en un principio siendo Price Club fundado por James Sinegal y Jaffrey Brotman empezó como un almacén en julio de 1976 en San Diego, California. En 1992 Grupo Comercial Mexicana y Price Club se unen en México y abren su primera sucursal en Satélite. En 1993 Price club y *Costco* se unen para formar “*Costco Wholesale*”; desde ese año iniciaron con un cambio de imagen de Price Club a *Price Costco*, hasta llegar a posicionarse como *Costco*. En 2012 el grupo comercial mexicana vende su participación a *Costco Wholesale*. (*Costco*, 2016, p.2).

Hoy en día Comercial Mexicana ha desaparecido del mercado y *Costco* que apostó por emprender negocios de una manera diferente, está posicionado como una de las mejores compañías del país, la cual se encuentra en constante cambio con la apertura de nuevas bodegas en más estados generando oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Parte de esta expansión da como resultado la apertura de nuevas bodegas en diferentes partes del país, su Laboratorio de Óptica, un centro de distribución, un corporativo de dirección nacional y ahora, gasolineras. En la siguiente tabla se muestra el número con el que se identifica cada bodega y en qué lugar del país se encuentra:

Tabla 1. Bodegas de Costco en México

Número de bodega	Sucursal	Número de bodega	Sucursal
701	Satélite	723	Celaya
702	Coapa	724	Cabos
703	Guadalajara	726	Arboledas
704	Querétaro	730	Guadalajara II
705	León 1	732	Veracruz

707	Mixcoac	750	Mexicali
708	Aguascalientes	751	Hermosillo
709	Toluca	752	Tijuana I
710	Morelia	753	Tijuana II
712	Cancún	754	Juárez
713	Cuernavaca	755	Ensenada
714	Puebla	756	Chihuahua
715	Monterrey I	5304	Monterrey II
716	San Luis Potosí	5307	León II
717	Monterrey II	5308	Mérida
718	Interlomas	5309	Culiacán
719	Jalapa	5310	Saltillo
720	Polanco	5311	Atizapán
721	Puerto Vallarta	5312	Linda Vista
5314	Linda Vista		

Fuente: Elaboración propia con base en el Manual de Costco, 2016, p. 15

Actualmente existen 40 bodegas en el país, cada una cuenta con un departamento de óptica y los trabajos que allí se solicitan se envían al Laboratorio este es el único de la empresa en el país y se localiza en la ciudad de Tepeji del Río. Por otra parte, dentro de la normatividad se cuenta con un código de ética el cual consiste en cinco aspectos, estos son:

1.- Obedecer la ley. – “La ley es irrefutable. Debemos siempre conducir nuestro negocio en total complemento con las leyes de cada comunidad donde hacemos negocios” (Costco, 2016, p.2).

Para Costco es muy importante mantenerse al margen de la ley.

2.- Cuidar a los socios. - La afiliación a Costco está abierta a empresarios e individuos.

“Nuestros socios son la razón de nuestra existencia y la clave de nuestro éxito. Si ellos no están satisfechos, mucho de lo que hacemos no significa nada”. (Costco, 2016, p.2).

3.- Cuidar a los empleados. - Creemos que tenemos los mejores empleados en la industria y nos comprometemos a ofrecerles amplias e importantes oportunidades para su crecimiento personal y profesional (Costco, 2016, p.4). Los empleados son el activo más importante.

4.- Respetar a los proveedores. - Respetar a los proveedores implica ser honestos y conducirse con ética en cualquiera de los negocios en los que se vea inmersa la empresa. (Costco, 2016, p.4). Es necesario mencionar que está prohibido recibir algún cualquier tipo de regalo de un proveedor, con ello se provee cualquier tipo de mal entendido que pueda existir.

5.- Beneficiar a los accionistas. – “Solamente podemos tener éxito siempre que les ofrezcamos un buen retorno al dinero que han invertido en nuestra compañía”. (Costco, 2016, p.5). En cuestiones de mercadeo se puede decir que se requiere mercancía y momentos correctos; lugar, condiciones y cantidad adecuados; además del mejor precio.

1.2 Tepeji del Río, lugar en donde está ubicado el Laboratorio de Óptica

Figura 3. Tepeji del Río



Fuente: Elaboración propia con Google imágenes.

Ya que se mencionó cómo es que surgió *Costco* en México, resulta necesario abordar datos importantes sobre el municipio de Tepeji del Río, lugar en donde se encuentra el Laboratorio de Óptica, objeto de estudio del presente análisis FODA. Ubicado en el estado de Hidalgo, se gesta de la unión de los pueblos Otlaxpa (otomíes) y Tepexic (náhuatl) y colinda al norte con el estado de México, el municipio de Tula de Allende y Atotonilco de Tula, cuenta con una extensión territorial de 393.40 km, con un clima templado-frío. (Gobierno de México, 2018).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informó que para 2020 “su población era de 90,546 habitantes, siendo el 51.3% mujeres, el porcentaje de analfabetismo es del 3.8% y el grado de marginación, pobreza y rezago es bajo” (INEGI, 2020). Por otro lado, es importante mencionar que el laboratorio se localiza prácticamente a las afueras de la ciudad y como dato adicional, la mayoría de su personal es nativo, los empleados restantes provienen del Estado de México.

En el aspecto educativo, la oferta en el nivel básico es amplia ya que en cada comunidad hay una escuela, en cuanto a la educación medio superior existen cuatro instituciones públicas, una particular y una para personas que presenten alguna discapacidad. Se encuentran la Universidad Tecnológica de Tula Tepeji y la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.

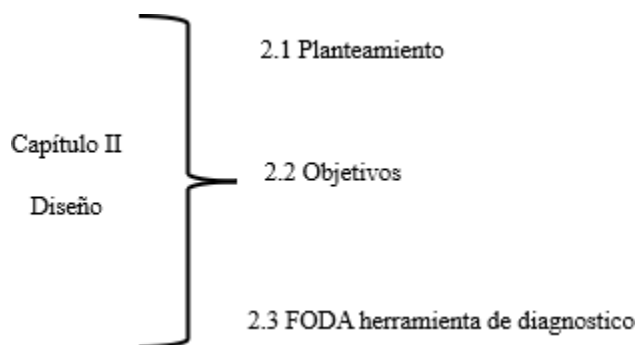
Con lo que respecta a la oferta educativa en el ámbito particular incorporado a la SEP hay gran variedad, la ventaja de contar con este tipo de instituciones es que la población adulta que trabaja o realiza otras actividades puede acceder a ellas en horarios flexibles y continuar con su preparación académica. “Por otro lado, es debido a su giro industrial, que en este municipio se realiza un gran movimiento en materia comercial” (Gobierno de México, 2018) ya que la ciudad cuenta con empresas industriales a su alrededor y también en el centro, *Costco* visualizó importantes cualidades de la zona por lo cual se instaló en ella.

Basándose en la información descrita en este primer capítulo, se espera que el lector tenga un panorama más amplio sobre la empresa *Costco* de México, de cómo surge y se ha transformado, así como de los lineamientos que la componen, entre ellos resalta su misión, código de ética y sus seis principios. De igual manera se brindó un bosquejo acerca de la fundación, condición socioeconómica y educativa de la ciudad de Tepeji del Río.

Capítulo II. Diseño

Una vez que se conoce más sobre la empresa *Costco* y de la ciudad que la vio nacer, es momento de explicar cuál es la estructura y metodología de la investigación, se muestra un organizador gráfico para mejor comprensión de los temas aquí expuestos:

Figura 4. Diseño de Investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Codina J. A. (2011).

Como primer tema se aborda el planteamiento, en donde se describe cuál es el problema; la justificación, que menciona porqué se eligió el tema; los objetivos, que se dividen en generales y específicos; la herramienta de diagnóstico que se va a utilizar, en este caso es el FODA con el fin de identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; se exponen sus variables, las cuales se dividen en: internas; buenas y malas, y externas; buenas y malas. Por último, se explican paso a paso las acciones a realizar para llevarla a cabo.

2.1 Planteamiento

El planteamiento del problema radica en que los nuevos empleados del Laboratorio de Óptica, al término de su programa de capacitación denominado *Programa Amigo*, desconocen el procedimiento para realizar todas las labores que se estipulan en los formatos de actividades generales dado que constantemente omiten o añaden erróneamente algún paso en el proceso de producción. Por su parte, el *Amigo* (capacitador) ignora cómo es que debe de llevar a cabo el programa, lo realiza bajo criterio propio aun cuando este no favorezca el aprendizaje del nuevo empleado ni la producción.

➤ **Justificación:**

Esta investigación surge de una motivación personal, ya que se cuenta con la experiencia de laborar en el Laboratorio de Óptica desde hace más de cinco años, y es así como constantemente se observan y reciben comentarios de los compañeros que refieren las situaciones que ocurren dentro de la capacitación descrita en el *Programa Amigo*, cuestiones como la falta de conocimiento del *Amigo* acerca de cómo realizan correctamente algunas prácticas y la ausencia de seguimiento después de la capacitación, son algunas de las problemáticas que motivaron el presente estudio.

2.2 Objetivos

La realización del análisis FODA permitirá llegar a las metas que se persiguen dentro de la presente investigación, se parte de un objetivo general, el cual se podrá alcanzar si se logran los objetivos específicos que a continuación se describen:

Objetivo general:

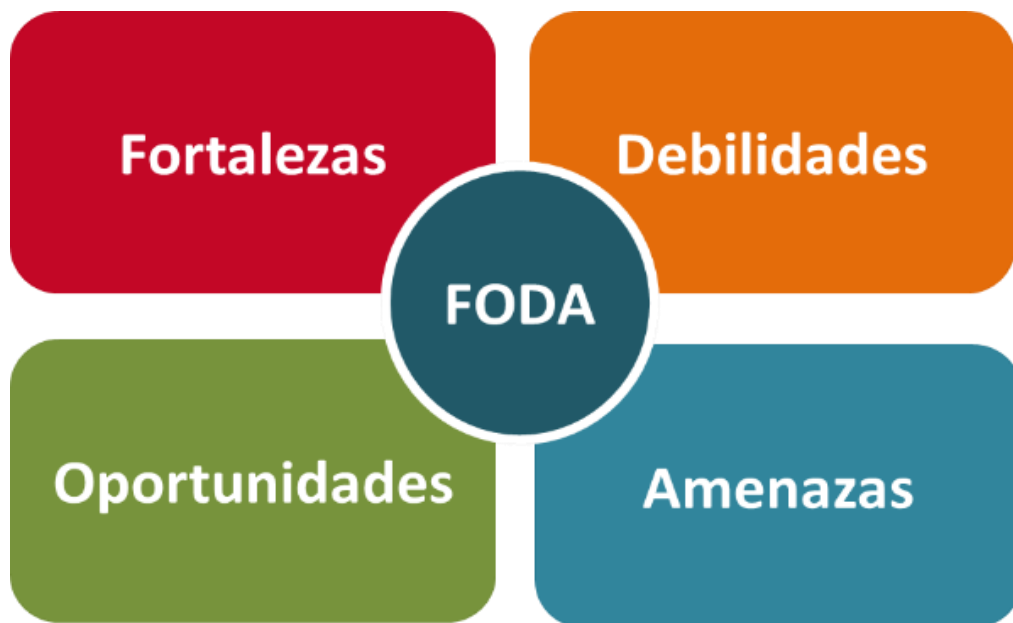
1.- Realizar un análisis FODA que permita detectar las estrategias pertinentes para mejorar el *Programa Amigo* (programa de capacitación de la empresa *Costco*).

