

31921
85a
A



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**"LA LABOR DEL PSICOLOGO EN LA EMPRESA
AERO-BOUTIQUES DE MEXICO S.A. DE C.V."**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
EMMA HERNANDEZ RAMIREZ**

ASESORES:

**MTRA. ALBA LUZ ROBLES MENDOZA
MTRA. PATRICIA SUAREZ CASTILLO
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES**



IZTACALA

2 0 0 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

B

AGRADECIMIENTOS

A ti Dios por permitirme ser y estar, por dejarme saber que sigo siendo tu consentida, por consolarme cuando lo necesito, por la bonita familia en que me incluiste y porque cada día vivo para hacer ,,,,,

A ti Papá por brindarme amor, atención, armonía, por haber formado junto con Mamá una hermosa familia y por seguirme enseñando a saludar cada nuevo día, a aprender algo nuevo y a disfrutar cada momento que compartimos, i te amaré por mucho tiempo! ,,,,,

A ti Mamá por todo el amor y protección que me has proporcionado, por ser un bello ser humano a quien valoro, porque a cada instante te preocupas y estás conmigo y por enseñarme que una mamá es todo, recuerda: i siempre te necesitaré! ,,,,,

A ti Beto por ser el mejor de mis ejemplos, por haber elegido tu camino profesional el cual has consolidado al construir tu propia familia ,,,,,

A ti Felipe por estar siempre dispuesto a apoyarme porque te has convertido en mi ángel de la guarda y por apoyarme en los momentos difíciles que se me han presentado ,,,,,

A ti América porque tienes la fortaleza de seguir andando el camino, por compartir nuestros triunfos y tropiezos, porque eres dulce, cariñosa y sobre todo por ser una hermana dispuesta a protegerme ,,,,,

A ti Víctor por ser único, por defender tu forma de ser, por preocuparte conmigo, por tus consejos, porque me sabes escuchar y porque eres muy especial ,,,,,

A ti Miguel que aún cuando no te veo sé que sigues en mí, acompañándome para continuar y ver por nuestra hija ,,,,,

A ti Karina porque me hiciste ser mamá, por tus logros, por las alegrías que me brindas, porque aprendo mucho de ti, porque somos amigas y porque cada momento que vivo lo hago para ti ,,,,,

A ti Abuelita porque me permites servirte y me haces ver que lo importante es estar ,,,,,

A ti Alba porque estás conmigo, porque crees en mí y por todo lo que podemos compartir, i eres grandiosa ! ,,,,,

A ti Paty porque dentro de todas tus actividades me has proporcionado tiempo, apoyo y confianza, i te admiro ! ,,,,,

A ti Vaquero por los encuentros, que siempre han sido para constatar que eres un excelente profesor, compañero y amigo ,,,,,

A ti tía Tere que te encuentras en mi pensamiento porque compartimos una misma ausencia, i te quiero ! ,,,,,

A ti tía Estela por tus consejos cuando tengo preocupaciones, eres realmente muy bella ,,,,,

A ti Lupita que has estado conmigo desde mi niñez y ahora aún más porque compartimos la misma alegría y preocupación: nuestros hijos ,,,,,

A ti tío Peri que me identificaste aún en el momento más difícil de tu vida,,,,,

A ti Manuel que eres el hermano que además de preocuparse conmigo, escucharme y hacerme feliz, estás en todos los momentos en que te he necesitado, eres muy importante en mi camino ,,,,,

A ti Adriana por ser ejemplo de profesionista, esposa, madre y hermana, eres una gran escucha y me confortas al proporcionarme sobre todo amistad,,,,,

A ti Silvita por enseñarme que no existe la derrota y que hay más camino por andar, por hacerme sentir como tu hija y solo recuerda: i no te olvido !,,,,,

Al Sr. Adrián por estar siempre dispuesto, por el cariño y atenciones que me ha brindado y porque además de respetarlo, i lo aprecio mucho !,,,,,

A ti Fernando, a ti Ariadna, a ti Ismaelito, a ti Gerardo porque son los demás hijos que he podido tener,,,,,

A ti Adriana por estar y compartir los momentos en familia,,,,,

A Aero-Boutiques por permitirme iniciar un proyecto y por la confianza que me depositaron,,,,,

Y a todos los que siguen contribuyendo para que yo siga creciendo ,,,,,

; GRACIAS !

D

RESUMEN

El reporte de trabajo que a continuación se expone considera uno de los contextos que el ser humano ha desarrollado para su propio crecimiento y para modificar su entorno, el ámbito laboral.

Para ello es importante darle un enfoque, y en el trabajo a desarrollar se propone la disciplina de la psicología para delinear algunos de los aspectos más sobresalientes para que un individuo se involucre y permanezca dentro de los objetivos y metas que una empresa u organización le pueda brindar.

Al hacer un análisis de las actividades que corresponden normalmente a una área de Recursos Humanos, encontramos que en la empresa Aero-Boutiques de México, algunas de las actividades como es el caso de la capacitación, son responsabilidad de otra área definida como Operaciones, es en esta área donde se lleva a cabo la participación de la autora de este trabajo realizando la programación de la capacitación que se imparte en la empresa, sin embargo, no es sólo la impartición de la capacitación lo que se ha omitido realizar en el área de recursos humanos, la información referente a la integración de una persona a la empresa también es una actividad que no se ha desarrollado.

Es de esta forma que el contenido del presente reporte abarcará un análisis estadístico de la capacitación impartida al personal de la empresa a nivel Tiendas en el periodo comprendido de Enero a Diciembre del año 2000 y de Enero a Diciembre del año 2001.

Al llevar a cabo el análisis de los reportes anteriores, encontramos que en la empresa Aero-Boutiques de México es importante destacar la necesidad de mejores propuestas en cuanto a inducción y capacitación se refiere, para aumentar la calidad del trabajo que desempeña su personal.

Para ello se propone como primera opción actualizar la información de las actividades de la empresa para que el personal que se incorpore a la misma, conozca lo más representativo de dichas actividades (programa de integración a la empresa), y como segunda opción dar seguimiento a los requerimientos de formación relacionados con la atención y el servicio con los cuales se puedan reforzar las actividades que se desempeñan en las Tiendas.

E

ÍNDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.	
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y TEÓRICOS	5
1.2. DEFINICIÓN DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	8
1.3. CLASIFICACION Y DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA	9
1.4. ÁREAS DE TRABAJO EN QUE SE DESARROLLA EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL	14
CAPITULO 2. AERO BOUTIQUES DE MÉXICO S.A. DE C.V.	
2.1. SU HISTORIA, FORMACIÓN Y DESARROLLO	17
2.2. ORGANIGRAMA	21
2.2.1. DIRECCIÓN CORPORATIVA	21
2.2.2. DIRECCIÓN GENERAL	21
2.2.3. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	21
2.2.4. DIRECCIÓN DE OPERACIONES	22
2.2.5. DIRECCIÓN COMERCIAL	23
2.2.6. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	23
2.2.7. AUDITORIA	24
2.2.8. JURÍDICO	24
CAPITULO 3. LA LABOR DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA AERO BOUTIQUES DE MÉXICO.	
3.1. INTEGRACIÓN A LA EMPRESA	26
3.2. UBICACIÓN DE ACTIVIDADES	26
3.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS	27
3.4. FORMACIÓN PROFESIONAL	31
CAPÍTULO 4. CAPACITACION EN LA EMPRESA AERO BOUTIQUES DE MÉXICO.	
4.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN	34
4.2. DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN	38

F

	PAG.
4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN	40
4.3.1. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	42
4.3.2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	43
4.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR	46
4.4. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	50
4.5. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.	53
4.6. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2000 Y SU ANÁLISIS ESTADÍSTICO	54
4.7. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2001 Y SU ANÁLISIS ESTADÍSTICO	55
4.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA EN AERO-BOUTIQUES AÑOS 2000-2001	57
CAPITULO 5. PROPUESTA DE UN "PROGRAMA DE INTEGRACIÓN"	
5.1. ¿POR QUÉ UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN?	61
5.2. EL MANUAL DEL EMPLEADO: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LLEVAR A CABO EL "PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO" EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO	66
5.3. PRESENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN A IMPLANTARSE EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.	80
5.3.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	80
5.3.2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA	80
5.3.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN	81
5.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN	81
5.4.1. OBJETIVOS	81
5.4.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA	82
5.4.3. ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	83
5.4.4. RECURSOS DIDÁCTICOS	83
5.4.5. CARTAS DESCRIPTIVAS	84
CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	97

INTRODUCCIÓN.

La capacitación ha existido desde los primeros tiempos del hombre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones; se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexo, por premio o por castigo. Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones. En suma, la capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entretenimiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad (Pinto, 1990.)

La tarea de capacitar actualmente es una actividad que se lleva a cabo en mayor proporción en las empresas debido al considerable volumen del personal con el que cuentan, dada su estructura la tarea de capacitar ha sido asignada en la labor del área de recursos humanos y la llevan a cabo principalmente profesionistas en psicología y en algunos casos los profesionistas de administración de empresas.

La diversidad de áreas de aplicación en las que se desarrolla el ser humano parecen ser las óptimas en cuanto encuentra su satisfacción personal y social. Esto da lugar a crear nuevos campos e innovar y analizar el enorme cambio que realiza con sus nuevas perspectivas.

Las demandas de acción del ser humano en los diferentes ámbitos requieren de mayor participación profesional sin apartarse de su desarrollo personal. Las probabilidades de establecerse y conservarse como un ser productivo suelen derivarse de su preparación, experiencia y forma de actuar.

Actualmente, los diferentes campos en los que el individuo participa tienen que ver con sus necesidades básicas de progreso. De los ámbitos más destacados en las grandes ciudades es el ámbito empresarial el que proporciona una cobertura de las necesidades no sólo a nivel masivo sino entre empresas y de carácter personal. La mayor parte del éxito de una empresa para muchos es el resultado del incesante trabajo de atención y servicio que proporciona.

La empresa Aero-Boutiques de México ha contribuido en su carácter de empresa comercial al desarrollo de sus socios capitalistas así como de su personal, siendo éste el que aporta mayor significado por su labor de atención y servicio. Es por ello que se hace necesario mediante una mejor información de las actividades que se realizan en este importante desarrollo comercial mantener ese estatus de atención y servicio.

El presente reporte de trabajo advierte un análisis de los requerimientos de inducción y capacitación que se han sido detectados por la psicóloga que participa en la programación de la capacitación y que son indispensables para ofrecer una formación de mejor calidad a los miembros que conforman la empresa Aero-Boutiques de México.

En el Capítulo 1 se realiza una valoración histórico-teórica de la Psicología Industrial y su desarrollo, para dar forma a la estructura que fundamenta este reporte.

En el Capítulo 2 se describe la formación de la empresa Aero-Boutiques de México, cómo está integrada, los objetivos que persigue y su actual desarrollo.

El Capítulo 3 detalla la incorporación de la autora de este reporte a la empresa Aero-Boutiques de México, donde se ubica dentro de la empresa y las actividades o funciones que desempeña.

El Capítulo 4 describe un análisis estadístico de la capacitación impartida al personal de Tiendas, es decir, las actividades principales realizadas por la autora durante dos años de ejercicio profesional.

Y, finalmente en el Capítulo 5 se presenta la propuesta de un "Programa de Integración" que comprende un manual de bienvenida al empleado de nuevo ingreso que en su contenido se explican en forma breve los datos más sobresalientes de la empresa Aero-Boutiques de México con la intención de que el personal de nuevo ingreso se identifique desde su incorporación con la misión y objetivos de la empresa y se visualice el papel de la psicología en los campos de la capacitación dentro de dicha empresa.

CAPÍTULO 1.
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

1. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y TEÓRICOS.

Para describir qué ocupa a la Psicología Industrial y qué desarrolla citaremos sus orígenes.

Empecemos por mencionar que la Psicología es un campo de investigación sobre el **comportamiento humano**, que en mayor parte ha observado un continuo proceso de evolución. En las apreciaciones de Haller (1974), a este respecto encontramos que "aún cuando los inicios de la psicología son referidos desde tiempos antiguos identificando el período de los filósofos científicos de la Antigua Grecia y el pensamiento psicobiológico de Aristóteles, después de estas etapas la historia de la psicología moderna se ha valuado en tres períodos: 1) el período filosófico desde Descartes (1650) a Fechner (1860); 2) el período institucional marcado por Wundt (1879) cuando se confiere a la psicología como un estudio sistemático siendo en Leipzig, Alemania donde se funda el primer laboratorio psicológico y hasta las intervenciones de Mc Dougall (1923); y, 3) el período de lo específico y lo fáctico desde Tolman (1932) en adelante, siendo en este último período que surge el análisis de problemas y temas más específicos originando propuestas de libros especiales sobre el niño, la educación, la industria y otras áreas especializadas que tienen que ver con la conducta"(p. 5).

Desde entonces, el progreso de la investigación sobre el comportamiento humano ha desarrollado diversas disciplinas como la psicología en el ámbito educativo, clínico, militar, social, organizacional, del derecho, de la ingeniería y otros más (Tiffin y Mc Cormick, 1982).

Dentro de éstas enfatizaremos la participación de la Psicología Industrial que ha llevado su campo de acción a los estudios e investigaciones del comportamiento humano en las organizaciones e instituciones. La importancia de puntualizar esta disciplina se basa en la relación que tiene el comportamiento laboral con el bienestar de nuestra sociedad (Dunnette y Kirchner, 1976). Estos autores han definido a la Industria como "aquellas organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios". Dichas organizaciones son instituciones como: agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, fábricas, agencias, bancos y empresas con diversidad de giros.

Este amplio escenario revela las dimensiones de investigar y analizar la conducta humana en estos ámbitos. Ahora bien, si el término Psicología describe toda aquella investigación respecto a la conducta humana, una definición precisa del objeto de estudio de la Psicología Industrial es el de investigar, analizar y ordenar los recursos humanos en el ámbito laboral.

Dunnette y Kitchner (1976) mencionan que la aportación más importante de la psicología al campo de la industria es la introducción del método científico, el cual sirve de base para derivar decisiones que impliquen y apoyen la conducta humana.

Dentro del estudio de las organizaciones e instituciones encontramos que las primeras investigaciones sobre psicología industrial se derivan de los hechos ocurridos en las transformaciones económicas y sociales que caracterizaron el proceso de industrialización acontecido en Inglaterra entre los años 1760 y 1820 denominado Revolución Industrial, ciclo que da pauta al cambio del trabajo artesanal para transformarlo en trabajo por maquila. El crecimiento acelerado de esta importante aportación llega a provocar una notable desorganización en las empresas, hecho que requerirá de llevar a cabo una administración del recurso humano que se emplea. Durante esta primera fase se advierten las aportaciones de Taylor y Fayoll hacia principios del siglo XX, al dar forma a una Teoría de la Administración Científica que durante su desarrollo expone una estructura rígida y lineal y que en su momento resuelve los requerimientos de la organización (Sikula y Mckenna, 1992).