Objetivos específicos:

- 1.- Identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades).
- 2.- Identificar los factores externos (Oportunidades y Amenazas).
- 3.- Describir las estrategias detectadas.

2.3 FODA herramienta de diagnóstico

Figura 5. FODA



Fuente: Elaboración propia con Google imágenes.

Para comprender esta herramienta de diagnóstico, es necesario comenzar por describirla, ya que es parte de la planeación estratégica y envuelve diferentes aspectos de acuerdo con la opinión de cada autor, por ejemplo, Arce (2010) la describe así:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los ejecutivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos (p.197).

Por su parte, Steiner (1991) define al FODA como un “paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja” citado en Codina (2011, p. 26).

Talancón, H. P. (2007) menciona que:

Estas siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT, que en español aluden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p. 114).

Por su parte Lazzariy Maesschalck (2012) menciona que:

La calidad, cantidad y oportunidades de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno representa uno de los más valiosos activos, y puede aprovecharse tanto para identificar las tendencias y proveer impactos como para establecer pronósticos de actuación. Entre más información se posea acerca del entorno en una organización, la aplicación del análisis FODA será más efectiva y de mayor utilidad (p.78).

Se pueden encontrar similitudes como lo es “pasos y tiempo” en las definiciones que ofrecen los autores. Esta herramienta de diagnóstico permite identificar los aspectos internos y externos de una organización, mismos que se deben analizar para determinar si existen estrategias que se puedan implementar para una mejora. En lo que respecta a este trabajo, la realización de un análisis FODA permitirá identificar realmente si el *Programa Amigo* está cumpliendo con las necesidades de la empresa o si debe modificarse de alguna manera, de ser así, brindará las bases necesarias para diseñar las estrategias adecuadas, para ello es fundamenta identificar las variables que existen mismas que ayudaran a realizar el análisis

➤ **Variables del Análisis FODA**

Existen dentro del análisis FODA algunas variables que facilitan su realización, estas se definen como: situaciones internas, en donde se describen las Fortalezas y Debilidades; y situaciones externas, en donde intervienen las Oportunidades y las Amenazas involucradas dentro del objeto de estudio.

1) Variables Internas:

❖ Fortalezas. - Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presente y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. (Galván, et al, 2008).

❖ Debilidades. – Deficiencia o carencia, aquello en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. (Galván, et al, 2008).

Se puede entender así que las variables internas, son todas aquellas situaciones que ocurren al interior de la organización, en lo que respecta al presente trabajo de investigación, serían esas acciones que intervienen dentro del *Programa Amigo*, que de alguna manera impactan de forma positiva o negativa.

2) Variables Externas:

❖ **Oportunidades.** – Son aquellas circunstancias del entorno potencialmente favorables para la organización, pueden ser cambios o tendencias que se detectan y pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. (Galván, et al, 2008).

❖ **Amenazas.** – Son circunstancias adversas del entorno que ponen en riesgo alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias repentinas o paulatinas que crean incertidumbre en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. (Galván, et al, 2008).

Se pueden entender a las variables externas como aquellas situaciones fuera de la organización, si se toma como ejemplo el presente estudio, serían aquellas acciones fuera del *Programa Amigo*.

Una vez que se han descrito las variables FODA, es necesario definir cuál es el método a implementar para llevarlas a cabo, este brindará soporte metodológico al trabajo.

➤ **Estructura Metodológica**

El método se basa en llevar a cabo una recopilación de información sobre el *Programa Amigo*, el Laboratorio de Óptica y de la empresa *Costco* en general, también se requiere una revisión de los conceptos y métodos para desarrollar un análisis FODA, el cual se divide en las siguientes etapas:

1.- Identificación de las Fortalezas y Debilidades del programa de capacitación de Costco Programa Amigo.

Para ello se realizaron 48 entrevistas en total, dirigidas al personal de Recursos Humanos, coordinadores y colaboradores (*que participaron en el Programa Amigo*), se recopiló información acerca del *Programa Amigo*, además de datos suficientes y actualizados para identificar los factores internos involucrados en el funcionamiento de la empresa en donde se obtuvieron los siguientes conceptos:

❖ **Capital humano.** - Número, estructura organizacional y características de la población.

- ❖ *Programa Amigo*. – Descripción de los lineamientos e información en general sobre el *Programa Amigo*.
- ❖ Capacidades. – Formatos de actividades generales por área.
- ❖ Procesos de producción. - Acciones a realizar para desempeñar las actividades que se llevan a cabo en cada área de trabajo.

2.- Identificar las Oportunidades y Amenazas del programa de capacitación de Costco Programa Amigo.

Por medio de la búsqueda de información con respecto a la capacitación desde la educación de adultos, se determinaron factores externos que influyen en el funcionamiento del *Programa Amigo*. Por ello se abordan los siguientes temas:

- ❖ La persona adulta, etapa Emergente y Temprana. – Descripción de lo que es ser un adulto y de su desarrollo dentro de la etapa Emergente y Temprana.
- ❖ Capacitación desde la educación. – Descripción de la capacitación.
- ❖ Normatividad. - Instrumento que regula la capacitación en México.
- ❖ Competencia. – Información sobre el mercado laboral.

3.- Elaboración del análisis FODA

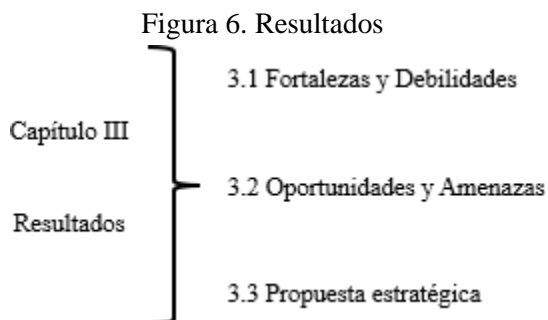
Una vez recopilada toda la información pertinente se realiza un análisis FODA en donde se identifican los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) mismos que brindan la pauta para una mejor comprensión del tema en cuestión.

4.- Estrategias

Por medio del análisis FODA se detectan y describen ampliamente cuáles son las estrategias para la mejora del *Programa Amigo*. En este capítulo se trataron puntos medulares para la realización del presente trabajo, los temas que se abordan dentro de las variables son aquellos que dan respuesta a las preguntas de la investigación, mismos que se enfocan en educación de adultos y adiestramiento como tema general y específico dentro del *Programa Amigo*.

Capítulo III. Resultados

En este punto de la investigación, ya se cuenta con un antecedente de *Costco* en México y de la ciudad de Tepeji del Río en el estado de Hidalgo como sede del Laboratorio de Óptica, así como la descripción detallada de la estructura metodológica, posteriormente, dentro de este tercer capítulo se realiza un análisis FODA que brinda algunas recomendaciones para enriquecer el *Programa Amigo*. Con el propósito de lograr una mejor comprensión se presenta un organizador gráfico:



Fuente: Elaboración propia con base en Codina J. A. (2011)

De esta manera se estructura la metodología aplicada al presente análisis en donde se detectaron los factores internos (Fortalezas y Debilidades) dentro del capital humano, capacidades y procesos de producción del *Programa Amigo*. Posteriormente se identificaron los factores externos (Oportunidades y Amenazas) de la persona adulta en las etapas emergente y temprana, de igual modo en la capacitación, desde un enfoque educativo y regulatorio. Se dio paso al análisis FODA y, por último, se realizó la descripción de las conclusiones estratégicas.

3.1 Fortalezas y Debilidades

Para determinar las Fortalezas y Debilidades del programa de capacitación de la empresa *Costco: Programa Amigo*, fue necesario comprender sus lineamientos, así como la organización y el proceso que se realiza en cada área, lo que brindó un amplio panorama de las características internas. Ello se efectuó por medio de una entrevista realizada al personal de Recursos Humanos, coordinadores y auxiliares. Se obtuvieron los siguientes resultados:

➤ Capital Humano:

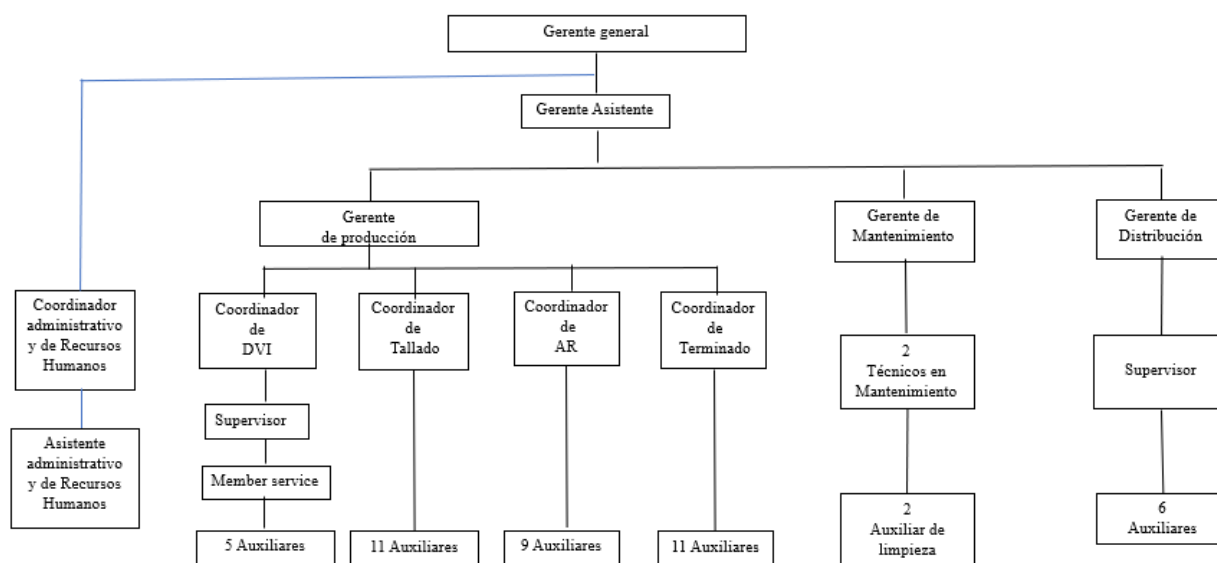
Para tratar el tema del capital humano se realizaron tres preguntas al personal de Recursos Humanos las cuales se respondieron de la siguiente manera:

1.- ¿Cuántas personas laboran en el Laboratorio de Óptica?

El laboratorio de Óptica de *Costco* es un lugar en donde laboran solo 58 empleados que dan servicio a las 40 bodegas del país. Un organigrama es una buena forma de mostrar cómo está estructurado:

Figura 7. Organigrama del Laboratorio de Óptica

ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO DE ÓPTICA DE COSTCO



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por RH.

Posteriormente se describen los cargos y funciones del personal que labora en *Costco* para una mejor comprensión de sus actividades:

- ❖ La gerente general administra los recursos y costos de la compañía, cuya responsabilidad descansa en coordinar las actividades de la planificación estratégica. Mantiene relación directa con coordinadores y gerentes.
- ❖ La gerente asistente apoya a la gerente general en el cumplimiento de sus labores en tiempo y forma. Tiene a su cargo la supervisión de gerentes y coordinadores.

- ❖ El coordinador de recursos humanos es el vínculo entre los empleados y el departamento de recursos humanos, brinda un soporte integral, responde a las consultas de los trabajadores. Mantiene relación directa con su asistente.
- ❖ La asistente de coordinador de recursos humanos desempeña el papel de interlocutora entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores, brinda seguimiento administrativo.
- ❖ El gerente de producción se encarga de dar solución y seguimiento a detalles existentes dentro del desarrollo productivo de cada área. Tiene a su cargo a los coordinadores.
- ❖ El gerente de mantenimiento brinda seguimiento a las anomalías que se presentan en la maquinaria y equipo, además de contar con una planeación detallada de las reparaciones que deben hacerse. Tiene relación directa con dos técnicos y dos auxiliares.
- ❖ La gerente de distribución y embarque se encarga de las actividades administrativas que conlleva la recepción y distribución de los pedidos de armazones provenientes de diferentes partes del mundo (Italia, China y Estados Unidos) a las 39 bodegas del país. Mantiene relación directa con un supervisor y siete auxiliares.
- ❖ El coordinador de DVI dirige las actividades concernientes a la recepción de trabajos para pasar a proceso y distribución de material para el mismo fin. Tiene a su cargo a un supervisor, un *member service* y a cinco auxiliares.
- ❖ El coordinador de tallado administra las actividades que se llevan a cabo dentro del proceso de graduación de cada trabajo. Tiene a su cargo 11 auxiliares.
- ❖ El coordinador de anti - reflejante se encarga de gestionar las actividades por medio de diferentes procesos químicos para obtener el tratamiento que el socio pidió. Tiene a su cargo a 9 auxiliares.

- ❖ El coordinador de terminado supervisa que las actividades propias de cada trabajo se lleven a cabo para su entrega. Tiene a su cargo 11 auxiliares.
- ❖ El técnico, supervisor y auxiliares se encargan de llevar a cabo las tareas que les encomiendan sus coordinadores o gerentes, dependiendo del área correspondiente.
- ❖ El *member service* apoya a las actividades de almacén y brinda servicio a las 39 bodegas del país.

2.- ¿Quiénes participan dentro del programa de capacitación, *Programa Amigo*?

Los empleados que deben participar en el *Programa Amigo* son los auxiliares nuevos y aquellos que cambian de área ya sea de almacén, tallado, anti - reflejante, terminado, mantenimiento y distribución. No se tiene información del porqué este entrenamiento no se aplica en puestos superiores como es el caso de supervisores, coordinadores y gerente, aun cuando si llevan una capacitación no es con base en los lineamientos del programa ya mencionado.

3.- ¿Qué información se conoce acerca de la edad, residencia, estudios y entorno laboral de los empleados?

La mayoría del personal proviene de la ciudad de Tepeji del Río pertenecientes a comunidades urbanas, el rango de edad oscila entre los 20 a 40 años. Los empleados están enfocados en el esparcimiento y sobre todo en la superación personal dado que 11 de ellos estudian una carrera universitaria, 4 asisten a clases del idioma inglés y uno se encuentra estudiando carpintería, ya que la empresa les brinda la oportunidad de tener horarios que les permitan seguir estudiando.

Se promueve un clima laboral respetuoso y colaborativo a través de la creación de vínculos entre los empleados, de manera tal que impere el diálogo y la empatía, lo que permite laborar en un círculo de trabajo ameno y libre de controversias. Los trabajadores cuentan con la oportunidad de concursar para cubrir alguna vacante disponible en cualquiera de las 40 bodegas del país y brindan asistencia ante eventualidades, laboran horas extras y pueden acceder a incentivos mensuales o anuales por su desempeño, siguen al pie de la letra los lineamientos que rigen a la empresa e intervienen en la toma de decisiones con respecto al diseño de estrategias para mejorar el proceso de producción, también asisten a pláticas motivacionales. Cuentan con retroalimentación y evaluaciones periódicas.

Con base en las respuestas anteriores se detectaron las siguientes variables internas:

A) Fortalezas:

- ❖ Llevar a cabo retroalimentación y evaluaciones periódicas al desempeño del empleado.
- ❖ Los gerentes, coordinadores y el personal de Recursos Humanos están al pendiente de los empleados, de sus necesidades y de cualquier percance o inquietud que tengan.
- ❖ Inducir al empleado para que brinde diferentes pláticas motivacionales.
- ❖ Ofrecer incentivos al trabajador más sobresaliente del mes y del año.
- ❖ Brindar la oportunidad de concursar para cubrir alguna vacante que se abra en cualquiera de las 40 bodegas del país.
- ❖ Ofrecer al personal la oportunidad de seguir con sus estudios ya que oferta un horario de medio tiempo en donde solo se labora 24 horas a la semana, éstas se adecuan a las necesidades del área, anteponiendo siempre la jornada escolar del empleado.

B) Debilidades:

- ❖ No se implementa el *Programa Amigo* para todos los empleados.
- ❖ Es poco el personal.
- ❖ No se cuenta con lineamientos específicos para elegir al empleado que se va a incentivar, lo cual en varias ocasiones genera descontento entre los demás, por considerar injusta .la selección.
- ❖ Los cambios que realizan dentro del proceso de producción corren el riesgo de no ser los más acertados e incluso generan un gasto extra.
- ❖ Los empleados realizan las mismas actividades en ocasiones durante toda su jornada laboral, no hay una rotación de actividades.

➤ Programa Amigo

Otro punto importante para identificar las Fortalezas y Debilidades es la descripción de los lineamientos e información que se tiene sobre el *Programa Amigo*, para ello se realizaron 48 entrevistas al personal de las diferentes áreas del Laboratorio de Óptica (los empleados elegidos son los que sus mismas actividades o el lugar en donde estaban daban la pauta para realizar la entrevista.

La entrevista realizada responde a las siguientes preguntas:

Figura 8.- Entrevista
ENTREVISTA

PROGRAGA AMIGO

(Estrategia para identificar Fortalezas y Debilidades)

Nombre del empleado:

Área:

- 1.- ¿Qué es el *Programa Amigo* de *Costco* y cómo se lleva a cabo?
- 2.- ¿Se capacita al *Amigo* para que funja como capacitador?
- 3.- ¿Se le indica al *Amigo* cuánto tiempo tiene que destinar a la capacitación?
- 4.- ¿El *Amigo* tiene la paciencia para enseñar y retroalimentar?
- 5.- ¿Es comprensible el lenguaje que ocupa el *Amigo* para enseñar?
- 6.- ¿Los empleados que fungen como *Amigo*, llevan el seguimiento del programa de la misma manera?

Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis de cada pregunta de la entrevista anterior, las respuestas más recurrentes por pregunta son las siguientes:

1.- ¿Qué es el *Programa Amigo* de *Costco* y cómo se lleva a cabo?

El *Programa Amigo* es el programa de capacitación de *Costco*, el cual consiste en pagar desde el primer día al empleado el cien por ciento de sus sueldos, esto se debe de llevar a cabo de la misma manera ya sea en una gasolinera, en cualquier bodega, en el centro de distribución e incluso en el Laboratorio de Óptica ya que son parte de la empresa.

Primero es el personal de Recursos Humanos quien le notifica al nuevo empleado acerca del programa, le indica que durante los primeros tres meses debe participar en su capacitación y se le entrega un block o libreta para anotaciones. Posteriormente la dinámica es la siguiente: se presenta al nuevo empleado ante el personal de cada una de las áreas y viceversa, los integrantes de cada departamento describen brevemente las actividades que realizan y por lo general ofrecen su apoyo al nuevo compañero.

Después se le informa al coordinador (supervisor) sobre el ingreso de nuevo personal, este debe designar a un empleado con conocimiento suficiente, actitud adecuada y un buen historial para enseñarle todas las actividades que se realizan, de la misma forma notificar al que llamaremos *Amigo* (capacitador) de su nueva labor, se le indica que solicite a Recursos Humanos los formatos del seguimiento que dará al *Programa Amigo*.

Es así como se le brinda capacitación durante tres meses, al término de este tiempo y si el empleado obtiene buenos comentarios de su coordinador, llevó satisfactoriamente el *Programa Amigo* y cuenta con el visto bueno de la gerente general (la gerente general es mujer), será el personal de Recursos humanos quien le entregue el contrato indeterminado (comúnmente llamado planta).

2.- ¿Se capacita al *Amigo* para que funja como capacitador?

Dentro de la información que brindó el personal de Recursos Humanos no se mencionó sobre algún adiestramiento que reciba el *Amigo* para poder desempeñar esta función, además de ello al realizar esta pregunta a los empleados que en algún momento participaron dentro del programa y también a aquellos que no lo han hecho, la mayoría coinciden en que el *Amigo* no recibe ningún tipo de capacitación. El solo enseña lo que sabe y de la manera que considera correcta.

3.- ¿Se le indica al *Amigo* cuánto tiempo tiene que destinar a la capacitación?

El tiempo que se debe destinar a la capacitación no es un tema que el área de Recursos Humanos o coordinadores tengan predeterminado, no se menciona de manera verbal, por escrito, en algún formato o incluso en el manual del empleado. Es responsabilidad de cada *Amigo* determinar en qué momento brindar la capacitación y cuánto tiempo destinar a ello, no saben a ciencia cierta si será lo apropiado.

4.- ¿El *Amigo* tiene la paciencia para enseñar y retroalimentar?

Existen *Amigos* que tienen toda la disponibilidad, conocimientos y paciencia para enseñar al nuevo empleado, hacen a un lado sus actividades para poder enseñar. Por otro lado, hay *Amigos* que por falta de tiempo y debido a la carga de trabajo, se encuentran estresados, sin tolerancia para explicar, ya que ellos también deben de entregar resultados de su trabajo. Suele suceder que el nuevo empleado realice la misma actividad durante toda su jornada de trabajo por algunos días e incluso semanas.

5.- ¿Es comprensible el lenguaje que ocupa el *Amigo* para enseñar?

El lenguaje que utiliza el *Amigo* al nuevo empleado no le es familiar, ya sea por el uso de tecnicismos al dar por hecho de que ya se conoce la operación, que se hable o con muy poco volumen o con demasiado, de forma apresurada e incluso el lenguaje corporal puede entenderse como un tanto agresivo impidiendo la comprensión.