En este período surge también una de las más citadas intervenciones a los inicios de la psicología industrial, nos referimos a las estimaciones expuestas en el año de 1901, por el doctor Walter Dill Scott, quien en un discurso, analiza las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos en el campo de los negocios. En sus subsecuentes estudios logra importantes aportaciones, lo cual le lleva a editar libros relacionados con este tema.

Los trabajos de Hugo Münsterberg en 1913, en sus libros publican temas específicos sobre aprendizaje en la industria, ajuste de condiciones físicas, economía de movimientos, monotonía laboral y otros más (Blum y Naylor, 1987).

Otro acontecimiento que permitió que la psicología industrial se reconociera como disciplina procede de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), período durante el cual tuvieron auge las necesidades de reclutamiento y selección de individuos para su participación en la milicia.

De estos requerimientos se obtuvo la mayor creación y aplicación de pruebas psicológicas (tests), las cuales se identificaron por los sobresalientes trabajos denominados Tesis Army Alfa y Army Beta. Los test que en un principio se utilizaron en el ejército fueron después adaptados al uso civil (Schultz, 1991).

Después de tan relevantes sucesos se advierte una nueva etapa en la valoración del trabajo de los empleados de las empresas. Surge la inquietud de desarrollar las relaciones humanas que permitan elevar el nivel de producción mediante la inclusión de estímulos motivacionales. Esta práctica tuvo como marco de aplicación los estudios realizados en el año de 1914 en la empresa Western Electric Company situada en Hawthorne, Illinois. Los

programas de investigación abordaron problemáticas más complejas acerca de las relaciones humanas, espíritu de equipo y motivación. El resultado de este estudio permitió se valoraran factores como calidad e índole de la supervisión, aparición de grupos informales (espontáneos) entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas psicológicas. Este tipo de valoración permeo la inclusión de la Psicología Organizacional. Finalmente se llegó a la conclusión de que los factores antes citados influyen en la eficiencia, motivación y satisfacción en el trabajo. Las anteriores aportaciones son realizadas por Elton Mayo, Kurt Lewin y Roethlisberger los cuales precisan sus investigaciones en un marco de variables de tipo social (Sikula y Mckenna, 1992).

Hacia el año de 1939 surge otro episodio en la historia que concretará aún más las necesidades de evaluación a los individuos, el inicio de la Segunda Guerra Mundial, en el cual se observó el desarrollo de nuevas tecnologías y aportaciones a la empresa bélica. Este aporte tecnológico abre paso a la necesidad de seleccionar y adiestrar a las personas que incursionan en las empresas para mejorar la eficiencia.

Mientras estos acontecimientos se advertían en Europa y en Estados Unidos, en nuestro país se habían llevado a cabo importantes hechos como la Guerra de Independencia, la época de la Reforma y el Porfiriato, en esta forma de gobierno de nuestro país hacia el año de 1857 se estableció en nuestra Constitución diversos artículos que en su literatura resaltaban los principios de igualdad laboral y la prohibición de excesos en contra de los trabajadores. Sin embargo, para concretar este requerimiento se llevó a cabo la lucha de La Revolución que trajo como resultado la creación de sindicatos en las instituciones. Después de estas formas de establecer igualdad entre las organizaciones y los obreros y a la par en que se concluyó la Segunda Guerra Mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar que permiten una creciente industrialización creando mayores fuentes de trabajo y ampliación de los mercados laborales, por lo tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas (Arias, 1986).

Es en esta nueva etapa que las aportaciones de Chester Bernard, a partir del año 1950, valoran la estructura de la empresa como una organización que permite reconocer un sistema socio-técnico, esto es, los aspectos de motivación, liderazgo y otros factores de tipo psicológico advierten un cambio en el rendimiento laboral, que al ser analizado permite visualizar la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, todo ello con el fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

A través del tiempo la psicología industrial ha pasado por diversos análisis en su campo de desarrollo, uno de ellos es la visión de los dirigentes de las instituciones u organizaciones al manifestar sus dudas sobre la necesidad de investigar los elementos humanos que son productivos en su

empresa, puesto que consideran el trabajo de reclutar y enseñar las funciones a efectuar como un costo de la producción, el cual se asigna al nivel más bajo posible (Tiffin y McCormick, 1982).

La psicología industrial tuvo muchos tropiezos antes de ser identificada como tal, sin embargo, en los estudios e investigaciones de las organizaciones se observó la necesidad de crear nuevas formas de identificar y dar seguimiento a su personal, quien finalmente es el elemento más importante para que cualquier instituto u organización produzca.

De los estudios más actuales y representativos sobre el recurso humano en la industria citamos los realizados por Chiavenato (1993), quien explica a detalle la interacción entre personas y organizaciones, describiendo las actividades que originan la organización y la importancia de los elementos humanos para el desarrollo de esa organización.

Chiavenato describe que una organización existe cuando:

- 1) Hay personas capaces de comunicarse
- 2) Están dispuestas a actuar conjuntamente
- 3) Tienen un objetivo común

Cuando esto ocurre, surge así la necesidad de crear dentro del esquema de producción de una organización, aquella área que efectúe la investigación, el análisis y la aplicación de los aspectos básicos del recurso humano adecuado para llevar a la empresa a su máximo desarrollo.

En cuanto se consideran las necesidades, en el ámbito industrial, de contar con el personal que desarrollará las labores específicas en cada área, las cuales integran una organización, encontramos que diversos investigadores de este ambiente proponen el objeto de estudio de la psicología industrial, que será descrito ampliamente en el siguiente subtema.

1.2. DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

Al identificar que el personal de una organización requiere de mayor atención, la tarea de la psicología industrial ha sido definida por diversos autores encontrando lo siguiente:

Según Blum y Naylor (1987), "la psicología industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas. Aplica los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Su aspecto más relevante es su disciplina"(p.17).

La psicología aplicada a la industria tiene diversos tipos de desarrollo dependiendo del país en que se aplique; esta diferenciación se debe a que el

desarrollo tecnológico varía de un país a otro, pero lo más importante es que su objeto de estudio se identifica con la aplicación de los aspectos más representativos del personal para que una organización se desarrolle (Cerdea y Núñez, 1993).

Hilgard (1969) menciona que "la psicología industrial está interesada en el hombre como factor de producción y se ocupa de la investigación de factores humanos, porque se esfuerza para mejorar la eficacia industrial mediante el desarrollo de mejores prácticas de empleo, aplicación de métodos para prevenir accidentes, adecuación del hombre a la maquinaria y la mejora del medio ambiente laboral" (p. 336).

Peniche (1989) describe a la psicología industrial como "una psicología vigorosa, interesada en explicar las causas y funcionalidad del comportamiento humano laboral para su manejo y control. Sus principales características son: una intensa descripción de roles, una división técnica del trabajo y el análisis de los contenidos cognitivos, emotivos y sociales del comportamiento humano en éste ámbito" (p.583).

Gerardo (1989) cita lo siguiente: "La aplicación de la psicología industrial consiste en realizar la selección del personal, aplicación de tests, estudios de adaptación, evaluación, capacitación, análisis de puestos e investigaciones diversas enfocadas al recurso humano" (p.681).

Schultz (1991) destaca que la psicología industrial "es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo" (p.6).

Considerando las anteriores apreciaciones se puede responder que parte de la labor del psicólogo en la industria tiene que ver con la importancia de llevar a cabo diversas actividades que en su desarrollo aporten elementos que permitan a la organización tener como miembros a personas acordes con su misión. A continuación describiremos dichas actividades.

1.3. CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA.

Los estudios efectuados para definir las actividades aplicadas por los psicólogos en la industria, aportan la siguiente clasificación:

a) **Reclutamiento.** Esta actividad consiste en informar a los aspirantes a un empleo sobre los requerimientos específicos del puesto a ocupar. Chiavenato (1993), define esta tarea como "un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos". También refiere que el reclutamiento se identifica como interno y externo, denominando reclutamiento interno a la técnica de llenar la vacante mediante la reubicación de los empleados (ascensos, traslados, transferencias), y reclutamiento

externo el cual opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Además de Chiavenato, autores como Schultz (1991), Stanton (1985), Arias (1986) y Rivera (1988) identifican como fuentes de reclutamiento: las recomendaciones de los mismos empleados, revisión del archivo de candidatos que llegan espontáneamente a solicitar trabajo, anuncios en los periódicos, solicitar los servicios de agencias privadas, anuncios en escuelas, en universidades, en tecnológicos, colocación de carteles en la portería de la empresa, utilización de medios de comunicación, bolsas de trabajo, cartera con otras empresas, sociedades o clubes y las más actuales formas de reclutamiento como son el internet y las ferias de empleo. Cada una de estas fuentes tienen sus ventajas y sus desventajas, las cuales varían según los requerimientos mediatos o inmediatos con que se tiene que ocupar el puesto y el presupuesto asignado por la organización para esta actividad. También es importante destacar que deben considerarse las ofertas y demandas del mercado laboral para obtener los candidatos apropiados que se ajusten a los requerimientos del puesto vacante (Alles, 1998).

b) **Entrevista de selección.** La entrevista es un sistema de comunicación entre dos personas que interactúan y tiene como primer objetivo evaluar si el aspirante cubre los requisitos del puesto vacante (experiencia laboral, nivel de estudios y factores personales) y como segundo objetivo proporcionar al candidato información sobre el puesto, requisitos que deberá reunir e información sobre la organización, sus normas y costumbres (Ansorena, 1996). La entrevista de selección se compone de diversas etapas que en su contenido permitirán efectuar con mayor precisión la actividad de obtener información. Schultz (1991), Chiavenato (1993) y Arias (1986) abordan estas etapas y las refieren así:

- Etapa de preparación. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta planeación que permita determinar qué se pretende con ella, el tipo de entrevista a emplear, revisión del currículum del candidato, considerar toda la información posible acerca del cargo a cubrir así como las características del mismo.
- Ambiente. En el escenario en que se llevará a cabo la entrevista es importante considerar sea un espacio adecuado y asignado para este fin, sin ruidos y sin interrupciones, también se debe considerar que no existan presiones de tiempo.
- Desarrollo de la entrevista. En este momento de la entrevista el candidato provoca una impresión sobre cómo se comporta y ofrece la información solicitada sobre su historia personal, su experiencia profesional y sus proyectos a corto y largo plazo.
- Cierre de la entrevista. En esta última etapa el entrevistador indica que la entrevista terminó y proporciona al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

c) **Aplicación de pruebas.** Esta actividad se desarrolla conjuntamente durante el proceso de selección de personal. La aplicación de pruebas es un apoyo para seleccionar al candidato adecuado para el puesto vacante. Con la aplicación de pruebas se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del candidato, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto. Hay diversos tipos de tests psicológicos y se clasifican y aplican dependiendo de los requerimientos del puesto a cubrir. Algunos de los tipos de tests psicológicos que se aplican en empresas y organizaciones son: de inteligencia, de intereses, de aptitudes, de capacidad motora y de personalidad. Es preciso resaltar que la aplicación de las pruebas sean administradas y valoradas por un profesionista con experiencia ya que la interpretación de los resultados serán parte importante en la selección del candidato evaluado (Schultz, 1991).

d) **Selección de personal.** Esta tarea consiste en presentar al candidato más apropiado para la ejecución del puesto vacante después de haber evaluado comparativamente con la ayuda de las anteriores herramientas (entrevista y aplicación de pruebas), los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Dicha presentación se hará al jefe inmediato para su consideración y decisión final. Cabe aclarar que la función de seleccionar candidatos es una actividad de asesoría y la decisión de aceptar al candidato seleccionado será labor del jefe del departamento solicitante ya que será el responsable del trabajo del futuro subordinado (Arias, 1986).

e) **Inducción del personal a la empresa.** Es un entrenamiento intensivo dirigido a los nuevos miembros de la organización en el cual se aporta la información necesaria sobre la historia de la empresa, sus objetivos y sus metas. Este entrenamiento tiene como objetivo integrarlo y que desarrolle conjuntamente los propósitos de la empresa. También se incluye en esta información las normas, políticas, procedimientos y costumbres que caracterizan a la organización. Este proceso se considera el principal método de adaptación de los nuevos empleados a las prácticas normales de la organización. La participación del psicólogo en este entrenamiento le permite manejar aspectos motivacionales (Chiavenato, 1993).

f) **Capacitación.** Esta actividad tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos para que los recursos humanos de una empresa tengan, y continúen teniendo, las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asignó. La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Parte importante de esta actividad es realizada por el psicólogo mediante la detección de necesidades dirigidas a implementar programas de capacitación. Los fines que se persigue con la implementación de estos programas tienen que ver con mejoras en la productividad, calidad, desarrollo personal, planeación de los recursos humanos, salud y seguridad,

prevención de la obsolescencia, entre otros. Al considerarse la capacitación como un proceso se llevan a cabo métodos para su realización, algunos de ellos son: 1) en el trabajo (se refiere a los conocimientos que se adquieren en la práctica laboral mediante técnicas informales como la observación); 2) vestibular (es aquella que se lleva a cabo en una escuela o taller con el propósito de enseñar rutinas de producción o de oficina); 3) por demostración y ejemplo (Implica describir y mostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos); 4) por simulación (cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones normales que existen en un trabajo); 5) aprendizaje (es aquella capacitación que se emplea durante un tiempo determinado con el propósito de aprender un oficio u ocupación por un largo período); 6) en salones de clases (conferencias, instrucción programada); 7) otros métodos (seminarios, cursos cortos, etc.). Los programas de capacitación suelen evaluarse con puntuaciones antes y después de la prueba, mediciones del desempeño antes y después. También es importante mencionar que los deberes y obligaciones de la capacitación son responsabilidad de cuatro grupos principales de la empresa: la administración superior, el departamento de personal, los supervisores y los empleados (Sikula y McKenna, 1992).

g) **Análisis de puestos.** Esta actividad consiste en investigar y definir las características y tareas necesarias que un empleado tiene que efectuar para que el puesto sea desarrollado con éxito. Para tal efecto se llevan a cabo entrevistas, cuestionarios, observaciones directas al personal con la finalidad de describir lo más acertadamente los requerimientos específicos de un puesto. El obtener este tipo de información permitirá una mejor selección de candidatos en caso de requerir se ocupe una vacante (Schultz, 1991).