6.- ¿Los empleados que fungen como Amigo, llevan el seguimiento del programa de la misma manera?

Los *Amigos* no llevan el seguimiento del programa de la misma manera, esto depende del criterio y conocimientos de cada trabajador, algunos siguen al pie de la letra la indicación y temas que se debe abordar con base en los formatos de actividades generales. Otros suelen saltarse procedimientos ya sea por falta de tiempo o por no considerarlos necesarios, lo cual provoca malas prácticas o procesos inconclusos.

Sintetizando las respuestas anteriores derivadas de las 48 entrevistas realizadas se detectó lo siguiente:

A) Fortalezas:

- ❖ Se brindan los materiales necesarios para recabar las evidencias.
- ❖ El área de Recursos Humanos se involucra en la presentación del nuevo empleado con el personal de las demás áreas.
- ❖ Se hace partícipe de la llegada de un nuevo miembro a cada área, al cual comúnmente todos le ofrecen apoyo.
- ❖ Llevar a cabo el *Programa Amigo* ayuda a la obtención del contrato por tiempo indeterminado.
- ❖ Favorece el desarrollo personal del empleado no solo dentro de la empresa sino también en su entorno.

B) Debilidades:

- ❖ Falta de seguimiento oportuno por parte del personal de Recursos Humanos, ya que solo se limitan a presentar al nuevo empleado con los compañeros de cada área y al pasar los tres meses únicamente recaban las evidencias para archivarlas.
- ❖ Falta de capacitación al *Amigo* (capacitador).
- ❖ Escasa información a los participantes sobre los lineamientos de operación del *Programa*.
- ❖ Ausencia de planeación en cuanto a tiempos destinados para la capacitación.
- ❖ Tiempo insuficiente para que el *Amigo* enseñe al nuevo empleado, ya que en ocasiones por la carga de trabajo no cuentan con tiempo para la capacitación e incluso suele suceder que se encuentren en turnos diferentes.
- ❖ Adoptar malas prácticas debido a que en la mayoría de los compañeros no se interioriza una manera uniforme de llevar a cabo la enseñanza de las actividades y este método se reproduce aun cuando no sea el más adecuado.

7.- ¿Cuántas áreas hay y cuál es el proceso de producción de cada una?

Son cinco áreas de producción: Almacén, Tallado, Anti - reflejante, Terminado y Distribución, las cuales se describen:

- ❖ **Almacén:** Surte de material (micas) las órdenes de trabajo que recibe mediante paquetería o directamente descargadas del sistema (DVI) derivado de compras de armazones nuevos en existencia en laboratorio, para su proceso.
- ❖ **Tallado:** Después del almacén la siguiente área del proceso es tallado, se trabaja sobre la materia prima sin procesar (bases), en donde se da el cien por ciento de la graduación.

❖ **Anti - reflejante:** En el área de anti - reflejante las lentes pasan por diferentes procesos por medio de químicos, con la finalidad de quitar todas las impurezas existentes y así aplicar las anti-rayas (capa que se coloca para evitar que se raye la lente).

❖ **Terminado:** En el área de terminado se cortan las lentes con base en la forma que tienen los aros del armazón, estas pueden ser: aro completo, ranurado, tres piezas y micromega (proveedor exclusivo de armazones de titanio, los únicos en el Laboratorio de Óptica que cuentan con garantía de por vida), posteriormente se montan las micas en el armazón y pasan a una revisión final para verificar que se cumpla con todos los parámetros que se solicitan en la receta, utilizando el lensometro manual o focovisión que es automático.

❖ **Distribución y embarque:** Después de pasar por el proceso de las cuatro áreas anteriores cada trabajo se lleva a embarque en donde se factura, se coloca en un estuche con un paño y se deposita en la caja de la bodega correspondiente, para que, posterior a realizar los movimientos necesarios en el sistema, la paquetería haga la recolección. Cabe señalar que esta área también es la encargada de distribuir a las bodegas armazones para su exhibición y venta. Con base en las respuestas anteriores se detecta lo siguiente:

A) Fortalezas:

- ❖ Se tiene definido el proceso de producción de cada área.
- ❖ Cada área puede pedir el mobiliario que requiere; ya sea una mesa, un estante, entre otros.
- ❖ Se cuenta con la maquinaria necesaria para llevar a cabo las actividades.
- ❖ Se cambia maquinaria cada cinco años, ya que se considera que terminó con su vida útil.

B) Debilidades:

- ❖ No todo el personal tiene la capacidad para realizar las actividades de cada área.
- ❖ Se utiliza el mobiliario, aunque no cubra completamente con las necesidades de la operación.
- ❖ La distribución de la cantidad de actividades a realizar entre los empleados es inadecuada.
- ❖ Si un trabajador realiza alguna actividad y no tiene el conocimiento necesario para llevarla a cabo de manera adecuada, se corre el riesgo de cometer errores y generar gastos innecesarios.

3.2 Oportunidades y Amenazas

Con la finalidad de detectar las Oportunidades y Amenazas del *Programa Amigo* resultó necesario consultar libros, artículos de revistas y documentos electrónicos acerca de los factores externos más relevantes; la persona, capacitación, normatividad que rige a la capacitación en México, mismos que afectan directamente al programa de capacitación.

1) La persona adulta

Existen diferentes autores que brindan su definición de adulto, algunos de ellos son: Dentro de la Real Academia Española se define al adulto como “persona que ha llegado a la plenitud de crecimiento o desarrollo” (2020), solo se menciona eso. Para Cornachione (2006) una persona adulta es:

Aquella que se adentra a nuevos procesos biológicos, psicológicos y afectivos a la par de tres acontecimientos vitales: el matrimonio, el trabajo y la paternidad. La adultez no sólo depende de la edad o de la maduración psicofísica sino de los roles sociales que el sujeto desempeñe dentro de su entorno.

Siguiendo con las definiciones de la persona adulta, Monreal (2001) afirma que “puede que el adulto no esté ni emocional ni moralmente maduro, pero la sociedad espera de él que lo esté; por ello, es adulto en tanto es objeto de esas expectativas” (p.100).

Kohler reconoce la dificultad de describir el estado adulto, pero lo define de esta forma:

"Herederero de su infancia, salido de su adolescencia y preparando su vejez, el adulto es un desarrollo histórico en que se prosigue, o debiera proseguir, la individualización del ser y su personalidad." citado en Monreal (2001, p. 100).

Estos autores mencionan cada uno desde sus propias palabras que se es adulto al dejar la niñez y comenzar con diferentes cambios tanto biológicos como psicológicos, así toda la dinámica de vida cambia, se tienen más responsabilidades, como crear una familia, tener un trabajo, teniendo muchas expectativas del cómo debe de ser y comportarse, aunque no siempre se cubre con estos preceptos.

Otra fuente de consulta fue Papalia (2010), se considera que sus aportaciones ayudan a comprender mejor dentro de este trabajo de investigación que es un adulto, este autor menciona etapas dentro de la adultez y las describe cada una a detalle en cuanto al desarrollo físico, cognitivo y psicosocial por el cual atraviesa, refiere que: “Existen cuatro etapas de la adultez; emergente, de los 18 a los 21; temprana, de los 20 a los 40 años; media, de los 40 a los 65, por último, adultez tardía que comprende los 65 años en adelante” (p.421).

Tomando como base a dicho autor se considera que la población muestra de este trabajo cubre con el rango de edad de la etapa temprana (de los 18 a los 21 años) y emergente (de los 20 a los 40).

Figura 9. Adultez emergente y temprana



Fuente: Elaboración con Google imágenes

Es por ello que se crea una tabla que describa las características de estas etapas, para una mejor comprensión: Tabla 2. Adulthood Emergente y Temprana.

Etapa de la Adulthood	Desarrollo Físico	Desarrollo Cognoscitivo	Desarrollo Psicosocial
<p>*Emergente (El periodo entre los 20 y 25 años, e incluso un poco más, se ha convertido en una etapa de exploración llamada adulthood emergente).</p> <p>*Temprana (Por lo general es el lapso entre los 20 y 40 años).</p>	<p>1.- Casi toda la gente de esta edad se encuentra en el pináculo de la salud, la fuerza, la energía, la resistencia y el funcionamiento sensorial y motor.</p> <p>2.- La salud puede ser influida por los genes, pero los factores conductuales, la alimentación contribuye de manera importante a alcanzar el estado de salud y de bienestar.</p> <p>3.- Los problemas de salud en esos años son similares a los de la adolescencia; sin embargo, en esta época alcanzan su punto más alto las tasas de lesiones, homicidios y consumo de drogas.</p> <p>4.- El mapeo del genoma humano ha permitido a los científicos descubrir las raíces genéticas de muchos trastornos, desde la obesidad hasta cierto tipo de cáncer.</p>	<p>1.- El pensamiento cognitivo es una estructura complicada de cognición, de la información o las creencias. Se considera que esta capacidad reflexiva surge de los 20 a los 25 años.</p> <p>2.- Surge el pensamiento postformal, el cual se caracteriza por la capacidad para lidiar con la incertidumbre, la conciencia, la contradicción, la imperfección y el compromiso.</p> <p>3.- Algunas investigaciones señalan cambios en las personas como resultado del tipo de trabajo que realizan, existe un crecimiento cuando este constituye un reto.</p> <p>4.- A los 25 o 26 años, la mayoría de los adultos emergentes han dejado la casa de sus padres y trabajan o prosiguen con la educación avanzada.</p>	<p>1.- Para muchos jóvenes de hoy, la adulthood emergente es una época de experimentación antes de asumir los papeles y las responsabilidades de los adultos.</p> <p>2.- Algunos adultos emergentes tienen un yo más desarrollado que otros y, por lo tanto, son más capaces de aprender a valerse por sí mismos.</p> <p>3.- Se propuso el término recentramiento para denominar el proceso que fundamenta el cambio a una identidad adulta. Es la principal tarea de la adulthood emergente. El recentramiento es un proceso de tres etapas donde el poder, la responsabilidad y la toma de decisiones pasa gradualmente de la familia de origen al adulto temprano independiente.</p> <p>4.- Los hijos adultos que viven aún con sus padres pueden tener problemas para redefinir su relación con estos.</p>

	<p>5.- La capacidad de pensamiento reflexivo surge entre los 20 y 25 años.</p> <p>6.- Con frecuencia tienen una conducta poco saludable.</p> <p>7.- La época entre los veinte y los treinta es de mucha actividad, por lo que muchos adultos emergentes y jóvenes a menudo no duermen lo suficiente. La privación de sueño no solo afecta la salud, sino también el funcionamiento, cognitivo, emocional y social.</p> <p>8.- Para la mayor parte de los adultos jóvenes, la salud mental y el bienestar mejoran. Sin embargo, se incrementa la incidencia de trastornos psicológicos como la depresión mayor, la esquizofrenia y los trastornos bipolares.</p>	<p>5.- Los que ingresan a la fuerza de trabajo enfrentan un cuadro que cambia con rapidez. La educación superior aumenta las oportunidades de empleo, el poder adquisitivo y mejora la calidad de vida.</p>	<p>5.- En la adultez emergente, las amistades son menos estables que en periodos anteriores y posteriores, debido a la frecuencia con la que las personas de esta edad se mudan.</p> <p>6.- Las amistades en la adultez temprana se centran en el trabajo y las actividades como padres y en compartir confidencias y consejos.</p> <p>7.- Los adultos tempranos solteros dependen más de los amigos para satisfacer sus necesidades sociales que los adultos tempranos casados o los que son padres.</p> <p>8.- La cohabitación es un estilo de vida cada vez más común, en el que una pareja que no está casada tiene una relación de carácter sexual y vive bajo el mismo techo.</p> <p>9.- En las sociedades industriales, las personas tienen menos hijos que en generaciones anteriores y empiezan a tenerlos más tarde.</p>
--	---	--	---

Fuente: *Elaboración propia con base en las aportaciones de Papalia, Wendkos, & Duskin, 2010, p.420-475).*

Con base en los datos obtenidos en este rubro se pueden detectar las siguientes variables para tomarse en cuenta:

A) Oportunidades:

Conocer acerca del desarrollo físico, cognitivo y psicosocial por el cual atraviesan los adultos en etapa emergente y temprana brinda la posibilidad de saber más sobre ellos, cómo tratarlos, de qué manera enseñarles y la razón de sus acciones. Al saber esto, se pueden crear estrategias para potencializar sus habilidades, destrezas y conocimientos no solo en el ámbito laboral sino también en el personal.