h) **Desarrollo del personal.** La característica que presenta esta actividad que lleva a cabo el psicólogo tiene que ver con evaluaciones de desempeño y la medición de las actitudes del empleado para un posible ascenso en la organización. Esta tarea está vinculada con los programas de entrenamiento dirigidos al personal para un mejor desempeño de sus funciones y a su vez evadir los problemas de ignorancia y obsolescencia que limitan su desarrollo dentro de la empresa (Siliceo, 1985).

i) **Consejo personal.** Dentro de las actividades del psicólogo en la industria está contemplada la asesoría personalizada que el mismo empleado llega a demandar, ya sea por cuestiones de tipo laboral o personal (Blum y Naylor, 1987).

j) **Motivación de los empleados.** Realizar análisis sobre el desempeño del personal y exponer propuestas que permitan mantener el interés en la realización de las actividades o funciones de los empleados (op. cit.).

k) **Ingeniería humana.** El área de psicología industrial propone diseño de equipos eficientes y sin riesgos que faciliten o permitan una óptima relación entre el hombre y la máquina. El psicólogo estudia las características de los

operadores a fin de realizar el diseño de maquinaria que permita combinarlos (Dunnette y Kirchner, 1976).

l) **Estudio de la productividad.** Parte de las evaluaciones que realiza un psicólogo en la industria son dirigidas al rendimiento de los empleados y a aquellos factores ambientales que pueden afectar el desempeño, como pueden ser la falta de iluminación, exceso de ruidos, variación de temperaturas y en general el ambiente de trabajo (Blum y Naylor, 1987).

m) **Prevención de accidentes.** Dentro de las actividades que son consideradas por el psicólogo de la industria, la seguridad de los empleados es de las primordiales tareas ya que las industrias refieren importantes pérdidas económicas por accidentes que repercuten en la pérdida de horas trabajo, indemnizaciones y nuevas contrataciones. Por ello los psicólogos se encargan de elaborar programas de información con el propósito de que el empleado no olvide un solo momento su seguridad (Schultz, 1991).

n) **Implementación de programas de incentivos.** Mediante diversas evaluaciones del desempeño y actos sobresalientes de los empleados que aportan beneficios a la empresa, el psicólogo de la industria plantea formas adicionales de motivar al personal efectuando propuestas de gratificaciones o premios (op. cit.).

o) **Relaciones humanas.** El psicólogo que aplica sus conocimientos en el área del trabajo, desarrolla y comparte la actividad laboral con los demás empleados, lo cual le permite mantener una comunicación abierta, que a su vez le proporciona confianza para detectar y proponer a los altos mandos cambios importantes en la organización (op. cit.).

p) **Desarrollo organizacional.** Al realizar el psicólogo de la industria diversas actividades le confieren una importante labor en el proceso de desarrollo de la organización, por lo tanto su participación está relacionada con las estrategias educativas y cursos de acción que se concentran en la cultura de la organización con el propósito de provocar cambios. Esto es, colabora con la evaluación de las actitudes y los valores humanos así como con las estructuras organizacionales de modo que se puedan adaptar a las nuevas tecnologías advirtiendo los rápidos cambios (Sikula y MacKenna, 1992).

q) **Programación de ambientes laborales.** Dentro de las habilidades que desarrolla el psicólogo en la industria están las relacionadas con las dinámicas de grupos, que permiten en su realización que el recurso humano de una empresa perciba la importancia de su estancia en la misma y le genere la necesidad de seguir perteneciendo a su núcleo (Schultz, 1991).

r) **Administración de Recursos Humanos.** Como parte del desempeño de actividades del psicólogo industrial en algunas organizaciones se contemplan las relacionadas con la Ley Federal del Trabajo como son

conocimientos de aplicación de salarios, prestaciones y derechos de los trabajadores entre otros (Galicia, 1986).

El desempeño de las actividades de los psicólogos en la industria varía en cada organización, industria o empresa dependiendo de sus necesidades específicas, de las proporciones de la organización, de su particular actividad y/o de la actitud de la gerencia hacia la psicología y por qué no también se debe considerar la apropiada preparación y la disposición de los psicólogos para participar en este ámbito. No se debe perder de vista que el papel del psicólogo en la industria tiene de atractivo el estudiar la conducta por el simple hecho de que la conducta tiene gran relación con el bienestar de la sociedad (Dunnette y Kirchner, 1976).

Otra importante apreciación del quehacer del psicólogo industrial es la neutralidad con que se maneja ante las relaciones de trabajadores y jefes, tiene contemplada claramente su participación considerando los requerimientos de la empresa en relación a la productividad así como las necesidades del personal en cuanto al desarrollo y valoración de funciones y tareas, esto es, el psicólogo que labora en la industria desarrolla un apego por las relaciones con el personal de la administración y con los empleados de todos los niveles.

A continuación se especificarán los espacios en que el psicólogo ha desarrollado sus habilidades en el campo de la industria.

1.4. ÁREAS DE TRABAJO EN QUE SE DESARROLLA EL PSICÓLOGO INDUSTRIAL.

Para identificar las principales fuentes de empleo de los psicólogos industriales analizaremos de dónde deriva su participación.

Partiendo del hecho en que surgió la necesidad de efectuar el trabajo en serie, se identificó a esta actividad como industrial y su desarrollo consistía, incluso actualmente, en la aplicación del trabajo humano con maquinaria especializada que permite la transformación de primeras materias hasta hacerlas útiles. El administrar el recurso humano ha sido de las primordiales tareas que se advirtieron en este período de cambios y en las cuales se advierten importantes aportaciones de los psicólogos (Schultz, 1991).

Al haber un crecimiento de esta importante industrialización, se hicieron necesarios otro tipo de servicios que complementaran este proceso y surgen propuestas como las empresas quienes al ser sociedades mercantiles promueven los artículos derivados muchas de las veces del trabajo industrial. Este tipo de integraciones comparte la importancia de administrar el recurso humano para un mejor desarrollo, la participación del psicólogo en esta

clasificación le permite desempeñar la mayoría de las tareas que han sido detalladas en el apartado anterior (Dunnette y Kirchner, 1976).

Más aún, cuando se considera que el trabajo del hombre presenta ciertas limitaciones, se hace necesario cooperar unos con otros con el fin de lograr objetivos que no se pueden alcanzar mediante el esfuerzo individual, es así que aprende a organizarse y a obtener con otros el resultado de sus objetivos, al reconocer que se tienen limitaciones se hace indispensable hacer aportaciones que especifiquen el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización y es esta diferenciación donde la labor del psicólogo plantea nuevas formas de llevar a cabo el proceso de administración de los recursos humanos (Chiavenato, 1993).

Considerando las anteriores apreciaciones tenemos que la principal fuente de empleo de los psicólogos industriales se desarrolla en las empresas, en asociaciones profesionales de comerciantes o fabricantes, en los sectores de gobierno y como profesores universitarios, no se descartan los que se auto-emplean para dar asesorías, reclutar y capacitar empleados para diversas empresas.

El desarrollo de las actividades de los psicólogos industriales en las empresas aborda casi todas las descritas en el apartado anterior. Las actividades que efectúa el psicólogo industrial en las asociaciones y los sectores de gobierno son más específicas ya que los puestos están determinados con planes y programas dirigidos al apoyo social.

Por otra parte, el psicólogo industrial que ejerce en las universidades tiene como principal labor la enseñanza de las actividades que efectúa la psicología industrial a los futuros profesionales en esta área, considerando los procedimientos y métodos actuales que se requieren para desempeñar las funciones o tareas propias de cada empresa u organización en particular.

Finalmente tenemos que los psicólogos industriales que se auto-emplean desarrollan sus actividades mediante las necesidades específicas de quienes demandan sus servicios.

Considerando las apreciaciones que se han expuesto anteriormente respecto a la destacada labor de los psicólogos en la industria, a continuación analizaremos las actividades que se llevan a cabo en la empresa Aero-Boutiques de México, con la finalidad de resaltar aquellas que tienen que ver con el desarrollo de su personal.

En el siguiente capítulo se describe ampliamente el giro de la empresa Aero-Boutiques de México, su formación y los objetivos que persigue, destacando las fuerzas y debilidades en las diferentes áreas que la conforman y haciendo énfasis en su principal recurso: el humano.

CAPÍTULO 2.

AERO BOUTIQUES DE MÉXICO S.A. DE C.V.

2. AERO BOUTIQUES DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

2.1. SU HISTORIA, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Aero-Boutiques de México se constituyó con fecha 8 de Septiembre de 1977 como resultado de la asociación entre la familia Ariztegui (quien mantenía el 51% del capital social) y Hacchette, S.A. (quien mantenía el 49% del capital social), una de las empresas más importantes de Francia. Desde su constitución, Aero-Boutiques se ha dedicado a la comercialización de productos de alta calidad y precio para consumo personal tales como bebidas alcohólicas, tabacos, perfumería, regalos y alimentos (enlatados y en paquete), a través de tiendas libres de impuestos.

En la segunda mitad de 1996, Advent International Corporation, sociedad administradora de fondos de capital de riesgo, y Procorp, S.A. de C.V., sociedad de inversión de capital del Grupo Financiero BBV-Probursa, acordaron con los inversionistas de Aero-Boutiques la adquisición de la totalidad de las acciones representativas del capital social de la misma.

Para efectos de la adquisición de las acciones de Aero-Boutiques, con fecha 3 de Octubre de 1996 se constituyó Latinoamericana Duty Free, siendo sus accionistas Procorp, S.A. de C.V. y dos de los fondos administrados por Advent.

Latinoamericana Duty Free, S.A. de C.V., a través de su subsidiaria Aero-Boutiques de México S.A. de C.V., tiene por actividad principal la comercialización de productos como bebidas alcohólicas (whisky, ron, tequilas, licores), tabaco (cigarros, puros), perfumería (perfumes, cosméticos, tratamientos), regalos (relojes, plumas, porcelanas, joyería, cristal, artículos fotográficos, artesanías) y alimentación (café, chocolates, salsas, cajetas) todos ellos de alta calidad y precio, para consumo personal, a través de depósitos fiscales para la exposición y venta de mercancías nacionales y extranjeras conocidas como "tiendas libres de impuestos" o tiendas "Duty Free".

La actividad comercial que realiza, se ubica en un ramo especializado de comercio que atiende a viajeros internacionales a quienes venden los productos de la mayor parte del mundo, libres de impuestos al comercio exterior y cuotas compensatorias bajo la condición de que las ventas se realicen a pasajeros que salgan de México directamente al extranjero y lleven consigo las mercancías adquiridas.

Aero-Boutiques ha operado las tiendas libres de impuestos desde el año de 1977, por lo que cuenta con una trayectoria de más de 20 años, que le ha permitido desarrollar la más importante red de tiendas libres de impuestos instaladas en aeropuertos internacionales de México. En 1998 la compañía decide diversificar su negocio con Tiendas "Duty Paid", Tiendas especializadas

en Tequilas, Platería, Salas Vip, Coffee and Magazine. Actualmente operan 36 tiendas en 13 aeropuertos ubicados en la Cd. de México, Acapulco, Guadalajara, Puerto Vallarta, Mazatlán, Monterrey, Mérida, Cancún, San José de los Cabos, Cozumel, Ixtapa Zihuatanejo, León y Puebla.

Aero-Boutiques comercializa cerca de 14,000 artículos de consumo personal agrupados en las siguientes familias: bebidas alcohólicas, tabacos, perfumería, regalos y alimentación, con una variedad de productos anteriormente descritos.

Aero-Boutiques se encuentra en un sector que ha mostrado un crecimiento sostenido con tasas anuales compuestas de aproximadamente el 10 %. En México, este crecimiento está reforzado por el crecimiento de pasajeros internacionales en los últimos 10 años a una tasa anual compuesta superior al 8% (fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares).

La industria tiene claras barreras de entrada a la competencia debido a los limitados espacios adecuados para la explotación de esta actividad y a las autorizaciones gubernamentales necesarias.

La mayoría de los clientes de Aero-Boutiques son de origen estadounidense y sus ventas están denominadas en dólares, lo que le otorga una protección natural frente a fluctuaciones en el tipo de cambio y contracciones de la demanda interna.

A partir de la adquisición de Aero-Boutiques por el grupo de inversionistas encabezado por Advent International Corporation, Procorp S.A. y Grupo Arizán, la compañía ha puesto en marcha una estrategia de negocios orientada a consolidar su posición de operador libre de tiendas "Duty Free" en México y permitir el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que se proyectan en el mercado nacional y en otros países de la región.

La estrategia de negocios de la compañía se integra en 5 grandes áreas de oportunidad las cuales se describen con sus objetivos:

1) Nuevo equipo de dirección con amplia experiencia internacional y probado éxito.

Mediante la estructuración de un nuevo equipo directivo se debe mejorar la gestión al multiplicar las ventas y utilidades por 3.5 veces, alcanzando la cantidad de \$410 millones de dls y \$43 millones de dls después de impuestos, respectivamente. De esta misma forma, se ha mejorado la profesionalización del equipo de dirección al contratar personal con experiencia en la industria y actividades comerciales.

2) Desarrollo de la eficiencia operativa.

En relación al desarrollo de la eficiencia operativa se tiene como objetivo la formación del personal, particularmente el de ventas, considerando para dicho desarrollo efectuar cursos en los campos de conocimiento de idiomas, principalmente inglés (60% de la plantilla); técnicas de venta (100% del personal de venta); conocimiento de los productos que se venden (60% del personal de venta); y, sistemas de información a nivel de usuario (20% del personal de venta).

Respecto a la modificación al sistema de retribuciones, recientemente se tomó como objetivo sustituir un componente fijo del salario por un incentivo de ventas. Este incentivo es aplicable a todo el personal de Aero-Boutiques y consiste en un incremento mensual de salario, en función del incremento que se haya conseguido en la cifra de ventas de ese mes con relación al mismo mes del año anterior. Este sistema de incentivos se pretende que represente entre un 30% y un 60% de las retribuciones mensuales de los empleados, impactando favorablemente los resultados de la Compañía.

Otro de los objetivos de la empresa es mejorar la distribución del trabajo y para ello ha decidido implementar una serie de medidas en el piso de ventas destinadas a incrementar la productividad, entre las principales se encuentran: la modificación de los turnos en las tiendas para que la asistencia del personal se produzca en función de la afluencia de clientes según las horas del día y días de la semana; la reducción del trabajo administrativo en las tiendas, simplificándolo y suprimiendo trabajos no productivos; también la eliminación del uso de mostradores para establecer en su lugar un sistema de venta de autoservicio integral, entre otras.

Los objetivos para un óptimo sistema de información ha requerido que se concluya un importante proyecto con General Electric Information Technology, quien desarrolló un nuevo sistema de información que emplea un programa de cómputo denominado "MXP" que incluye los procesos administrativos de contabilidad, compras, inventarios, nóminas y cuentas por pagar. Este sistema mejorará, entre otras cosas, el sistema de aprovisionamiento de mercancías reduciendo los niveles de inventario a la mitad y el desabasto en tienda a la cuarta parte.