B) Amenazas:

Deben tomarse en consideración las situaciones físicas, cognitivas y psicosociales a las cuales se enfrenta el adulto, esta omisión puede ocasionar:

- ❖ Errores dentro del proceso de producción.
- ❖ Problemas para integrar un equipo de trabajo.
- ❖ Frustración del empleado.
- ❖ Bajo desempeño laboral.
- ❖ No conseguir la multifuncionalidad.
- ❖ No llegar al número de trabajos pronosticados por día.
- ❖ Rotación constante del personal, por no sentirse satisfechos con el trabajo.
- ❖ Disminución de la productividad.

2) Capacitación

Otro factor externo relevante que se detectó es el tema de la capacitación, ya que se considera importante saber qué es, cómo es que se debe de llevar a cabo, la relación que tiene con el adulto y la educación, ya que prácticamente dentro de la capacitación se enseña y se aprende. Para describir el tema se utilizan los conceptos exactos que brindan autores como: Hermoza (2020), Ecured (2021), Domenech (2015) y Fernandez (2001), con la finalidad de tener más claro este importante rubro de la investigación. Hermoza (2020) menciona que:

La capacitación profesional de los colaboradores de las empresas se interpreta como un proceso de carácter permanente, continuo, flexible, contextualizado, sistemático y de interacción sociolaboral que tiene como propósito elevar su desempeño profesional expresado en el desarrollo de cualidades humanas, competencias profesionales (liderazgo, trabajo en equipos, emprendimiento, mediación de conflictos, ética) que permitan mejorar las relaciones de producción y servicios que desarrollan los trabajadores (empleados) de las empresas. Debe tomar en consideración los siguientes factores que tienen una enorme influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa: funciones o tareas específicas dentro de la organización, métodos de trabajo a emplear al igual que políticas de trabajo empresarial, objetivos y metas de la empresa. Los factores internos a considerar durante la capacitación son: liderazgo y estructura organizativa funcional y cultural de los puestos de trabajo de la empresa. Los factores externos a tener en cuenta son: influencia de la familia, problemas personales del trabajador, problemas ambientales o higiénicos como insomnio, ruido, iluminación, calidad del aire y ausentismo laboral entre otros. (p. 49).

En este sentido es importante considerar a la andragogía (Andra= hombre / gogía= guía o conducción) como parte crucial de dicha capacitación, esta rama de la pedagogía se abordó en primera instancia por Malcom Knowles quien la define como “el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender” EcuRed (2021). Una tarea nada sencilla de llevar a cabo, si se toma en consideración la complejidad del ser adulto. Es así que dentro del ámbito laboral se lleva a cabo la practica Andragógica, en cada capacitación, al respecto Domenech (2015) nos dice que es:

Una práctica cuyo fundamento es la participación en un proceso educativo, horizontal. Esta horizontalidad se manifiesta cuando el facilitador y el estudiante tienen características cualitativas similares (adulthood y experiencia), ya que correlaciona características del facilitador del aprendizaje, permitiendo incrementar el razonamiento y juicio del participante adulto, y consigo la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para enriquecer y continuar su autorrealización. (p. 219).

La andragogía considera que el aprendizaje debe despertar interés y motivación, gracias a que este le permitirá al educando cubrir los objetivos propuestos, lo que genera un proceso de enseñanza-aprendizaje significativo. El estudiante andragógico sabe lo que desea aprender, posee experiencias de vida que le son útiles para asimilar conocimientos nuevos y muestra una gran disposición para ello ya que cuenta con el incentivo de conseguir un puesto, salario y promociones mejores, “ rechaza las actitudes paternalistas de los educadores; mantiene una actitud de participación dinámica, asume posiciones desaprobatorias cuando se siente tratado como infante; aprovecha su bagaje de experiencias como fuente de aprendizaje”. (Fernández, 2001, p. 4).

Y que mejor que hacer uso de su conocimiento previo para poder llevar a cabo las nuevas tareas que le sean encomendadas.

Es crucial que el *Amigo* cuente con información para crear un ambiente laboral adecuado en relación al nuevo empleado e introduzca los nuevos saberes con base en las especificaciones que se mencionaron, con ello se logran procesos de producción eficientes y una convivencia funcional.

Debe saberse que el adulto se adentra en la capacitación de forma autónoma, autodidacta y autogestiva, de tal manera que identifica sus necesidades y recursos; diseña, planifica y lleva a cabo estrategias para solucionar sus conflictos e incluso tiene la capacidad de evaluar si estas le son funcionales.

Es importante recalcar que el conocer cómo funcionan los mecanismos de aprendizaje en el adulto permite diseñar y estructurar planes de trabajo interesantes y eficaces en donde se seleccionen aquellas experiencias que generen una mayor practicidad de las actividades a realizar en cada área, por tal motivo es que el proceso de capacitación debe ser claro y preciso.

Se logra despertar el interés y motivación del nuevo empleado dado que conecta su experiencia con los nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes que estará desarrollando durante los tres meses de adiestramiento del *Programa Amigo* con ello se espera que cuente con la preparación necesaria para desempeñar sus labores y plantee soluciones a situaciones emergentes. Con base en los datos obtenidos se pueden detectar las siguientes variables:

A) Oportunidades:

❖ Integrar la práctica educativa dentro de la empresarial y desarrollar las potencias del empleado, brinda la oportunidad de contar con personal mejor preparado ya que posee los conocimientos necesarios para realizar las actividades correspondientes a cada área de trabajo y no sólo en aquella en la que recibió capacitación. Esto se refleja en mejoras para la empresa, tanto de producción, ahorro de mermas y gastos en general.

B) Amenazas:

❖ No atender la importancia de la educación dentro de la capacitación impide que el empleado obtenga los conocimientos necesarios para realizar el proceso de producción ya que únicamente se realiza la entrega de evidencias, lo cual no asegura que el empleado interiorizó el proceso de las actividades que debe ejecutar.

➤ Normatividad que rige a la capacitación en México

El siguiente tema a tratar es acerca de la normatividad que regula a la capacitación en México, la cual brinda un soporte legal y denota la importancia que tiene contar con una plantilla laboral preparada, no solo para el incremento de su desarrollo personal y profesional sino también para el progreso de la empresa, siendo así un beneficio doble.

La Ley Federal del Trabajo (en adelante LFT) en el Artículo 153-A Título Cuarto- Derechos y obligaciones de los Trabajadores y los Patrones, Capítulo III BIS hace referencia a la Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad”. (Aguilar, 2010, p.2).

Por su parte el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos refiere que “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación” (Const., 2021, art.123), es también responsabilidad de las empresas obtener las certificaciones y constancias correspondientes, las cuales la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene a su cargo, principalmente, las relaciones entre trabajador y patrón mediante la vigilancia y regulación de contratos y conciliaciones.

Incluso la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal refiere en sus Títulos I y II que:

Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos. De igual manera promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país. (Ley Orgánica, 2021, art.40).

Dentro del Artículo 153-A de la LFT se menciona que la capacitación tendrá como objetivo:

- ❖ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ❖ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ❖ Prevenir riesgos de trabajo
- ❖ Incrementar la productividad.

❖ En general, mejorar las aptitudes del trabajador. (Aguilar, 2010, p. 4).

En la actualidad resulta importante contar con personal altamente capacitado para cumplir con las actividades necesarias de la empresa, aplicar nuevos métodos de producción y tecnológicos con el propósito de lograr mayor seguridad laboral dentro de cualquier proceso o servicio.

Por su parte Sánchez, (2007) señala que “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es la responsable de “promover y proporcionar la asistencia técnica necesaria para la realización de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, evaluarlos y, en su caso, aprobarlos, así como llevar los registros correspondientes;” (p. 201), dichos planes y programas deben cumplir lo siguientes requisitos:

1. Referirse a períodos no mayores a cuatro años.
2. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
3. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
4. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría. Especificar el nombre y número de registro en la STPS de las entidades instructoras. (Aguilar, 2010, p. 5).

En cuanto a la implementación de la capacitación y el adiestramiento se puede impartir dentro del centro laboral o fuera de él, en horarios que se establezcan siempre en común acuerdo entre el patrón y el trabajador. El Artículo 153-G (el tercer párrafo del artículo 153-G) de LFT Capítulo III BIS de la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores establece que se debe:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento. (Ley Federal del trabajo, 2021, art. 153).

Por ello es que se requiere de instructores especializados, provenientes de escuelas, instituciones y organismos, los cuales deben contar con el adecuado registro emitido por la STPS, siempre se deben de identificar con las credenciales permitentes que avalen esta especialización, para que así la secretaria pueda darle validez a la capacitación que impartan. Con base en los datos obtenidos se pueden detectar las siguientes variables.

A) Oportunidades:

- ❖ Están claramente definidos los lineamientos de la capacitación.
- ❖ El empleado recibe una capacitación y retroalimentación constante.
- ❖ La capacitación que se recibe debe de ser impartida por profesionales del tema.
- ❖ Todas las empresas de México están obligadas a llevar la capacitación a cabo.
- ❖ Brinda la oportunidad de crecimiento laboral.
- ❖ Se entrega documentación que avala lo aprendido.
- ❖ Obliga a mejorar las condiciones de trabajo.

B) Amenazas:

- ❖ En algunas ocasiones la empresa no paga la capacitación al empleado.