La nueva administración ha introducido cambios en las políticas con proveedores enfocados a una mayor rentabilidad de los productos.

3) Modernización y ampliación de puntos de venta.

Los objetivos planteados en cuanto a la modernización y ampliación de puntos de venta siguen las tendencias más avanzadas de la industria cuidando los posibles obstáculos para el acceso a las tiendas y el movimiento dentro de las mismas. Contempla también implementarlas con equipos de aire acondicionado, música ambiental y una iluminación adecuada.

4) Mercadotecnia.

En cuanto a mercadotecnia los objetivos trazados se estipulan en una identidad corporativa diseñando un nuevo logotipo de forma y color original enfatizando la naturaleza de las tiendas ("duty & tax free"); se ha provisto al personal de ventas con un nuevo uniforme en consonancia con los colores del logotipo.

Siguiendo con esta línea de imagen, otro objetivo está dirigido a la Atención al Cliente, proporcionando un énfasis especial en la información al cliente, señalizando el precio de venta de los productos. Esta información se completa con indicaciones de divisas y tarjetas de crédito que se aceptan como forma de pago en los puntos de venta, y con la puesta en práctica de una garantía de calidad y servicio ("Customer Service") para que cualquier cliente que haya tenido algún problema o falta de atención en las tiendas, pueda ser atendido.

Dentro del programa de mercadotecnia ocupan un lugar destacado las promociones que se realizan en todas las tiendas en colaboración con los proveedores, otorgando regalos de productos por la compra de algunos de los productos que se venden.

5) Expansión.

En relación a la expansión de otras unidades, Aero-Boutiques pretende abrir nuevas Tiendas "Duty Free" especializadas en las salas internacionales de los aeropuertos existentes o en otros nuevos que aún no han sido explotados. Estos objetivos se pretenden cubrir, puesto que las negociaciones con las autoridades correspondientes continúan vigentes. Finalmente, están en estudio proyectos para la compra de otras empresas "Duty Free" en países extranjeros con lo que se reforzarían considerablemente las posibilidades competitivas de la Compañía.

De los cambios relevantes que últimamente se han producido en Aero-Boutiques cabe mencionar que en Agosto de 1999 se efectúa una división de la misma dando origen a Operadora Aero-Boutiques, la cual realiza las operaciones de venta de mercancías en los aeropuertos y Aero-Boutiques la cual se dedica a la prestación de servicios administrativos del personal que labora en Operadora Aero-Boutiques.

En los últimos meses, la expansión de la cadena ha dado como resultado la ampliación de su tienda que genera mayor volumen de ventas ubicada en la zona internacional del Aeropuerto de la Cd. de México, la incursión del negocio de Venta a Bordo dentro de los aviones y la inauguración de su página en el comercio electrónico (internet) denominada "duty_mexico.com".

El más reciente cambio en la administración de Aero-Boutiques ocurrió en Mayo 10 de 2001 fecha en que las acciones de "Latinoamericana Duty Free" que comprenden Operadora Aero-Boutiques de México y Aero-Boutiques de

México son adquiridas por el grupo español AREAS que en su haber comercial tiene como estrategia consolidar su crecimiento en Latinoamérica. Con esta presente administración no se llevaron a cabo nuevas contrataciones en las áreas establecidas sólo se incorporaron 3 personas como asesores y en sus políticas aún no se han realizado cambios relevantes.

Hasta aquí se ha especificado la metodología de la empresa, como se ha manejado para su crecimiento y los más relevantes acontecimientos en su trayectoria que le han permitido posicionarse como uno de los mejores gestores líderes en espacios comerciales de aeropuertos. A continuación se expondrá cómo está integrada la empresa, los cargos que contiene y el personal que participa de su desarrollo.

2.2. ORGANIGRAMA.

La organización de la empresa Aero-Boutiques está distribuida como sigue (Anexo 1):

2.2.1. Dirección Corporativa.

Proporciona el capital de inversión para las negociaciones de compra-venta de artículos para la venta en los espacios autorizados de los principales Aeropuertos de la República Mexicana.

Los integrantes de esta Dirección desarrollaron estudios de Lic. en Administración de Empresas y en Economía.

2.2.2. Dirección General.

Realiza principalmente las negociaciones con las autoridades correspondientes para mantener y adquirir nuevos espacios para desarrollar el régimen de Tiendas "Duty Free" y negocios acordes a los requerimientos de nuevos clientes. Supervisa las áreas de Auditoría, Jurídico, Administración y Finanzas, de Operaciones, de Comercial, y de Organización y Sistemas, tomando las decisiones más convenientes para el futuro de la empresa.

El Director responsable de esta área tiene estudios de Lic. en Economía.

2.2.3. Dirección de Administración y Finanzas.

La Directora a cargo de esta área desarrollo sus estudios como Contador Público. Esta dirección, a su vez, tiene a su cargo los siguientes departamentos (Anexo 2):

2.2.3.1. Recursos Humanos.

Este departamento realiza las labores administrativas relacionadas con el personal como son contratos por tiempo determinado e indeterminado, percepciones y deducciones de nómina, verificación de tarjetas de nómina para pago, altas y bajas de personal ante el IMSS, archivo de expedientes de empleados, formatos para movimientos de personal, control de vacaciones e incapacidades.

Cabe señalar que esta área no lleva a cabo aplicación de evaluaciones para la contratación de personal, inducción a la empresa, capacitación y tampoco evaluaciones de rendimiento.

Este departamento está integrado por 2 Lic. en Administración de Recursos Humanos.

2.2.3.2. Bolsa.

Analiza los movimientos de la empresa en la Bolsa Mexicana de Valores. Actualiza e informa los tipos de cambio a Tiendas. Genera los reportes que se presentan a los accionistas.

La persona a cargo de este rubro es Contador Público.

2.2.3.3. Tesorería.

Este departamento aplica principalmente los pagos a proveedores, efectúa los depósitos de nómina, pago de servicios y operaciones bancarias internas.

El personal responsable de esta área es Contador Público.

2.2.3.4. Contraloría.

Dicho departamento desempeña las labores de contabilidad y administración internas. Dentro de las funciones se analizan los datos de la operación generadas por las Tiendas como: ventas, inventarios, costeos, cuentas por pagar, activos fijos, recuperación de tarjetas de crédito, impuestos.

Las personas que efectúan dichas actividades son Contadores Públicos y algunos actualmente estudian esta carrera.

2.2.4. Dirección de Operaciones.

Controla y verifica la operación generada en las Tiendas como el incremento o decremento de ventas, solicitud de pedidos de mercancía, entrada de mercancía, control de inventarios, coordinación de cursos, análisis de datos, autorización de personal, presupuestos de ventas, uniformes del

personal, atención a clientes, solicitud de nuevos espacios así como la realización de las obras proyectadas supervisadas hasta su finalización, solicitud de gafetes para empleados, supervisión de mantenimiento en tiendas, supervisión de diferencias de cajeros, verificación de evaluaciones de servicio, autorización de gastos, check list (auditorías) en tiendas (Anexo 3).

El Director responsable de esta área tiene estudios de vocacional y su preparación se ha visto desarrollada mediante diversos cursos de auditorías, contabilidad y administración.

El personal que labora en este departamento tiene estudios de Informática, Auditorías, Carrera Comercial y Pasante de Lic. en Psicología (en esta área se desempeña la autora de este trabajo).

2.2.5. Dirección Comercial.

Realiza las negociaciones con los proveedores de mercancía, efectúa las implantaciones en tiendas por familias (bebidas alcohólicas, tabacos, alimentación, perfumería y regalos), supervisa la imagen de tiendas (cajas de luz, señalizaciones del producto), realiza convenios con proveedores para proporcionar promociones a clientes, solicita alta y baja de productos, analiza datos sobre rotación de la mercancía, lleva a cabo la distribución de mercancía a Tiendas mediante la bodega central (Anexo 4).

El Director a cargo de este departamento es Contador Público.

Este departamento está integrado en su área de oficinas por personal con estudios de Lic. en Mercadotecnia, Lic. en Relaciones Comerciales y Lic. en Comercio Internacional. En su área de Bodega lo integran personal con estudios de Ing. Industrial, Pasantes de Contaduría y personal con solo instrucción de Secundaria (bodegueros).

2.2.6. Dirección de Organización y Sistemas.

Controla la operación de Tiendas (puntos de venta) mediante la infraestructura computacional. (Anexo 5).

El director responsable de este departamento es Lic. en Informática.

Esta dirección supervisa 3 áreas:

2.2.6.1. Operación.

A esta área son canalizados los problemas propios del equipo (software y hardware). Genera reportes solicitados por las diferentes direcciones. Supervisa las comunicaciones a Tiendas.

2.2.6.2. Sistemas.

Esta área desarrolla nuevos proyectos derivado de las necesidades de crecimiento y de nuevos datos de información.

2.2.6.3. Organización.

Tiene a cargo la realización de procedimientos internos de la empresa relacionados con el sistema.

El personal que se desempeña en este departamento tienen estudios de Técnico en Computación, Lic. en Informática.

2.2.7. Auditoría.

La función a desarrollar en esta área es la de llevar a cabo la verificación de los controles internos de todas las áreas de la empresa.

La persona que tiene a cargo esta actividad es Contador Público.

2.2.8. Jurídico.

Este departamento tiene como actividad realizar y verificar los contratos y litigios que se derivan de los espacios arrendados para la exhibición de mercancía. Tiene también a su cargo verificar se lleven a cabo los lineamientos de Seguridad Interna y de Protección Civil en la empresa.

El personal asignado a este cargo es Lic. en Derecho.

Como se puede apreciar Aero-Boutiques ha desarrollado en los últimos años la mayor parte de sus objetivos en función de las necesidades de sus clientes, creando nuevos campos de participación para sus empleados y reafirmando su compromiso como empresa líder en su ramo.

El desempeño de la autora de este trabajo está ubicado en el área de Dirección de Operaciones, en donde su principal función es dar seguimiento a los requerimientos de este departamento en relación a reportes, comunicados, programación de capacitación y atención a clientes. Es por ello que en el siguiente capítulo se desarrollará específicamente la diversidad de actividades que desempeña en la empresa.

CAPÍTULO 3.

LA LABOR DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

3. LA LABOR DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

3.1. INTEGRACION A LA EMPRESA.

En Agosto de 1998 comienza mi labor en la empresa Aero-Boutiques de México integrándome al área de Operaciones reportando mis actividades al Director de esta área. La experiencia adquirida al desempeñarme en puestos de empresas de giros similares me permite realizar las funciones del puesto que me fue asignado, efectuando actividades específicas de atención y análisis de datos del área en que estoy desarrollándome.

Mi integración a esta área se debió a la necesidad de atender diversas tareas que requerían de organización, estructuración, innovación y de atención, habilidades que desarrollé en mi participación con otras empresas. El puesto no especificaba el tipo de profesional que lo cubriera, sin embargo por determinarse como área de Operaciones el perfil requería una persona con habilidades como relacionarse, realizar exposiciones, detallar reportes analizar datos y programar actividades.

Al incorporarme a la empresa únicamente presente documentos y no me requirieron elaborar ningún tipo de examen, no recibí información de cómo estaba conformada la empresa, qué otras áreas había, con quiénes debía dirigirme y por tanto fue difícil de entender cuál es su estructura, a qué se dedica y cómo funciona. Esta demanda de información la fui cubriendo conforme desarrollaba las tareas asignadas y de esta forma adquirí los elementos para identificar cual es la estructura de la empresa, cómo opera, quiénes participan en ella, cuál es su posición en el mercado, etcétera.

3.2. UBICACIÓN DE ACTIVIDADES.

El departamento de Operaciones de Aero-Boutiques de México al tener como principal tarea supervisar las tiendas de su giro que operan en los aeropuertos citados en el capítulo anterior, es por lo tanto un departamento que ofrece servicio a sus clientes y a sus empleados. A sus clientes porque el optimizar la calidad de atención y servicio nos permite ser una empresa líder en el mercado y a sus empleados porque esta área tiene la mayor responsabilidad en cuanto a la integración y desarrollo de su personal de tiendas y por tanto es también un área de servicio para sus empleados.

El área de Operaciones tiene como principales actividades:

- ✓ Analizar el incremento o decremento de ventas de las tiendas de la empresa.
- ✓ Contar con los empleados necesarios para operar adecuadamente las tiendas.
- ✓ Supervisar los inventarios de mercancías en las tiendas.

- ✓ Verificar que se efectúen los depósitos de los valores que se registraron en las tiendas.
- ✓ Efectuar reportes de las actividades de operación.
- ✓ Atención a clientes.
- ✓ Analizar anomalías generadas por la operación y darles solución.
- ✓ Evaluar el servicio a clientes.
- ✓ Proporcionar uniformes a los empleados de tiendas.
- ✓ Verificar se realicen las actividades específicas de las tiendas.
- ✓ Solicitar permisos para nuevas aperturas.
- ✓ Solicitar identificaciones (gafetes) para empleados.
- ✓ Coordinar la capacitación permanente del idioma inglés y de conocimiento del producto.

Estas actividades requieren de determinados controles para reportar estadísticamente los aspectos más relevantes de la operación, que finalmente, con análisis detallados nos permita tener un amplio conocimiento de cómo se desarrolla la empresa.

El puesto que desempeño está identificado dentro del área de Operaciones como Analista de Datos. Las funciones iniciales que me fueron asignadas no especificaban un perfil del puesto, por lo que conforme se hicieron necesarios reportes, coordinación de eventos, atención a clientes y a empleados se puede describir actualmente un análisis del puesto que desempeño.

3.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA AUTORA EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MEXICO.

Las funciones que desempeño en la empresa se especifican como sigue:

3.3.1. Tareas diarias.

- ❖ Recopilación de reportes de ventas diarias por tienda.
Recabo la información de los importes de las ventas de las tiendas y la verifico con el reporte consolidado que envía el área de sistemas.
- ❖ Recopilación del número de clientes atendidos en cada una de las tiendas.
Verifico el número de clientes atendidos en cada una de las tiendas para realizar al término de cada mes el reporte del total de clientes que visitaron las tiendas.
- ❖ Solicitud de gafetes para personal de Tiendas, solo las establecidas en México.
Después de recibir el comunicado de parte de los gerentes para solicitar se expida el gafete de entrada de su personal elaboro los oficios necesarios para solicitar a las autoridades del Aeropuerto sean emitidos los

gafetes para el personal, en caso de retiro del personal solicito la baja de los gafetes expedidos.

- ❖ Solicitud de autorización para la realización de trabajos de remodelación, ampliaciones, nuevas aperturas de tiendas.

Recibo información de parte del Director de Operaciones para solicitar autorización para realizar este tipo de trabajos, elaboro los oficios correspondientes para las autoridades del Aeropuerto para obtener los permisos necesarios para llevar a cabo los trabajos solicitados.

- ❖ Atención a clientes.

A mi cargo se encuentra la línea de servicio a clientes en la cual se reciben llamadas tanto para solicitar información general acerca de la ubicación de nuestras tiendas, de los productos que están a la venta así como para externar quejas o inconformidades referentes a la visita a nuestras tiendas.

- ❖ Realizar captura de importes de venta por tienda.

Anoto las ventas diarias por cada una de las tiendas para realizar su acumulado y hacer una comparación de incremento o decremento contra el año anterior y contra las ventas presupuestadas.

3.3.2. Tareas semanales.

- ❖ Verificación de promociones enviadas a tiendas.

Solicito a los gerentes de las tiendas el número de artículos recibidos de las promociones asignadas a cada una de las tiendas y la verifico con lo asignado y enviado por bodega destacando si existen anomalías en lo informado por las tiendas.

- ❖ Programar la capacitación del personal de tiendas.

Anoto las fechas de capacitación propuestas por el área Comercial o por el área de Operaciones para el personal de tiendas y a su vez les informo a los gerentes el tema del curso, fecha del evento, lugar, horarios y número de participantes requeridos.

- ❖ Revisión de libros de sugerencias y quejas de clientes.

Solicito a los gerentes de todas las tiendas los libros de sugerencias y quejas de clientes los cuales se catalogan por servicio, surtido de mercancía y quejas específicas las cuales se responden lo más oportunamente.

- ❖ Solicitud de papelería.

Solicito al personal del área de Finanzas los artículos de papelería que se requieren para el área de Operaciones. Autorizo la solicitud de papelería requerida en las tiendas. Realizo un reporte de los gastos de papelería generados por cada una de las tiendas con el propósito de llevar un control de gastos por este concepto y que no exceda los importes de presupuesto para este rubro.

❖ **Reporte de requisiciones de tiendas.**

Verifico en el sistema las requisiciones de artículos de consignación solicitados por las tiendas y elaboro un reporte indicando número de requisición, tienda, fecha de solicitud, número de orden asignada y fecha de recibido en tienda. Este reporte se elabora con el propósito de verificar que las tiendas soliciten sus requisiciones y cuenten con los artículos propuestos con este concepto. Le doy seguimiento a este reporte y le comunico al Director de Operaciones y al personal del área Comercial las anomalías de esta tarea.

3.3.3. Tareas quincenales.

❖ **Reporte de eficiencia en surtimiento a tiendas.**

Solicito del sistema un reporte de surtimiento a tiendas y detallo los porcentajes de mercancía requerida por las tiendas y los porcentajes de mercancía surtida por el área de bodega central. Al tener la información se le entrega al Director de Operaciones y al Gerente de logística de Bodega.

❖ **Reporte de promociones asignadas a tiendas.**

Después de verificar las promociones asignadas a tiendas y de verificar lo recibido en tiendas elaboro un reporte con la información obtenida con el propósito de especificar los artículos enviados por los proveedores y mantener el nivel de promociones que se ofrecen a los clientes. Este reporte se entrega al Director de Operaciones y al Gerente de logística de Bodega.

❖ **Reporte de capacitación impartida a empleados de tiendas.**

Elaboro un informe de los cursos impartidos indicando la fecha en que se efectuó, las tiendas participantes, si fue realizado por proveedor o por el área de operaciones, el tema tratado, listado y evaluación de los participantes, número de participantes y horas de exposición de cada curso. Además se anexa el reporte acumulado de capacitación indicando los mismos datos. Este reporte se entrega al Director de Operaciones y al Director General.

❖ **Reporte de sugerencias y reclamos de clientes.**

Después de verificar y atender las sugerencias y quejas que los clientes anotan en los libros asignados en cada una de las tiendas, enlisto dichas sugerencias y quejas en un reporte para que sea revisado por los directores de las diferentes áreas.

❖ **Reporte de ventas contra presupuesto.**

Elaboro un reporte de ventas reales de cada tienda y se compara con los presupuestos asignados a cada una de ellas indicando diferencias y porcentajes. Este reporte se entrega al Director de Operaciones.

3.3.4. Tareas mensuales.

❖ **Análisis del reporte de autorización de descuentos aplicados en artículos.**

Terminando el mes solicito al gerente de cada tienda el reporte de autorización de los descuentos que se efectúan en las tiendas. Con los datos recibidos elaboro un reporte en el cual informo los importes de los descuentos efectuados en cada tienda indicando los diferentes conceptos por los cuales fueron aplicados y en caso de ser necesario se solicita información adicional. Este reporte se presenta con los porcentajes que representan los descuentos en relación a las ventas por tienda.

❖ Reporte de pasajeros.

Solicito al área de sistemas del Aeropuerto de la Cd. de México el reporte de salidas y llegadas de pasajeros el cual entrego a la dirección con la finalidad de que les permita analizar los porcentajes de clientes que visitan las tiendas y además para estudiar nuevas propuestas de aperturas de tiendas.

❖ Programación y verificación de las evaluaciones de calidad de servicio realizadas en tiendas.

Después de obtener de la empresa dedicada a este evento el calendario de visitas que realizarán a las tiendas, solicito el apoyo de las autoridades correspondientes para llevar a cabo las evaluaciones de calidad de servicio. Posterior a la realización de las evaluaciones esta empresa me hace llegar los formatos con las calificaciones y promedios observados en cuanto a lo revisado en tiendas. Estas evaluaciones son entregadas a la dirección y a los gerentes participantes con el propósito de que verifiquen los aspectos más relevantes de la evaluación realizada a su tienda y que expongan las acciones a implementar en caso de que no haya sido satisfactoria.

❖ Reporte de porcentaje de incentivos para el personal.

Este reporte lo elaboro con la información generada de las ventas de las tiendas acumuladas al fin de mes del año actual comparadas con el año anterior. Se verifica y autoriza por el Director del área de operaciones y se entrega al área de Recursos Humanos para proceder al pago de los incentivos a cada uno de los empleados en el caso de haberse cubierto los objetivos de ventas.

❖ Solicitud de servicio de fumigación.

Mensualmente solicito a una empresa que se lleve a cabo el servicio de fumigación para las oficinas de Operaciones y las tiendas del Aeropuerto de la Cd. de México para lo cual elaboro un oficio para solicitar a las autoridades el permiso correspondiente, posteriormente superviso que se lleve a cabo la fumigación en las áreas citadas anteriormente.

3.3.5. Tareas eventuales.

❖ Salida de equipo.

Cuando un gerente de tienda solicita la salida de equipo para ser revisado o reparado por el área de Sistemas, elaboro el oficio de salida de equipo indicando su descripción y a que tienda pertenece.

❖ **Solicitud de distintivos.**

Cuando algún gerente de tienda me informa que requiere distintivos (placas con el nombre y puesto de la personas) solicito su elaboración al proveedor.

❖ **Solicitud y entrega de uniformes a empleados de Tiendas.**

Anualmente solicito cotizaciones sobre el precio de los uniformes a las empresas que realizan este trabajo y después de un análisis de costos informo al Director de Operaciones para su autorización y solicito los uniformes necesarios para el personal de tiendas, en cuanto se reciben son enviados a cada una de las tiendas llevando un control de lo entregado.

❖ **Recopilación de información requerida.**

Esta tarea es variable ya que el área de Operaciones requiere de diversa recopilación de datos que muchas de las veces debe ser informada en breve.

Para llevar a cabo todas las actividades antes descritas se hizo necesario que trabajara con el Director de Operaciones para identificar que información de esta área era relevante para darla a conocer a la Dirección General. Los elementos que requerí para desempeñar esta labor de reportar era tener conocimientos básicos de computación (Excel, Word, Power Point) y principalmente tener comunicación con las personas responsables de informar como son: gerentes de tiendas, personal de las áreas de Comercial, Finanzas y Sistemas así como las áreas externas como son las dependencias oficiales del Aeropuerto. También es necesario contar con las herramientas adecuadas para concretar los reportes solicitados considerando que puede ocurrir que de las actividades anteriormente descritas alguna no se lleve a cabo oportunamente debido principalmente a fallas en el sistema.

3.4. FORMACION PROFESIONAL.

El que actualmente desempeñe este tipo de actividades con efectividad y calidad tiene como antecedente primeramente haber desarrollado las habilidades necesarias las cuales obtuve de los contenidos revisados durante el estudio de la Carrera de Psicología. La formación adquirida escolarmente me permitió desarrollar puestos vinculados con la atención, el servicio y el liderazgo los cuales requieren de habilidades específicas (capacidad de análisis, de síntesis, de comunicación, de adaptación). Y en segundo término la experiencia obtenida en los puestos desempeñados en empresas de giros similares me permite visualizar los aciertos (forma de organización e integración para cumplir objetivos) y algunas de las carencias (falta de integración y objetivos no específicos) que como en otras empresas pueden detectarse.

Dentro de las tareas que realizo, algunas de ellas son parte de las actividades que desarrolla un psicólogo de la industria, algunas de mis funciones las desempeño con una perspectiva psicológica como son la atención

a clientes, las relaciones con otras áreas u oficinas, la programación de capacitación del personal, el instruir o informar al personal de nuevo ingreso según necesidades.

El desempeñar todas y cada una de las actividades anteriormente descritas en mi centro de trabajo me ha permitido aportar propuestas en la estructura y elaboración de los datos que se requieren para una mejor visión y análisis de quienes tienen el compromiso de hacer de esta empresa la mejor en su giro. Así, mi pertenencia en la misma tiene como objetivo desarrollarme personalmente y en consecuencia apoyar el crecimiento de la misma considerando que se pueden llevar a cabo tareas con mejor estilo y calidad que superen las expectativas de los que en ella participan. Es por ello que a continuación expongo parte del análisis de una de las actividades en las cuales he participado en conjunto con las áreas involucradas y que al nivel de este tipo de organizaciones representa un gran reto para mantener en las mejores condiciones su equipo de trabajo, el tema es Capacitación.

En el siguiente capítulo abordaré algunas de las apreciaciones sobre esta tarea, ejemplificaré cómo se ha llevado a cabo en Aero-Boutiques esta actividad y basaré mi análisis en las fuerzas y debilidades que se pueden apreciar en el desarrollo de la capacitación en Aero-Boutiques de México.

CAPÍTULO 4.

CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

4. CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

4.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

Para poder hacer un análisis de cómo se puede aprovechar más el desarrollo de la capacitación, a continuación incluiremos una revisión de aspectos básicos que se deben considerar en el proceso de capacitación. Dicha revisión está basada en las aportaciones de algunos autores que han referido sus investigaciones y trabajos a este respecto y de los esquemas que se habilitaron sobre este proceso en las reformas de la ley del trabajo.

Comenzaremos este apartado haciendo referencia a la descripción de la palabra Educación, el cual es un concepto tan antiguo como el hombre mismo (Siliceo, 1985). La Enciclopedia del Estudiante (1998), la define como "el proceso mediante el cual una persona obtiene conocimientos y desarrolla sus capacidades para enfrentarse a un medio social determinado e integrarse a él" (p.p. 323). Considerando este evento de Educación como un paralelo para cubrir las necesidades de supervivencia, el enseñar e intercambiar habilidades permitieron que en los pueblos primitivos se desarrollaran mejoras individuales, de grupo y sociales sin excluir las influencias de su medio ambiente.

Este marco de Educación ha permitido desarrollar procesos de mayor magnitud durante el crecimiento de grandes culturas y ha originado que las necesidades de conocimiento prevalezcan hasta alcanzar niveles de superioridad. El principio de la Educación tiene sus orígenes dentro del proceso de aprendizaje. La teorías acerca de este proceso de aprendizaje señalan Sikula y McKenna (1992) se concentran en "cómo" aprende una persona en lugar de "qué" aprende, esto ha permitido obtener modelos del ciclo del aprendizaje similares a los modelos del ciclo de vida.

Por otro lado, conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas y vivienda, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Así, el ser humano tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos principalmente mediante el uso del lenguaje. Este proceso de desarrollo hoy en día se llama entrenamiento y decimos que existe una enseñanza y/o aprendizaje de una operación mecánica sin requerir posturas, progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.

La palabra entrenamiento es aceptada como sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al paso del creciente compromiso de la amplitud de las capacidades del hombre. Este concepto ha hecho que algunas corporaciones tengan sistemas de educación y entrenamiento iguales o superiores al de las universidades.

Los primeros tipos de entrenamiento se utilizaron en el campo de los oficios y artesanías, los cuales solo podían ser transmitidos por instrucción directa. Este sistema de aprendizaje implicaba que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato, que después de un largo período de estudio se convertía en obrero.

El sistema de aprendizaje al que hacemos referencia no sólo estaba restringido a oficios artesanales, sino también constituía el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación.

Otro desarrollo en este campo de entrenamiento lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. Estos tipo de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad relacionadas al nivel de entrenamiento de la mano de obra.

El sistema de gremios presentó su mayor apogeo entre los siglos XII y XV provocando elementos de organización en los trabajadores y por tanto una legislación social que reglamentara el entrenamiento y la capacitación de los mismos.

Con lo anterior y retomando los antecedentes que enmarcan la identificación de la Psicología Industrial, siendo el más representativo el cambio generado de la mano de obra artesanal hacia la producción manufacturera, observamos una gran necesidad de llevar a cabo procedimientos para generar aprendizaje al esquema laboral, sobre todo por la enorme demanda que significó esta importante etapa de desarrollo entre países.

La historia del crecimiento de las actividades de capacitación estuvieron acompañadas por el desarrollo y la expansión industrial. Es decir, la economía agrícola de los países se convirtió en una economía manufacturera; el entrenamiento de tipo manual estableció las primeras escuelas de educación vocacional que en su mayoría se conceptualizaban como escuelas industriales. El objetivo principal de dichas instituciones era entrenar operadores de maquinaria así como mecánicos y auxiliares de la maquinaria y las herramientas.

Otra innovación educativa fueron los métodos de entrenamiento cooperativo el cual consistía en que los trabajadores asistieran a la escuela para entrenamiento adicional y regresaran a la fábrica para la experiencia práctica y agregada.

Los resultados del entrenamiento industrial generaron una marcha hacia el progreso; reflejándose en la creación de asociaciones de trabajadores que representaban a las empresas y que examinaban las necesidades de capacitación en sus organizaciones. La funcionalización de la capacitación en todas sus partes y el desarrollo de técnicas de entrenamiento para cada uno de

los trabajadores constituyen hoy en día el concepto moderno de administración de personal.