- ❖ Por cumplir con los lineamientos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, únicamente se recaban las evidencias sin darle un verdadero seguimiento a la capacitación que se proporciona.
- ❖ Cuando la capacitación es impartida por los mismos empleados, se corre el riesgo de que la información no sea clara y precisa.

➤ **FODA**

Una vez recabados los criterios de análisis basados en entrevistas al personal de recursos humanos, coordinadores, empleados que han participado en el *Programa Amigo* y también de la búsqueda de información con respecto a la capacitación desde la educación de adultos mismos que se pueden volver a revisar dentro de la estructura metodológica que se encuentra en el capítulo dos, es pertinente realizar el análisis interno y externo, el cual se presenta mediante una tabla para su mejor comprensión y estudio. Posteriormente se describen detalladamente las conclusiones estratégicas que se identificaron.

Tabla 3. Análisis Interno y Externo.

	Análisis Interno	Análisis Externo
P O S I T I V O S	<p>Fortalezas</p> <p>1.- Ser una empresa líder en el ramo. 2.- Retroalimentación y evaluaciones periódicas al desempeño del empleado.</p> <p>3.-Ser consciente de las necesidades del empleado y apoyarlo en lo posible.</p> <p>4.- Permitir que el empleado intervenga en la toma de decisiones con respecto a mejoras en el proceso de producción.</p> <p>5.- Inducir al empleado para que brinde diferentes platicas motivacionales.</p> <p>6.- Incentivar al empleado más sobresaliente del mes y del año.</p> <p>7.- Brindarle al empleado la oportunidad de concursar para cubrir alguna vacante que se abra en cualquiera de las 39 bodegas del país.</p> <p>8.- Ofrece al trabajador la oportunidad de seguir con sus estudios ya que oferta un horario de medio tiempo en donde solo se labora 24 horas a la semana, éstas se adecuan a las necesidades del área, siempre anteponiendo la jornada escolar que tiene el empleado.</p> <p>9.- Capacitación pagada al cien por ciento.</p> <p>10.- Se brindan los materiales necesarios para recabar las evidencias necesarias.</p> <p>11.- El área de Recursos Humanos se involucra en la presentación del nuevo empleado con el personal de las demás áreas.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>1.- El conocer acerca del desarrollo físico, cognitivo y psicosocial por el cual atraviesan los adultos en etapa emergente y temprana, brinda la posibilidad de saber cómo tratarlos, de qué manera enseñarles, la razón de sus acciones. Al saber esto, se pueden crear estrategias para potencializar sus habilidades, destrezas y conocimientos no solo en el ámbito laboral sino también en el personal.</p> <p>2. Integrar la práctica educativa dentro de la empresarial de igual forma desarrollar las potencias del empleado, brinda la oportunidad de contar con personal mejor preparado ya que posee los conocimientos necesarios para realizar las actividades correspondientes a cada área de trabajo. Esto se refleja en mejoras para la empresa tanto de producción, ahorro de mermas y gastos en general.</p> <p>3.- Están claramente definidos los lineamientos de la capacitación.</p> <p>4.- El empleado recibe una capacitación y retroalimentación constante.</p> <p>5.- La capacitación que se recibe debe de ser impartida por profesionales del tema.</p> <p>6.- Todas las empresas de México están obligadas a llevar la capacitación a cabo.</p> <p>7.- Brinda la oportunidad de crecimiento laboral.</p>

<p>12.- Se hace partícipe a cada área de la llegada de un nuevo miembro, al cual comúnmente todos le ofrecen apoyo.</p> <p>13.- Llevar a cabo el <i>Programa Amigo</i> ayuda a la obtención del contrato por tiempo indeterminado.</p> <p>14.- Favorece el desarrollo personal del empleado no solo dentro de la empresa sino también en su entorno.</p> <p>15.- Se cumple con las exigencias de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cuanto a capacitación se refiere.</p> <p>16.- Entre el <i>Amigo</i> y el nuevo empleado escriben la información que se solicita en los formatos de actividades generales.</p> <p>17.- Las anotaciones que realiza el nuevo empleado le son útiles si posteriormente tiene duda con respecto a algún procedimiento.</p> <p>18.- Se tiene definido el proceso de producción de cada área.</p> <p>19.- Se cuenta con la maquinaria necesaria para llevar a cabo las actividades.</p> <p>20.- Se cambia maquinaria cada cinco años, ya que se considera que terminó con su vida útil.</p>	<p>8.- Se entrega documentación que avala lo aprendido.</p> <p>9.- Obliga a mejorar las condiciones de trabajo.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">N E G A T I V O S</p>	<p>Debilidades</p> <p>1.- No se implementa el Programa Amigo para todos.</p> <p>2.- Es poco el personal.</p> <p>3.- No se cuenta con lineamientos específicos para elegir al empleado que se va a incentivar, lo cual genera en ocasiones descontento entre los demás, por considerar injusta la selección.</p> <p>4.- Los cambios que realizan dentro del proceso de producción corren el riesgo de no ser los más acertados y generen un gasto.</p> <p>5.- Falta de seguimiento oportuno por parte del personal de Recursos Humanos, ya que solo se limitan a presentar al nuevo empleado con los compañeros de cada área y al pasar los tres meses recabaron las evidencias para archivarlas.</p> <p>6.- Ausencia de capacitación al Amigo (capacitador)</p> <p>7.- Escasa información a los participantes sobre los lineamientos de operación del Programa.</p>	<p>Amenazas</p> <p>1.- Si no se toma en consideración las situaciones físicas, cognitivas y psicosociales por las cuales atraviesa el adulto, ello puede ocasionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errores dentro del proceso de producción. • Problemas para integrar un equipo de trabajo. • Frustración en el empleado. • Bajo desempeño laboral. • No conseguir la multifuncionalidad. • No llegar al número de trabajos pronosticados por día. • Rotación constante del personal, por no sentirse satisfechos con el trabajo. • Disminución de la productividad. <p>2.- No comprender la importancia de la educación dentro de la capacitación impide que el empleado obtenga los conocimientos necesarios para realizar el proceso de producción ya que únicamente se realiza la entrega de evidencias, lo cual no asegura que el empleado interiorizó las actividades que debe efectuar.</p> <p>3.- En algunas ocasiones la empresa no paga la capacitación al empleado.</p> <p>4.- Por cumplir con los lineamientos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social,</p>
--	---	--

<p>8.- Falta de planeación en cuanto a tiempos destinados para la capacitación.</p> <p>9.- Tiempo insuficiente para que el Amigo enseñe al nuevo empleado, ya que en ocasiones por la carga de trabajo no cuentan con tiempo para la capacitación e incluso suele suceder que se encuentren en turnos diferentes.</p> <p>10.- Adoptar malas prácticas debido a que en la mayoría de los compañeros no se interioriza una manera uniforme de llevar a cabo la enseñanza de las actividades y este método se reproduce por el nuevo empleado aun cuando no sea el más adecuado.</p> <p>11.- No se tiene un sustento teórico o metodológico acerca del Programa Amigo.</p> <p>12.- Manuales de procedimientos e instructivos de operación de equipos desactualizados.</p> <p>13.- Los Manuales de procedimientos e instructivos de operación de equipos no están al alcance de todos.</p> <p>14.- No todo el personal tiene la capacidad para realizar las actividades de cada área.</p> <p>15.- La distribución de la cantidad de actividades a realizar entre los empleados es inadecuada.</p> <p>16.- Si un trabajador realiza alguna actividad y no tiene el conocimiento necesario para llevarla a cabo se corre el riesgo de cometer errores y generar gastos innecesarios.</p>	<p>únicamente se recaban las evidencias sin darle un verdadero seguimiento a la capacitación que se proporciona.</p> <p>5.- Cuando la capacitación es impartida por los mismos empleados, se corre el riesgo de que la información no sea clara y precisa.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con base en Codina J. A. (2011).

Con base en la tabla numero 3 acabada de presentar, en donde se hace mención y se concentra la información del análisis interno y del externo, se detectaron que existen de forma positiva 20 Fortalezas (internas) y 9 Oportunidades (externas), esto hace referencia a los buenos resultados que ha tenido hasta el día de hoy el *Programa Amigo* y que han sido suficientes para la compañía. Por otra parte, se identificaron de manera negativa, 16 Debilidades (internas) y cinco Amenazas (externas), lo cual indica que se requieren implementar algunas estrategias que minimicen e incluso desaparezcan las Debilidades y Amenazas que se encontraron, para ello se realiza una propuesta estratégica.

3.3 Propuesta estratégica


Recordando como se menciona dentro del capítulo 2 que el análisis FODA es una herramienta dentro de la planeación estratégica en donde resalta:

“La importancia del empleado como un factor crucial en la producción (capital humano), así como los conocimientos necesarios para comprender el proceso que vive un adulto con respecto a su edad, desarrollo físico, cognitivo y psicosocial dado que es el capacitador quien se encarga de brindarle al empleado las herramientas apropiadas para el aprendizaje, recursos, experiencias y estímulos que le son necesarios para desempeñar su labor dentro del proceso de capacitación” (Campus Mundi (2013, p.9)

Se hace énfasis en el proceso que lleva en adulto no solo en su vida si no también en su aprendizaje. Es por ello que se proponen dos planeaciones estratégicas. La primera de ellas dirigida a los nuevos empleados cuyo tiempo de aplicación dependerá del área en la que se implemente, para ello se muestra como ejemplo una planeación de Distribución y Embarque con una duración de 12 semanas. La segunda planeación se centra en dotar al *Amigo* de conocimientos inherentes a su cargo como guía, se desarrolla durante 6 semanas y está organizada en cinco bloques, se detalla cada actividad a realizar y el tiempo adecuado. También es relevante que conozca los principios básicos del tema de la educación de adultos, ya que se considera que el proceso para educar a un niño dista en gran medida de aquel que se lleva a cabo para formar a un adulto, de tal suerte que aun cuando el *Amigo* posea el conocimiento necesario sobre las actividades a realizar en determinada área, esto no garantiza que cuente con la habilidad de enseñarlo al nuevo trabajador.

Siguiendo con la propuesta, se toma al área de Distribución y Embarque para presentar la primera planeación:

Tabla 4. Planeación de Distribución y Embarque.