La evolución que ha tenido la capacitación a través de la historia se ha correlacionado con el desarrollo de las empresas así como con el estudio de las organizaciones y de la administración de los recursos humanos.

La administración entendida como la disciplina que estudia a las organizaciones y a los hombres dentro de éstas, ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos, su estructura y el impacto de la capacitación en cada una de ellas; asignándole un propósito distinto de acuerdo con los valores que desarrolla y con la noción de organización a la que responde. Estas teorías son las siguientes:

1. Teoría Clásica (Taylor, Fayol): Tiene como objetivo principal lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones y la rigidez de la estructura de la organización.

a. Escuela de la administración científica.- Considera que la organización es una estructura funcional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. La selección de los recursos humanos y la organización del trabajo se basan en el estudio de los tiempos y los movimientos. La capacitación se encamina hacia la especialización del trabajador.

b. Escuela anatomista fisiologista.- La organización tiene un carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, la unidad de mando, las centralización y la jerarquía. Su objetivo es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones. La capacitación se centra en el desarrollo de las habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente. El hombre es un apéndice de la máquina que debe poseer capacidad técnica para ejecutar las operaciones que le corresponden.

2. Teoría Humanista (Parker, Follet, Barnard, Mayo): Busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

a. Escuela de la administración y el liderazgo.- Propone que la organización tenga un carácter democrático, donde el administrador sea un profesional y un educador que influya en la conducta de la gente, en tanto que los hombres dentro de las organizaciones forman parte de algún grupo que requiere de un líder que busque la mejor contribución de todos y cada uno de los miembros. La capacitación se enfoca en el desarrollo de las capacidades del administrador como integrador de grupos, obteniendo la colaboración de todos los miembros.

b. Escuela de psicología de las organizaciones.- Considera que las empresas son organizaciones humanas y sus problemas básicos son de relación, de ahí que la administración pretenda orientarse a la comprensión de las necesidades y características de las personas que forman parte de la

empresa. La capacitación se dirige a los administradores (directores, gerentes, supervisores) para que se conviertan en líderes de los grupos y motiven a los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

c. Escuela de la organización como un sistema social.- La organización implica la integración de un grupo de personas capaces de comunicarse y de contribuir con sus acciones al cumplimiento de un objetivo común; teniendo la necesidad de cooperar y de ser eficaces y eficientes en un sistema social. La capacitación se encamina hacia los administradores como planeadores sociales que ofrezcan a los trabajadores la oportunidad de aportar su mejor potencial para el logro de un objetivo común.

d. Escuela de las relaciones humanas.- Enfatiza la organización considerando que cada individuo procura ajustarse a otros individuos y a otros grupos para ser comprendido, aceptado y pueda participar en los intereses y aspiraciones comunes. Es a partir de la comprensión de la naturaleza de estas relaciones como el administrador obtendrá los mejores resultados de sus subordinados. La capacitación se encamina a los directores, gerente y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a sus empleados y puedan satisfacer íntegramente sus necesidades y expectativas.

3. Teoría Estructuralista (Strauss, Weber, Brown): Considera que el trabajo se realiza de manera efectiva si éste se divide de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definen los derechos y deberes de sus participantes.

a. Escuela burocrática de la administración.- La organización es un sistema social donde se busca deliberadamente los medios para alcanzar los fines propuestos. En ella, cada funcionario se convierte en un especialista que conoce perfectamente las normas y los reglamentos que atañen a sus función y cada hombre es un individuo que se comporta de una manera preestablecida. La capacitación se dirige a los gerentes para que planifiquen, organicen y establezcan los métodos que hagan más racional la relación entre los medios y los fines.

b. Escuela estructuralista de la administración.- La organización es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales que son compatibles con algunos de los objetivos de la organización, pero incompatibles con otros. La capacitación tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.

4. Teoría Neoclásica (Druker): La organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para estructurarla y orientarla. La capacitación de los recursos humanos tiene como propósito el incremento de resultados y se dirige básicamente a los gerentes en lo relativo a las tareas de organización, planeación y control, de manera más eficiente.

5. Teoría Behaviorista (Lewin, Homans, Simon): Se basa en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

a. Escuela Behaviorista.- La organización es un sistema de decisiones donde el individuo participa de ella de una manera racional y consciente. Por lo

tanto el hombre es un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas. La capacitación proporciona las técnicas a los trabajadores que faciliten la aplicación de sus esfuerzos organizados y permitan la integración de grupos de trabajo.

b. Escuela del desarrollo organizacional.- La organización es un sistema complejo y humano con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo. Para ello, aplica la dinámica de grupos a los procesos de cambio planeados de la organización que se caracterizan por ser conscientes, racionales y por dirigirse a alcanzar metas ya establecidas. La capacitación es uno de los medios a través de los cuáles se puede influir en los miembros de la organización para generar aprendizajes y cambios en el comportamiento.

6. Teoría Sistemática (Bertalanfy, Batenson): La organización es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influido por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio. La capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Esta breve revisión de las teorías de la administración en las organizaciones muestra la forma en que ha evolucionado la función de la capacitación dentro del desarrollo en las empresas, adaptándose a las condiciones y exigencias del contexto histórico, político, económico y social de las instituciones organizacionales.

Asimismo, las conceptualizaciones sobre el término de capacitación han evolucionado presentándose, de acuerdo a la influencia de cada una de las teorías, diversas acepciones de la misma.

4.2. DEFINICIÓN DE LA CAPACITACION.

De los principales procesos de aprendizaje laboral se hizo necesario desarrollar en las incipientes empresas para incluir en su plantilla de personal, la integración del desarrollo de la Capacitación como un elemento indispensable dentro de la organización de los recursos humanos. La capacitación se entiende como la instrucción, formación y preparación de determinadas actividades para la realización de tareas. Conforme las empresas fueron creciendo e incluyendo más áreas de desarrollo se hizo necesario implantar formas de capacitar, adiestrar o entrenar a sus empleados con la finalidad de hacer más productivo y de mejor calidad el trabajo a realizar.

Así, tenemos que la importancia de la Capacitación como generadora del proceso de cambio tiene en su haber “el cumplimiento y misión de los objetivos de la empresa, al dirigirse al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa” (Pinto, 1990, p. 13). Sin embargo, aclara Pinto, “la Capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no sólo el ingreso económico es lo que busca al realizar un trabajo determinado; también es necesario desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y más allá en todos los aspectos de la vida” (p. 13). Este autor distingue 2 enfoques de la capacitación:

- Capacitación para el trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.

- Capacitación en el trabajo: se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área específica.

Otra definición sobre el concepto de capacitación es la desarrollada por Craig y Bittel (1971), la cual se enfoca al entrenamiento adicionado de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas.

Similarmente, Sikula y McKenna (1992) definen a la capacitación como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.

Mendoza (1994) menciona que la capacitación existe cuando:

- Hay una clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquiera determinados conocimientos, destrezas o actitudes;

- El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación, y

- Se determina un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo destinados a las actividades de enseñanza aprendizaje.

Si no se dan estos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación. Se espera que los trabajadores apliquen en sus ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, con lo cual los

problemas que se presentaban antes de la capacitación deberán disminuir o desaparecer.

Por otro lado Siliceo (1985) menciona que el concepto de capacitación tiene un concepto más alto que el de adiestramiento. Su objetivo principal es proporcionar conocimiento sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En este sentido la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante. La capacitación incluye al adiestramiento. La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Después de comentar estas apreciaciones podemos advertir que este desarrollo de capacidades en el ser humano tiene su haber en la posibilidad de detectar las necesidades de capacitación en una empresa y que a su vez permitan llevar a cabo propuestas de programación y evaluación en los diferentes niveles en que sea viable desarrollarlos.

La capacitación que ofrece mejores resultados es la que se realiza periódicamente basada en una concienzuda determinación de necesidades, y no aquella que obedece a problemas o síntomas eventuales o esporádicos, es decir, dirigirlo a un enfoque preventivo más que correctivo.

La determinación de las necesidades de capacitación así como la planeación y programación adecuadas asegurarán, por un lado, la orientación preventiva y por otro permitirán cumplir con las obligaciones en esta materia.

Otra de las apreciaciones que nos permitirán detectar necesidades de capacitación son dos eventos que están, aún en nuestros días, identificados como la ignorancia y la obsolescencia. "La ignorancia se considera como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, y la obsolescencia es aquella situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado e inservible. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia" (Siliceo, 1985, p. 17.)

Al detenernos a analizar más aspectos que nos indicaran porqué es necesario incluir la Capacitación para el desarrollo integral del personal de una empresa, estaríamos aplazando una decisión que lleva implícita la ventaja de obtener mejores condiciones de desempeño y de una valiosa participación de la empresa en los mercados contra los cuales se compete.

4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACION.

Siguiendo con el propósito de incluir programas de capacitación en las empresas, se tiene que dentro de los objetivos generales que se deben cubrir con la implantación de ellos se identifican importantes logros como:

- Cambios reales de conocimientos
- Nuevas actitudes del personal
- Niveles de apertura al aprendizaje
- Mejora en los niveles de calidad de vida
- Incremento de la productividad
- Mayor integración a la empresa

Por lo tanto al tener información específica de las tareas que debe desempeñar el personal de una empresa tenemos que la participación del proceso de capacitación permitirá:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar una promoción.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

Para una empresa, organización o industria que considere llevar a cabo programas de capacitación lo más relevante sería contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

Con lo cual la empresa estaría desarrollando más elementos para preparar a su recurso humano.

Siliceo (1985) menciona que la capacitación presenta 2 fines básicos:

1. Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

En resumen, Smith y Delahaye (1990) mencionan que cualquier programa de capacitación o experiencia de aprendizaje existe de acuerdo a 4 variables principales:

1. El proceso.- El cual se refiere al método que se utiliza para proporcionar a los capacitandos el aprendizaje.

2. El contenido.- Referente a los conocimientos y/o las habilidades que los capacitandos deben adquirir.
3. El capacitador.- Que se refiere al personal humano que de acuerdo al aprendizaje del capacitante tendrá que ser útil para delegar conocimiento al otro.
4. El capacitando.- El cual es sin lugar a dudas es la variable más importante, ya que dependerá de la base del contenido, la motivación del participante, la responsabilidad por su propio aprendizaje y la capacidad para decidir qué tipo de habilidades son las que quiere aprender.

4.3.1. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

De acuerdo con Pinto (1990), los métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual le sirve de base para la determinación de necesidades.

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias existentes en la empresa.

Para Mendoza (1994), los métodos de capacitación deben reunir las siguientes características:

1. Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores: instituciones o instructores.
2. Incluir a un sujeto a varios o a un número considerable de personas quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora o separadas incluso en sitios muy distantes entre sí.
3. Su aplicación involucra un período suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
4. Se diferencian por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar en que se realizan.

Las diferencias principales que distinguen las técnicas de los métodos son:

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

De esta manera podemos decir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas, limitadas. También se puede decir que en algunos casos los métodos se componen de varias técnicas.

Es virtualmente imposible identificar y explicar a fondo todas las técnicas y métodos de capacitación que se utilizan en las empresas. Hay varios tipos y combinaciones de clases, seminarios, conferencias, cursos cortos, etc., para personal no administrativo y de supervisión.

Mendoza (1994) describe ocho métodos para desarrollar la capacitación:

- Programa de inducción o de orientación.- El trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa, el área a la que será asignado y las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto.
- Adiestramiento en el puesto.- Generalmente el supervisor es quien enseña a un trabajador de reciente ingreso las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje empleando los manuales, materiales, equipo y maquinaria a utilizar en sus labores normales.
- Reuniones de trabajo.- Un grupo de empleados o trabajadores dirigidos o no por su jefe, se reúnen con el propósito de revisar procedimientos, tratar aspectos involucrados con sus conocimientos y habilidades del trabajo que realizan, unifican criterios, toman decisiones.
- Rotación de puestos.- Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados de un puesto a otro por un periodo determinado, esto con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o amplíen sus conocimientos y experiencias.
- Paquetes didácticos.- Este método de enseñanza-aprendizaje se realiza en forma individual y autodidáctica mediante materiales elaborados por una institución capacitadora que incluyen desde manuales, cuestionarios y evaluaciones hasta cassettes y video cassettes. La variante de este método es la participación de un instructor interno.
- Cursos por correspondencia.- Una persona se inscribe en una institución capacitadora especializada y recibe por correo materiales de autoestudio según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el capacitado se envían a la institución que, mediante el equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.

4.3.2. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Otro evento importante para la consolidación del proceso de capacitación es la evaluación de la efectividad del programa. El término evaluación ha sido definido como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (Siliceo, 1978, p.105).

En otra aportación, Pinto (1990), señala que la evaluación de la capacitación es “el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente la capacitación en función de sus resultados” (p. 144). A este respecto, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, de tal forma que puedan realizarse cambios o ajustes de importancia (Sikula y Mckenna, 1992).

Continuando con estas definiciones encontramos que los **propósitos** de la evaluación de la capacitación se establecen según Rodríguez y Austria (1991) como sigue:

- Los directivos de las empresas requieren resultados obtenidos de una evaluación sistemática y no sólo por tanteos.
- Conviene establecer el punto en que se encuentra la actividad en un momento dado y determinar si los recursos humanos, técnicos, materiales y el tiempo invertidos en la planeación, programación, instrumentación y ejecución, producen los resultados esperados y justifican la inversión de la capacitación.
- La evaluación permite optimizar la capacitación y lograr que a su vez se traduzca en cambios de comportamiento en los puestos de trabajo, propiciándose así la optimización de los productos o servicios que se proporcionan.
- Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de capacitación.

Dentro del análisis de la evaluación de la capacitación podemos identificar los diferentes **tipos de evaluación** atendiendo a dos aspectos: el momento de su aplicación y lo que se pretende medir.

Iniciaremos con las evaluaciones que se refieren al momento de aplicación y las cuales son identificadas por Sikula y Mckenna (1992). Estos autores mencionan que uno de los métodos para evaluar que se realiza más fácilmente y que es menos probable que se pueda valorar estadísticamente es el que se lleva a cabo mediante una encuesta o cuestionario de opinión, y esto se debe a que los participantes evalúan los programas educativos en términos de su valor de capacitación, la facilidad, las calificaciones obtenidas o las características principales del instructor, en vez de considerar el contenido informativo. Otro de los métodos que destacan estos autores se refiere a obtener puntuaciones antes y después de la prueba la cual consiste en administrar una prueba antes del curso de capacitación y se le vuelve a dar la misma prueba después de concluir el programa de instrucción, la crítica a este tipo de evaluación hace referencia primero a que los participantes son renuentes a que se les evalúe antes de una actividad y segundo a que las puntuaciones no necesariamente indicarían una mejoría en el desempeño laboral.

Otra apreciación de los tipos de evaluación que se refieren al momento de aplicación es la indicada por Siliceo (1978), quien distingue que la evaluación de la capacitación puede realizarse en tres diferentes etapas: antes del curso, durante el curso y después del curso. La primera permitirá descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un participante al curso mediante una prueba en relación con el o los temas que se impartirán. La evaluación aplicada durante el curso adopta la forma de un examen a base de preguntas sobre los temas del día y se aplica al término de cada sesión. Por último, la evaluación que se aplica al término del curso es la más usada, su práctica es sencilla y sus resultados se observan positivos.

Coincidiendo con Siliceo, los autores Rodríguez y Austria (1991) también explican la importancia de evaluar en tres diferentes momentos de la capacitación. En la evaluación que denominan diagnóstica o pretest mencionan que de no aplicarse sería muy difícil conocer los efectos de la capacitación en tanto no se cuente con parámetros para comparar el "antes" con el "después". En relación a la evaluación que ellos llaman formativa o continua se tiene como fin obtener información para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales e indicar el grado en que se van logrando los objetivos. Y finalmente, en la evaluación terminal hacen referencia a la medición de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del curso, proporcionando criterios para el desarrollo de futuras actividades de capacitación.

Ahora mencionaremos las características del segundo tipo de evaluación de capacitación que tiene que ver con lo que se intenta medir.

Este tipo de evaluación mencionan Rodríguez y Austria puede ser general (si se evalúa todo el programa), o parcial (si se evalúa solo parte del programa o del curso).

Estos autores mencionan las aportaciones de Kirkpatrick a este respecto. Las evaluaciones que se aplican para obtener lo que se intenta medir según Kirkpatrick se especifican en cuatro áreas:

- Evaluación de la **reacción al evento**.- Mide el grado en que los participantes aceptan el evento (agrado o desagrado).
- Evaluación del **aprendizaje**.- Mide el grado de aprendizaje logrado durante el evento.
- Evaluación del **comportamiento**.- Se identifica el grado y el modo como los conocimientos o habilidades aprendidos son aplicados en el trabajo (se aplica después del curso).
- Evaluación de los **resultados**.- Se pretende medir los logros obtenidos como fruto de la aplicación de lo aprendido (reducción de costos, rotación de personal, ausentismo, accidentes de trabajo, incremento en cantidad y calidad de producción, la eficiencia, etc.).

Otra forma de cuestionarse sobre el tipo de evaluación a aplicar para obtener lo que se intenta medir y en relación a las cuatro áreas antes mencionadas son las referidas por Craig y Bittel (1971), y se expresan como sigue:

- Para evaluar la reacción al evento el cuestionamiento es: ¿cuánto gustó el programa a los participantes?.
- Para evaluar el aprendizaje la pregunta sería: ¿cuáles principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes?.
- Para evaluar el comportamiento el cuestionamiento podría ser: ¿qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?.
- Para evaluar resultados nos podríamos preguntar: ¿cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad, etcétera?.

Los autores anteriormente citados, mencionan que en la medida en que los instructores aclaren el sentido de una evaluación esto es un buen principio para empezar a evaluar, y aclaran que "es necesario que identifiquen bien lo que hacen y se admitan las limitaciones en la interpretación y conclusiones que se deducirán de sus investigaciones. A medida que tengan más experiencia para diseñar métodos y procedimientos de evaluación, empezarán a obtener resultados más significativos que serán la base para el entrenamiento del mañana" (p.108).

4.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUCTOR.

Parte importante en la realización de los programas de capacitación es la participación del **instructor** ya que él es quien dirige las sesiones. ¿Qué formación tiene este singular elemento para llevar a cabo los programas de capacitación?. Considerando que formación es un proceso de desarrollo individual tendiente a adquirir o perfeccionar capacidades (Ferry, G. 1990), a continuación citaremos las características generales que algunos autores han definido debe desarrollar el instructor para llevar a cabo la tarea de entrenar o capacitar.

Rodríguez (1991) refiere que las cualidades y habilidades que un instructor tiene que poseer para realizar la tarea de capacitar son:

- Autenticidad (sinceridad, honestidad, apertura, transparencia).
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla.
- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Interés por su trabajo y por el grupo que conducen.
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal.
- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para integrar los grupos y conducirlos al logro de objetivos propuestos.
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas.
- Capacidad y hábitos de escuchar.

- Y Facilidad para manejar situaciones imprevistas.
- Y Creatividad.
- Y Entusiasmo.
- Y Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas.
- Y Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo de los programas.
- Y Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales, y después, como sujetos de capacitación.
- Y Capacidad de confrontación para verificar los hechos reales con los planes trazados.

También menciona que el instructor en su labor de capacitar debe adoptar de manera sincera las siguientes conductas:

- Y Utilizar mensajes claros y sencillos.
- Y Percibir y aclarar las reacciones de los participantes.
- Y Dar instrucciones precisas para la realización de las diferentes actividades.
- Y No censurar las personalidades de los participantes ni sus opiniones, hasta donde sea posible.
- Y Debe estar consciente de que puede estar equivocado o no contar con toda la información, y acepte estos límites.
- Y Evitar utilizar términos vagos, ambiguos o muletillas.
- Y Debe ser objetivo.
- Y No debe manipular al grupo para que acepte sus opiniones como las únicas válidas.
- Y Debe ser congruente en sus actos con lo que enseña.
- Y Tiene que administrar el tiempo adecuadamente.
- Y Debe respetar la individualidad de los participantes.
- Y Debe ser responsable y ético.
- Y Debe ser sencillo, accesible y flexible.
- Y Tiene que manejar la comunicación no verbal de él hacia el grupo.
- Y Debe saber captar los mensajes no verbales de los individuos y del grupo.
- Y Debe diagnosticar con acierto las situaciones específicas.

Todas estas habilidades es muy difícil que un instructor las reúna, pero como se puede apreciar sobre el instructor descansa una gran responsabilidad social y, por lo tanto, deberá tener el propósito de acercarse cada vez más al ideal. Finalmente, comenta este autor es esencial que el instructor tenga gran interés en lograr los objetivos del curso o programa para lo cual debe buscar los medios más idóneos, además de que debe conocer a fondo el tema principal y los temas relacionados, que posea criterios objetivos, y que cuente con la capacidad de conducir ágilmente al grupo.

Martínez (2002) define que las características profesionales del instructor son:

- Debe interesarse en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje.
- Debe sustentar cierta autoridad moral o institucional sobre los participantes, de ahí que los instructores sean los mismos jefes o coordinadores, aunque no es indispensable.
- Debe poseer un nivel cultural superior al promedio, ya que el mismo le facilitará la comunicación con los participantes.

También refiere las características personales a desarrollar por el instructor:

- Facilidad de palabra. Comunicar sus ideas con fluidez.
- Claridad. Explicar concisa y sencillamente.
- Pensamiento lógico. Discriminar, relacionar y estructurar los temas.
- Saber escuchar.
- Manejo de ideas.
- Persuasión. Convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición.
- Paciencia. Conciencia de que las personas aprenden a distintas velocidades, aclarar más o repetir una explicación.
- Compromiso. Deseo de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes.
- Madurez. Reconocer sus aciertos y limitaciones como instructor.
- Autoconocimiento. Evitar manejar una falsa imagen de sí mismo.
- Confianza en sí mismo. Valorar sus virtudes y defectos.
- Empatía. Percibir los deseos y sentimientos de los participantes.
- Gusto por la gente. Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal compartiendo ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.

Como podemos observar ambos autores precisan que las características más representativas de cómo se dirige un instructor en su tarea de capacitar se advierten en la forma en que sus habilidades de relacionarse con las personas a las cuales va a capacitar deben ser más desarrolladas, esto se debe al impacto que tiene que causar para que su trabajo profesional sea advertido y ratificado como necesario dentro de una industria, empresa u organización.

Por su parte, Herraiz (1999), refiere que **el perfil del instructor** requiere:

- Conocimientos. Para saber hacer. (Metodológicos, técnicos, de contexto cultural y sociolaboral).
- Competencias de personalidad. Para saber ser y estar. (Capacidad de adaptación, autocontrol, autodisciplina, iniciativa, toma de decisiones, responsabilidad).
- Actitudes. Para querer hacer. (Actualizarse, curiosidad mental, equidad).
- Aptitudes. Para poder hacer. (Razonamiento lógico, creatividad, análisis y solución de problemas).

También menciona que **las funciones del instructor** se definen como sigue:

- Y Delimita el contenido de la información.
- Y Planifica la actividad.
- Y Gestiona los recursos que requiere la actividad en cooperación con directivos y profesionales de formación.
- Y Diseña medios para realizar la actividad (integra la tecnología).
- Y Imparte acciones formativas: procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Y Controla la actividad formativa.
- Y Realiza el seguimiento de la formación.

Esta autora considera que un instructor para completar su trabajo profesional debe cuestionarse además: ¿a quién se dirige la capacitación?, ¿cómo son esas personas?, ¿para qué o porqué se dirige a ellas?, ¿qué se va a hacer con ellas?, ¿cómo se va a trabajar?, ¿cómo se los dirá?, ¿qué hacen y cómo lo hacen?, ¿con qué medios, dónde y cuando?, ¿cómo se ratificará el logro de objetivos o resultados del aprendizaje?.

Finalmente dicha autora sintetiza que se da una calidad de la formación o capacitación cuando el instructor es capaz de:

- Y Crear condiciones de aprendizaje consistentes, vinculando teoría-práctica.
- Y Proporcionar actividades que favorezcan la participación y estimulen la reflexión.
- Y Lograr que el capacitado integre nuevas informaciones y experiencias que lo desafíen a buscar soluciones a los problemas propuestos, con visión a futuro.

Ahora veamos como se vinculan las aportaciones de la pedagogía y la psicología en la formación de instructores. Según Alanís (1993), en su figura de “las tres dimensiones del saber” identifica las siguientes tipologías:

- Y **Del pedagogo al instructor.** Cuando un pedagogo explica su tema, realiza ejercicios en relación con él, utiliza láminas, acetatos, esquemas y planos, se comporta como un profesor. Ahora bien, si agrega a su metodología la repetición de párrafos, de tareas, utilizando la memorización, esto lo convierte en un capacitador.
- Y **Del psicólogo al instructor.** El instructor ubicado en este estadio hace hincapié en el individuo que forma parte de una colectividad y, particularmente, desarrolla actividades que inciden en el campo extraprofesional. Es por esto que los roles más comunes del instructor son los de animador sociocultural o conductor de talleres socio educativos.
- Y **Del pedagogo al psicólogo.** El pedagogo que emplea bases y referencias de tipo psicológico, en alto porcentaje, en el ejercicio de sus actividades docentes se convierte en psicopedagogo; un caso específico

es aquel profesor con formación psicológica. Así, el tipo de formación que cada uno de nosotros tenemos, surge como reforzadora de nuestra práctica educativa.

Para resumir tenemos que dicho autor identifica que las funciones específicas del instructor en los estadios citados anteriormente son las siguientes: a) en formación continua cumple objetivos de tipo institucional; b) en formación permanente se conjugan objetivos institucionales y de los grupos de formación; y, c) en proyección social los objetivos surgen de los grupos mismos y el instructor forma parte de ellos.

La primera afirmación respecto de los roles del instructor consiste en que éste es a la vez líder, informador, animador, pedagogo, psicólogo, sociólogo o instructor. Esta versatilidad de roles impide que sus funciones sean delimitadas con exactitud. Por lo tanto Alanís concluye que un instructor requiere de estar más calificado, con conocimientos y experiencia en el campo de la investigación educativa, con formación básica en filosofía, sociología, economía y, consecuentemente en pedagogía y psicología.

Con base en las anteriores apreciaciones, a continuación detallaremos las etapas que desarrolla el instructor en el proceso de capacitación.

4.4. EL PROCESO DE CAPACITACION.

Para iniciar, es determinante desarrollar en el proceso de capacitación un **diagnóstico de necesidades de capacitación** a través de factores indicadores que nos permitan dar solución a diversas situaciones que ocurren en las empresas. Algunos de estos factores son:

- Que la empresa esté en proceso de expansión (ingreso de nuevos empleados)
- Nuevas contrataciones por rotación de personal
- Que haya trabajadores transferidos o ascendidos
- Que se lleve a cabo una implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Que se actualice al personal en la nueva tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Que se incluya una producción o comercialización de nuevos productos o servicios

Con la identificación de este tipo de factores podemos entender a la detección de necesidades de capacitación como “un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Así, al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que representará la información básica para dar continuación al proceso de capacitación” (Siliceo, 1985, p.p. 59-60.)

A su vez podemos identificar que algunos de los beneficios que se obtienen al realizar una detección de necesidades de capacitación son identificar problemas a resolver por medio de la capacitación y priorizar las necesidades por orden de importancia. El llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación implica también toda una metodología la cual nos permitirá obtener e integrar la información necesaria para guiar la elaboración de los programas de capacitación y establecer el tipo de acciones a seguir (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1996).

Después de considerar la detección de necesidades de capacitación se llevará a cabo la **planeación de la capacitación**, esto es, se desarrollarán los puntos clave a cubrir según los requerimientos de la información del programa. Para tal fin se determinarán los objetivos basados en la misión de la empresa, se considerarán los cambios que se intentan lograr y se debe pensar en las personas que participarán, de tal forma que los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales sean claramente especificados.

Los **objetivos** se deberán proponer en forma general, particular y específica para que al concluir el proceso de capacitación se analice si realmente se cubrieron en función de lo propuesto. Al conformar dichos objetivos es importante incluir las áreas de dominio del aprendizaje que darán precisión al objetivo en términos observables y medibles. **Las áreas de dominio del aprendizaje** que se incluyen en los procesos de capacitación son la **cognitiva** (memoria o evocación de conocimientos, habilidades intelectuales); la **afectiva** (expresión de sentimientos, actitudes, valores); y la **psicomotriz** (habilidades motoras, destrezas físicas y observables).

Así también, los **métodos de instrucción, estrategias y técnicas** a emplear en la capacitación deben ser acordes con la información a difundir, el tipo de participantes y la disponibilidad del espacio físico y material. Los tipos de técnicas de instrucción en capacitación se han clasificado para hacer más efectivo el proceso de instrucción-aprendizaje y éstas son: **técnica interrogativa** (preguntas y respuestas para adquirir información); **técnica demostrativa** (demostrar teórica y prácticamente el manejo de maquinaria y equipo); **técnica expositiva** (se presenta la información en forma oral y en un mínimo de tiempo según el tema, se hace una introducción, se desarrolla a detalle el tema y se concluye); **técnicas grupales** (se incluyen según la finalidad del curso, para integración de personas o para facilitar el aprendizaje.)