Planeación <i>Programa Amigo</i>	
	
Nombre del empleado:	
Nombre del <i>Amigo</i> :	
Departamento: (Ejemplo del área de Distribución y Embarque)	
Fecha de inicio:	
Fecha de término: (El tiempo de duración debe de ser de tres meses, que corresponden a 12 semanas)	

Contenido	Aprendizaje esperado	Tiempo	Criterio de evaluación R(Regular) B (Bueno) S (Satisfactorio)
Manejo de agenda para citas de proveedores.	El empleado es el encargado de recibir llamadas telefónicas para agendar citas de proveedores, identifica qué horario puede brindarle y pide información importante (número de piezas y de pedido).	semana 1	(Indicar el nivel de evaluación del empleado y si existen algunas recomendaciones con respecto al mismo).
Manejo de sistema AS 400 y DVI.	El empleado entiende la diferencia entre el sistema AS-400 y DVI, aprende las opciones básicas de ambos, identifica para qué sirve cada una y en qué momento las puede utilizar.	semana 2	
Interpretación de las órdenes de compra (791 y/o 790).	El nuevo empleado identifica órdenes de compra del área 791 que corresponden al Depot y 790 que es de producción.	semana 3	
Recibo físico de armazones.	El empleado recibe armazones de cualquier proveedor, identifica los que son nacionales y los que son internacionales, cuenta la mercancía y la ingresa en el sistema de una forma independiente.	semana 4	
Sistema de inventarios.	El empleado aprende a hacer conteos, rastrear armazones y cuadrar.	semana 11	
Sistema de post-distribuciones.	El trabajador aprende a realizar distribuciones mediante el sistema AS-400 con la opción DEP03, una vez que sale la licencia por cada bodega imprime el load con la opción DSH y por último imprime las etiquetas de precios en la opción AO.	semana 12	
Amigo, escriba sus comentarios acerca del desempeño del nuevo empleado en cuanto a las siguientes competencias:			

1.- Trabajo en equipo:
2.- Organización:
3.- Capacidad de análisis:
4.- Comunicación efectiva:
5.- Adaptación:
6.- Compromiso:
7.- Liderazgo:

Fuente: Elaboración propia con base en los formatos de actividades generales.

El desarrollo de las diferentes actividades con relación a los aprendizajes esperados se programó para adquirir esa determinada habilidad en una semana, es importante tomar en cuenta que algunas actividades serán más fáciles de aprender que otras, es por ello que se invita al *Amigo* a que de acuerdo al tipo de personal que esté capacitando realice las modificaciones pertinentes a la planeación.

La segunda planeación que se propone es la siguiente:

Tabla 5. Capacitación para el Amigo.

Planeación de capacitación para el <i>Amigo</i> (capacitador)			
Nombre del Amigo:			
Departamento: (Ejemplo del área de Distribución y Embarque)			
Fecha de inicio:			
Fecha de término: (El tiempo de duración será de un mes y medio, que corresponden a 6 semanas)			
Contenido	Aprendizaje esperado	Tiempo	Criterio de evaluación R (Regular) B (Bueno) S (Satisfactorio)

1.-Breve historia de la capacitación.	El <i>Amigo</i> aprende sobre la historia de la capacitación.	Semana 1	(Indicar el nivel de evaluación del empleado y si existen algunas indicaciones con respecto al mismo).
2.-Normatividad que rige a la capacitación en México.	El <i>Amigo</i> conoce la Ley Federal del Trabajo, la cual regula a la capacitación en México, aprende cómo es que se maneja, los lineamientos y las especificaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), al ser ésta quien la rige con base en las normas de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	Semana 2	
3.-Capital humano desde la educación.	El <i>Amigo</i> comprende por qué el empleado se considera capital humano, cómo surge este concepto y cómo se denomina así, desde la educación.	Semana 3	
4.- Desarrollo humano.	El <i>Amigo</i> aprende e interioriza aspectos básicos de desarrollo humano descritos por Papalia, Wendkos, & Duskin (2010).	Semana 4	
4.1.- El adulto	Comienza aprendiendo lo que es un adulto, las etapas por las cuales atraviesa, así como características de su desarrollo físico y cognitivo, además del psicosocial.		
4.2 Desarrollo físico y cognitivo en la edad adulta emergente y temprana.	Esto le permite entender al adulto y saber el porqué de su actuar en diferentes circunstancias, saber qué es lo que pasa en su cuerpo y mente, dando pauta para enseñarle de una mejor manera.	Semana 5	
5.- Andragogía	El <i>Amigo</i> conoce la relevancia de implementar la Andragogía como una eficiente herramienta para la capacitación, misma que se lleva a cabo con base en sus preceptos.	Semana 6	

<i>Amigo</i> , escriba sus comentarios acerca del desempeño del nuevo empleado en cuanto a las siguientes competencias:
1.- Trabajo en equipo:
2.- Organización:
3.- Capacidad de análisis:
4.- Comunicación efectiva:
5.- Adaptación:
6.- Compromiso:
7.- Liderazgo:

Fuente: Elaboración propia con base en la presente investigación.

De esta forma se pretende que el *Amigo* obtenga elementos básicos sobre el tema de la capacitación y de cómo interviene la educación de adultos para que se lleve a cabo adecuadamente. Estos conocimientos le brindan un amplio panorama acerca de la relevancia de su labor, las funciones dentro de esta y el proceso para realizarlas. Se reitera la invitación a los involucrados dentro de la aplicación del *Programa Amigo* para modificar alguna estrategia que consideren necesaria, si así conviene a sus intereses. Mediante la herramienta de diagnóstico FODA la cual junto con sus variables fueron descritas dentro de este capítulo, se identificaron los factores internos y externos que afectan o favorecen al *Programa Amigo*.

➤ Conclusiones

Derivado de los resultados del análisis FODA se presentan las siguientes conclusiones estratégicas para mejora del *Programa Amigo*:

- 1) Elaborar un manual o instructivo acerca del *Programa Amigo* con el propósito de presentar sus lineamientos: tiempo de duración, propósito, papel que juega el *Amigo* y también el papel que juega el nuevo empleado.
- 2) Actualizar los manuales de procedimientos e instrumentos de operación de equipos (bisfera, cortadora, dobladora de hojas, trazadores, enteipadora, bloqueadoras, generadores, pulidoras, lensometro, biseladora, máquina para hornear, por mencionar algunos) y colocarlos en lugares visibles de tal manera que todo empleado del área conozca la forma correcta de operación, con ello se pretende depurar malas prácticas. Además, es importante proporcionarle al empleado los manuales de procedimientos e instrumentos de operación de equipos antes de que se incorpore al área, para que los estudie y tenga noción de lo que debe hacer.
- 3) Homologar el horario del amigo con el nuevo empleado, con la finalidad de seguir con la capacitación y poder resolver las dudas que surjan durante la jornada laboral.
- 4) Realizar la contratación de nuevo personal en temporada baja, cuando la carga de trabajo no sea grande, con la finalidad de que el *Amigo* realmente se pueda tomar el tiempo necesario para la capacitación. El objetivo que se persigue es que los tres meses de capacitación destinados al *Programa Amigo* sean suficientes para que el nuevo empleado adquiera los conocimientos y habilidades para realizar todas las actividades del área de una manera satisfactoria e independiente.

5) Crear un convenio con la Universidad Tecnológica de Tula Tepeji (UTTT), en donde se formen técnicos optometristas, si se toma en consideración que un empleado de reciente ingreso trabaja solo 24 horas a la semana (por lo regular son cuatro días en donde labora cinco horas y el quinto solo trabaja cuatro) podría asistir a clases para así convertirse en un profesional de la salud visual, esto beneficiaría al Laboratorio de Óptica para tener personal lo suficientemente preparado para resolver problemáticas en cuanto a manejo de la maquinaria, graduaciones, tratamientos y cualquier tipo de necesidad visual, ya que actualmente no es requisito que los nuevos empleados tengan conocimiento del ámbito oftálmico, únicamente deben de ser mayores de edad y presentar su certificado de preparatoria.

Dicho convenio con la universidad debe contemplar los costos que se puedan generar por esta formación, para costearlos se propone brindar facilidades de pago y descuentos a los empleados del Laboratorio de Óptica. Por otra parte, se propone que la empresa proporcione material necesario para llevar a cabo las clases (por ejemplo: micas de merma (micas que por alguna situación ya no son aptas para pasar a procesar, por algún defecto o error) que ya no se utilizan, pero se pueden analizar; algún equipo como puede ser una bloqueadora, el horno, un trazador, entre otros, que el Laboratorio pretenda sustituir por comprar otro de mayor capacidad o más actualizado (cada año fiscal se hace la planeación de la maquinaria que se va a cambiar) y recetas de trabajos con necesidades reales de los socios, entre otros) e incluso contemplar la opción de que la empresa también otorgue un apoyo económico. Por otra parte, se demostró la relevancia de la educación de adultos dentro de la capacitación, ya que es importante remarcar que no se sigue el mismo proceso de enseñanza-aprendizaje para formar a un niño que a un adulto.

Salieron a la luz cuestiones que no se contemplaron dentro de la empresa, como: tomar en consideración la idea de reestructurar el *Programa Amigo*; la elaboración de manuales e instructivos; la importancia de enseñar cada una de las acciones que se estipulan en los formatos de actividades generales con la finalidad de conseguir la multifuncionalidad de cada trabajador y la posibilidad de crear un convenio con la Universidad Tecnológica de igual forma elaborar una propuesta de planeación para el *Amigo* con el fin de lograr aprendizajes significativos en el nuevo empleado.

Los coordinadores y gerentes no toman en consideración que se desconoce a ciencia cierta el procedimiento adecuado para realizar las actividades y que con el paso del tiempo se imitan prácticas incorrectas, actualmente cada empleado por lo regular efectúa una misma tarea de distinta manera, creyendo que es lo correcto. Si cada trabajador desde un inicio aprendiera cuáles son los pasos correctos para desempeñar cualquier actividad, evitaría perder tiempo o generar mermas, lo cual disminuiría el lapso de entrega de los trabajos.

Un aspecto muy importante de esta investigación es que se cumplió con el objetivo de realizar el análisis FODA, identificar para ello los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que permitan detectar las estrategias pertinentes para mejorar el del *Programa Amigo*. Resalta la importancia que tiene la intervención pedagógica en el área de investigación dentro de las empresas puesto que resulta necesario contar con personal suficientemente preparado para llevar a cabo su labor y compartir sus saberes a los empleados de nuevo ingreso de manera eficiente.

El enfoque cualitativo que permeó durante la observación del campo laboral, objeto del presente estudio, fue crucial para identificar la valiosa pertinencia de la pedagogía, ya que gracias a sus preceptos se logró ver más allá de lo que a simple vista parecía ser “problema de otros” para identificar la raíz y convertirla en un reto personal que requeriría constancia, empeño y disposición para llevarlo a cabo.

Sin la generosa guía que ofrece el Sistema de Educación Abierta y Educación a Distancia (SUAYED) de nuestra máxima casa de estudios, no hubiera podido analizar las situaciones que se presentan dentro del *Programa Amigo*, implementar estrategias de mejora en cuestiones como la necesidad de instruir al empleado dentro de su capacitación o la importancia de tomar en consideración su desarrollo físico, cognitivo y psicosocial. Se desarrollaron habilidades que seguramente se implementarán de manera personal y colectiva con el fin de servir a la sociedad. A partir de las consideraciones expuestas en esta investigación, se ha determinado que es necesario y relevante una transformación en la manera en que se lleva a cabo la capacitación dentro del *Programa Amigo de Costco* ya que de ello dependen las buenas prácticas de producción y sobre todo el generar un ambiente de trabajo efectivo el cual promueve verdaderos procesos de desarrollo humano.

➤ Reflexiones finales

Considero que “capacitar” no es solo “reproducir patrones” sino adentrarse en el corazón de cada proceso, encontrarle un sentido y el modo en que puede llevarse a cabo de la mejor manera posible obteniendo un resultado satisfactorio. Se trata de que el *Amigo* se involucre dentro de la esfera del nuevo empleado, lo visualice no como un trabajador más, por el contrario, que lo sienta como un igual, alguien con tantas capacidades y potencial que requiere su apoyo para desarrollarlo, para convertirse en una persona resiliente, eficaz, disciplinada, resolutoria y sobre todo dispuesto a compartir sus saberes de la manera más adecuada y siguiendo los lineamientos correctos con quien lo requiera.

Por último, es esencial mencionar que antes y durante la elaboración de esta investigación existieron diferentes situaciones que representaron todo un reto. Por una parte, la elección del tema fue complicada, después de analizar las ventajas y desventajas de cada propuesta, se llegó a la conclusión de que la problemática detectada dentro del *Programa Amigo* era la más conveniente para analizar debido al tiempo que llevaba laborando en la empresa y al conocimiento que adquirí durante este. Otra situación que generó complicaciones fue mi extenuante horario de trabajo ya que desde el año 2016 me encuentro laborando en esta empresa. en los primeros años hasta 15 horas por día, por lo cual no me era posible dedicar la atención y tiempo planeados a la elaboración del estudio

Había semanas que no avanzaba de manera considerable en la investigación y cuando disponía de algunas horas libres de actividades laborales, las dedicaba al descanso o esparcimiento, necesarios para mantener un bienestar físico y mental.

También existieron situaciones personales, afectivas y de salud que me llevaron a dejar a un lado el proyecto. Aunado a todo lo anterior llegó a nuestras vidas una pandemia que hizo todo aún más difícil, en el año 2020 fui diagnosticada con COVID-19 y aunque los síntomas fueron “ligeros”, la experiencia se tornó muy difícil. A pesar de todo esto fui avanzando poco a poco hasta completar la investigación y obtener resultados satisfactorios como es la presentación del presente trabajo de investigación.

Lista de referencias

Adulto (2020). En Real Academia Española. (Edición del Tricentenario). España. Recuperado de <https://dle.rae.es/adulto>

Aguilar. E. (2010). El marco legal de la capacitación en México. Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. p.1-8. Recuperado de <https://n9.cl/5ab71>

Arce, B. L. G. (2010). Cómo lograr definir objetivos y estrategias empresariales. perspectivas, (25),191-201. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>

Campus Mundi (noviembre,2013). Andragogía: Campus Mundi mi Revista de AIU, 01(6). Recuperado de: <https://www.aiu.edu/Actools spanish/documents/diciembre.pdf>

Codina J. A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, 19(25),89-100. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const.]. (2021, 28 de mayo). *Artículo 123 [Título VI]*. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <https://n9.cl/8iqj8>

Cornachione L. M. (2006). Adulthood: biological, psychological and social aspects. Brujas. p. 7-9
Recuperado de: <https://n9.cl/iy7uy>

Costco de México. (2016). Formatos del Programa Amigo. México. Costco de México. (2016).

Manual del empleado. México, p. 1-54.

Domenech, I. S., Elena, C. C., & Avi, M. R. (2015). La andragogía de Malcom Knowles: teoría y tecnología de la educación de adultos (Doctoral dissertation, Universidad CEU-Cardenal Herrera).

EcuRed. (s/f). Andragogía. Recuperado de: <https://www.ecured.cu/Andragog%C3%ADa>

Fernández, N. (2001) Andragogía. Su ubicación en la Educación Continua. Documento en línea.

Disponible en http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/02_1123224856.html

Galvan Herrera Ada. A. Jimenez Gulot Marrissan (2008). Análisis FODA del curso: Gestión estratégica, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Gobierno de México. (2018). Obtenido del Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.

Recuperado de: <http://intranet//e-hidalgo.gob.mx/enciclomuni/municipios/13063a.htm>

Hermoza, A. S. Z., & Entenza, N. P. (2020). La capacitación de los colaboradores de las empresas para la mejora de la calidad de vida laboral. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*.

ISSN 1390-9010, 8(1), 42-62. Recuperado de: <http://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale>

<https://n9.cl/iy7uy/article/view/3157>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2020). Información del INEGI. Obtenido de

<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/hgo/poblacion/>

Instituto Nacional Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Hidalgo, Censo de Población y Vivienda Resultados Definitivos; Encuesta Intercensal, INEGI. Tabulados Básicos.

http://poblacion.hidalgo.gob.mx/pdf/perfiles/pp_municipios-Tepeji%20del%20Rio.pdf

Lazzari, L., & Maeschalck, V. (2012). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA.

Buenos Aires, Argentina: Cuaderno del CIMBAGE. Recuperado de:

<http://132.248.9.195/ptd2018/octubre/0781932/Index.html>

Ley Federal del Trabajo (2021). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1° de abril de 1970.

Texto vigente. Última reforma publicada DOF 23-04-2021 Recuperado de

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo9059.pdf>

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (2021). Artículo 40 [Título 1]. *H. Congreso de la Unión*. México. Recuperado de <https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-organica-de-la-administracion-publica-federal-6272>

Monreal-Gimeno, C., Macarro, M. J. M., & Muñoz, L. V. A. (2001). El adulto: etapas y consideraciones para el aprendizaje. *Eúphoros*, (3), 97-112. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1183063.pdf>

Papalia, D., Wendkos, S., & Duskin, R. (2010). *Desarrollo Humano*. McGrawHill, p. 421- 613. Recuperado de: <https://n9.cl/bnqni>

Sánchez -C. A. (2007). La Capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (5),191-228 ISSN: 1870-4670. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640260010>

Sánchez, I. (2015). La andragogía de Malcom Knowles: Teoría y Tecnología de la Educación de Adultos. Recuperado de : <https://n9.cl/e779r>

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108>.

Anexo

1) Ejemplo de una semana de capacitación dentro del *Programa Amigo*:

LABORATORIO DE OPTICA
PROGRAMA AMIGO



Programa Amigo

PROGRAMA Y HOJA DE ENTRENAMIENTO

ENTRENADO: Ana Benítez Del Dios

AMIGA: Itzen González Madrigal

AREA DE ENTRENAMIENTO: Facturación/Distribución

TIEMPO PARA EL ENTRENAMIENTO: Dos semanas

FECHA DE INICIO: 18 de septiembre 2019

FECHA DE FINALIZACION: 4 de octubre 2019

FECHA EN QUE SE COMPLETÓ: 4 de octubre de 2019

COMENTARIOS/INSTRUCCIONES PARA EL ENTRENADOR:

Durante estas primeras dos semanas Ana aprendera de forma teorica y practica todas las actividades que se realizan dentro del área de facturación, como lo es: opción de sistema DVI para facturar, como guardar los trabajos que nos pasa terminado (supply y to come), es importante conocer la opción para reimprimir una receta en caso que se requiera. Por ultimo en esta primera etapa del programa es necesario comprender la importancia de llevar a cabo de manera diaria basicos en el área

Se hace de la siguiente manera, en la pantalla de facturar trabajos de la opción 2-3-1, se tecldea F5, se escanea el código de la factura que se necesita reimprimir y se tecldea F9 y F10, en automático saldrá la impresión.

MANTENER LOS BÁSICOS DEL ÁREA.

Como en todas las áreas es necesario mantener el orden y la limpieza.

1. Botes de basura vacíos.
2. Cajas de estuches llenos.
3. Escritorios, estructuras, equipo limpio y en su respectivo layout.
4. Piso limpio.
5. En los cierres del día, se debe dejar en la medida de lo posible el área libre de trabajos, todo facturado, guardado y tirado en su respectiva caja.
6. De lo contrario a lo anterior se deben dejar separados los trabajos que serán embarcados al día siguiente para Añampa.



COMENTARIOS

1. La importancia del área de facturación radica en reflejar los trabajos que se terminaron cada día, tenemos un gol diario que el cual señala las facturas que fueron generadas. Cada factura significa un trabajo vendido y por lo tanto un cliente satisfecho.
2. Al momento de guardar debe haber plena concentración en el procedimiento para evitar errores, debe coincidir el número de la charola y el DVI, con el de la factura, para asegurar que llegará el trabajo correcto al socio correcto. Además de esto en ocasiones suele suceder que se requiere enviar algún trabajo a una bodega diferente de donde fue solicitado, esto a petición del socio, por lo que se debe tener cuidado para cumplir con estas condiciones especiales.
3. Cualquier anomalía, pendiente o situación que salga de lo normal, por ejemplo, una transferencia o una cancelación debe ser informada a livette de inmediato para darle seguimiento y pronta solución.

COMENTARIOS/INSTRUCCIONES PARA EL ENTRENADO:

FACTURACIÓN.

En el área de facturación se lleva a cabo el guardado de todos los trabajos terminados.



1. El departamento de terminado pasa los trabajos en torres de máximo quince charolas.

2. Las cuales son escaneadas en la opción 2-3-1 del sistema DVI.

3. Se corre el reporte con la tecla F10.

4. Y se mandan a imprimir con las teclas ALT+F10. En cada hoja salen 3 facturas.



5. Dependiendo el tipo de trabajo se le asigna un estuche, si es **to come** se guarda en un estuche de la marca Costco, si es **supply** se guarda en el estuche de la marca del almacén.



6. A cada trabajo se le coloca un paño con certificado de AR y su factura atado con una liga.



7. Todos los trabajos guardados se colocan en una tina, y posteriormente son tirados a las cajas que serán enviados a sus respectivas bodegas.

DIFERENCIA ENTRE SUPPLY Y DUCOM.

1. **Supply:** son ordenes de trabajo que se descargan de la base de datos del sistema DVI en la opción 1483. El supply es colocado en charolas blancas.

2. **To come:** pueden ser un almacén que el socio fue a comprar directamente a la bodega o bien un almacén propio del socio, ya sea de uso o nuevo pero comprado en otro lugar que no fue la bodega. El to come es colocado en charolas azules.

REIMPRESION DE FACTURA

Únicamente en el caso de que la primera factura sea ilegible es posible hacer una reimpresión, no deben existir facturas duplicadas.

2) Entrevista realizada a 48 empleados, mediante 6 preguntas en torno a lo que conocen sobre el *Programa Amigo*.

ENTREVISTA**PROGRAGA AMIGO**

(Estrategia para identificar Fortalezas y Debilidades)

Nombre del empleado:

Área:

1.- ¿Qué es el *Programa Amigo* de Costco y cómo se lleva a cabo?

2.- ¿Se capacita al *Amigo* para que funja como capacitador?

3.- ¿Se le indica al *Amigo* cuánto tiempo tiene que destinar a la capacitación?

4.- ¿El *Amigo* tiene la paciencia para enseñar y retroalimentar?

5.- ¿Es comprensible el lenguaje que ocupa el *Amigo* para enseñar?

6.- ¿Los empleados que fungen como *Amigo*, llevan el seguimiento del programa de la misma manera?