Similarmente, Mendoza (1994) menciona 8 métodos utilizados dentro de la capacitación; programas de inducción o de orientación, adiestramiento en el puesto, reuniones de trabajo, rotación de puestos, cursos en aulas, paquetes didácticos, programa de lecturas y cursos por correspondencia.

Otros elementos relevantes que se deben considerar para llevar a cabo la capacitación son los **materiales y recursos didácticos** con que se cuenten, ya que aportarán a las técnicas una mayor posibilidad de ser

concluidas con éxito. Para seleccionar los recursos didácticos apropiados se deben considerar los objetivos del área de dominio del aprendizaje (cognitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará; que el instructor tenga dominio sobre el tema y la habilidad para manejar los recursos; y, considerar la madurez, interés y aptitudes de los participantes. Esta identificación permitirá desarrollar la exposición con más precisión y apoyará el logro de objetivos. Algunos de los materiales y recursos empleados para llevar a cabo la exposición de capacitación son pizarrón, rotafolio, acetatos, transparencias y diapositivas, proyectores, videos, videogradora, televisión, audio cassettes, radio-grabadora, manuales, libros, maquinaria y equipo.

Para concluir con el programa de capacitación se debe realizar una **evaluación** del tema tratado en la cual se adviertan los puntos más importantes del contenido de la información y, a consideración del capacitador, cuestionar a los participantes sobre si se cubrieron los objetivos que inicialmente se plantearon, sobre el desarrollo de la capacitación y sobre la exposición del capacitador, todo esto con el fin de dar retroalimentación y seguimiento a los resultados del curso para mejorar los contenidos y exposición de subsiguientes capacitaciones.

Algunos de los instrumentos que se emplean en capacitación para evaluar se conocen como: **pruebas prácticas** para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices; **escalas estimativas** para evaluar actitudes y conductas; y, **pruebas orales o escritas** para evaluar conocimientos (opción múltiple, preguntas abiertas, entre otras).

También al llevar a cabo una evaluación en capacitación podemos determinar:

- **A nivel empresarial:** si aumentó la eficiencia organizacional, si se mejoró la imagen de la empresa, si mejoró el clima organizacional, si se mejoraron las relaciones entre empresa y empleado.
- **A nivel de los recursos humanos:** si se redujo la rotación de personal, si se redujo el ausentismo, si aumentó la eficiencia individual de los empleados, si aumentó la habilidad de las personas, si hubo cambio en las actitudes de las personas.
- **A nivel de las tareas y operaciones:** si aumentó la productividad, si mejoró la calidad y los servicios, si se redujo el índice de accidentes.

Como podemos ver, el llevar a cabo todo el proceso de capacitación tiene implicaciones de importante labor y sus resultados permiten salvar a los integrantes de una empresa de los eventos de ignorancia y obsolescencia que se pueden presentar cuando no se tienen a nivel organizacional las precauciones y la infraestructura para estar a la vanguardia en todas las áreas que conforman una organización, empresa o industria.

Al advertir que la Capacitación es una de las actividades relevantes en una empresa puesto que tiene diversas aportaciones para la funcionalidad del

empleado, es que se parte de esta apreciación para dar a conocer como se desarrolla esta actividad en la Empresa Aero-Boutiques de México destacando que la persona responsable de programar la capacitación hace una evaluación de este proceso. A continuación se expondrá una visión de cómo se lleva a cabo esta actividad en la empresa anteriormente citada.

4.5. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACION IMPARTIDA EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

Considerando que el mayor porcentaje de empleados de Aero-Boutiques se desempeña en Tiendas, la capacitación que se imparte para esta población proviene de 2 aportaciones: la que proporcionan los proveedores de productos que se exhiben a la venta y la que lleva a cabo la empresa en sí, es decir, la institucional. Ambas son coordinadas por el área de Operaciones y se llevan a cabo según las determinaciones del curso.

En el caso de las capacitaciones que proporciona el proveedor, la mayoría de los cursos o entrenamientos se llevan a cabo fuera de las instalaciones de Aero-Boutiques asignadas para este fin, esto es, se efectúan en salones de hoteles que el proveedor contrata, sin embargo, la coordinación de los participantes de tiendas que asisten a estos eventos esta a cargo del área de Operaciones con la finalidad de informar y confirmar a los Gerentes de Tiendas los datos más relevantes del curso como: la fecha del curso, sobre qué línea o producto se capacitará, el lugar del evento, los horarios de asistencia al curso y la asignación del número de participantes. De esta forma, se lleva a cabo un seguimiento de las capacitaciones proporcionadas por proveedor y se obtienen datos del tipo de participantes (empleado o promotor) y a qué tienda pertenecen.

Por otra parte, los cursos impartidos institucionalmente, es decir, realizados por Aero-Boutiques con personal de tiendas, se programan en forma similar a los de proveedor indicando a los Gerentes de Tiendas: la fecha del curso, sobre qué línea, producto o actividad se capacitará, el salón de capacitación del área de Operaciones asignado, los horarios de asistencia al curso y la asignación del número de participantes. Para dar seguimiento a los cursos desarrollados y coordinados por Aero-Boutiques, se lleva un control de la capacitación igual a la del proveedor.

Para informar los cursos realizados en determinado período, se realiza un reporte en el cual se especifican: fechas de los cursos realizados; qué tiendas participaron; quién proporcionó el curso (proveedor o Aero-Boutiques); línea, producto o actividad en que se capacitó; tema del curso; cuantos participantes hubo por curso; tipo de participantes (empleados o promotores); horas de duración del curso.

Esta información permite realizar estadísticas que sirven de apoyo para solicitar se lleven a cabo los cursos en forma progresiva y se abarque

información que permita a los integrantes de tiendas desempeñar mejor su labor. Antes de concluir este capítulo se presentarán las estadísticas resultantes de la Capacitación desarrollada en Aero-Boutiques de México y se analizarán qué implantaciones sucedieron en el periodo de Enero del año 2000 a Diciembre del año 2001, esto es, se analizará lo que aconteció en 2 años sobre este importante evento con relación al desarrollo del recurso humano y dentro de este análisis se especificarán los huecos que falten por cubrir con relación a la tarea de capacitación. Hacemos énfasis en que este análisis se lleva a cabo por la psicóloga que realiza la tarea de programar la capacitación quién se ubica en el área de Operaciones y sin que se visualice por parte del área de Recursos Humanos ya que cómo se ha informado esta área sólo se hace cargo de los trámites administrativos del personal.

4.6. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2000 Y SU ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Cursos impartidos por proveedores: 34 (Ver anexos 6, 7, 8 y 9)

Cursos impartidos por proveedores por familia		
Familia	Cursos impartidos	Porcentaje de cursos por familia
Alimentación	1 curso	3%
Cigarros	1 curso	3%
Bebidas	6 cursos	18%
Perfumería	21 cursos	61%
Regalos	5 cursos	15%

Tiendas que participaron en los cursos impartidos por proveedores	
Tienda	Porcentaje de participación
México 1	29%
México 2	29%
México 3	11%
México 4	9%
Cancún	20%
Cozumel	2%

Cursos impartidos por Aero-Boutiques: 40 (Ver anexos 10, 11, 12 y 13)

Cursos impartidos por Aero-Boutiques de conocimiento general		
Tema	Cursos impartidos	Porcentaje de cursos impartidos
Amexco	4 cursos	10%
Bancomer	2 cursos	5%
Dutyméxico.com	2 cursos	5%
Francés	1 curso	3%
Inglés	8 cursos	20%
Japonés	1 curso	3%
Iniciación de cajeros	10 cursos	24%
Mantenimiento de ventas	11 cursos	27%
Sistema MXP	1 curso	3%

Tiendas que participaron en los cursos impartidos por Aero-Boutiques	
Tienda	Porcentaje de participación
México 1	17%
México 2	27%
México 3	10%
México 4	7%
Sala Vip	2%
Chocolates	2%
Acapulco	5%
Guadalajara	3%
Vallarta	9%
Mazatlán	3%
Monterrey	2%
Mérida	2%
Cancún	3%
Cabos	3%
Ixtapa	3%
León	2%

En la estadística global encontramos que el 54% de los cursos los realizó Aero-Boutiques y el 46% de los cursos los realizaron los proveedores. **Anexo 14.**

El total de los cursos de capacitación global durante el año 2000 fue de 74 cursos.

4.7. INFORMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2001 Y SU ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Cursos impartidos por proveedores: 37 (Ver anexos 15, 16, 17, 18 y 19)

Cursos impartidos por proveedores por familia

Familia	Cursos impartidos	Porcentaje de cursos impartidos
Cigarros	1 curso	3%
Bebidas	8 cursos	22%
Perfumería	23 cursos	61%
Regalos	5 cursos	14%

Tiendas que participaron en cursos por proveedores

Tienda	Porcentaje de participación
México 1	30%
México 2	33%
México 3	5%
México 4	12%
México 5	5%
México 6	1%
México 7	5%
México 8	1%
México 9	1%
México 10	1%
Cancún	6%

Total de personal que asistió a curso de proveedores

Personal	Cantidad de participantes	Porcentaje de participantes
Empleados	448	58%
Promotores	318	42%

Cursos impartidos por Aero-Boutiques: 69 (Ver anexos 20, 21, 22, 23 y 24)

Cursos impartidos por Aero-Boutiques de conocimiento general

Tema	Cursos impartidos	Porcentaje de cursos impartidos
Iniciación de cajeros	14 cursos	22%
Conocimiento del producto	13 cursos	20%
Inglés México	11 cursos	16%
Inglés Provincias	8 cursos	12%
Bancomer	5 cursos	7%
Dutyméxico.com	3 cursos	4%
Inducción	2 cursos	3%
Amexco	2 cursos	3%
Otros	9 cursos	13%

Tiendas que participaron en los cursos de Aero-Boutiques	
Tienda	Porcentaje de participación
México 1	22%
México 2	30%
México 3	8%
México 4	11%
México 5	5%
México 7	3%
México 8	2%
México 9	2%
México 10	3%
Chocolates	4%
Sala Vip	1%
Venta a Bordo	1%
Acapulco	1%
Guadalajara	2%
Vallarta	1%
Mazatlán	1%
Monterrey	1%
Cancún	1%
Cabos	1%
León	1%

Total de personal que asistió a los cursos de Aero-Boutiques		
Personal	Cantidad de participantes	Porcentaje de participación
Empleados	905	80%
Promotores	222	20%

En la estadística global del año 2001 tenemos que el 65% de los cursos los realizó Aero-Boutiques y el 35% los impartieron los proveedores. **Anexo 25.**

El total de cursos de capacitación realizados en el año 2001 fueron 106. **Anexo 26.**

4.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA EN AERO-BOUTIQUES AÑOS 2000 – 2001.

- Se efectuaron más cursos en el año 2001 (74 vs. 106).
- En el año 2001 se incluyó el tipo de participantes que asistieron a cursos (empleados y promotores).
- La capacitación en general realizada en tiendas de provincia es escasa.

- Se incluyeron a finales del año 2001 en los cursos de conocimiento del producto impartidos por Aero-Boutiques, temas de motivación y ventas realizados por los integrantes de Tiendas (empleados y promotores).
- Los cursos realizados por Aero-Boutiques son más que los impartidos por proveedores considerando los dos años (Aero-Boutiques: 109 cursos; Proveedores: 71 cursos).
- A finales del año 2001 se incluyeron dos cursos de Inducción (no se habían trabajado anteriormente y los impartieron los Gerentes de Tienda).
- Los cursos de proveedores que más se imparten son los de Perfumería, le siguen los de Bebidas.
- La capacitación impartida por Aero-Boutiques sólo abarca al personal de Tiendas, el personal de Oficinas Generales dónde se incluyen las áreas de Finanzas, Sistemas y Comercial no se les han programado capacitaciones aún cuando el área de Recursos Humanos se encuentra incluida en dichas oficinas, el personal de estas áreas únicamente reciben el curso de capacitación del idioma de inglés. Y qué decir del personal de bodega que en su integración a la empresa sólo reciben la información de la mercancía que se maneja sin tener oportunidad de conocer físicamente las tiendas.
- El presupuesto asignado para la Capacitación sólo se aplica a los cursos de Inglés, ya que cómo hemos visto, la capacitación la imparten los proveedores y el gasto que genera el lugar y materiales que emplean es por su cuenta y la capacitación que imparte el área de Operaciones la lleva a cabo con su mismo personal en las instalaciones asignadas para este fin y con los recursos de tiendas.
- Por lo descrito anteriormente encontramos que aun no ha sido evaluada la posibilidad de contratar un instructor que lleve a cabo en forma profesional la tarea de capacitar. Esto es, se sigue capacitando con el mismo personal de tiendas sin que tengan la preparación metodológica para realizar esta actividad.

Con las apreciaciones definidas anteriormente podemos dejar en claro que la tarea de realizar el proceso de capacitación en Aero-Boutiques debería considerar más elementos de programación para todo su personal y a todos los niveles, diversificar los temas a tratar y de entrada proporcionar a sus nuevos integrantes el apoyo de conocer esta importante empresa que tiene un vasto mercado y una constante demanda en cuanto a su modo de operar.

Teniendo como antecedente los temas que se desarrollan en Aero-Boutiques para impartir la capacitación habría que tomar en cuenta de inicio

que un nuevo integrante en la empresa requiere de conocer aspectos básicos de la misma que le permitan desempeñar su labor específica, después de obtener una visión de cómo se conduce la empresa y qué se espera de él, lo siguiente será aportarle conocimientos que le mantengan actualizado y motivado. Hablar de estos aspectos implicaría conocer la importancia que tiene para un trabajador el incluirse como una persona con su forma de actuar, de sentir y de pensar en un escenario que probable-mente le proporcione además de una retribución por su desempeño, el destacar sus habilidades para ser eficiente y eficaz.

Considerando el análisis sobre la capacitación en Aero-Boutiques, en el siguiente capítulo se efectuará una **propuesta de integración a la empresa** dirigida al personal que se integra a Aero-Boutiques incluyendo aspectos motivacionales que le apoyen para obtener datos precisos sobre la empresa para que su participación como integrante la construya con información precisa.

- Se incluyeron a finales del año 2001 en los cursos de conocimiento del producto impartidos por Aero-Boutiques, temas de motivación y ventas realizados por los integrantes de Tiendas (empleados y promotores).
- Los cursos realizados por Aero-Boutiques son más que los impartidos por proveedores considerando los dos años (Aero-Boutiques: 109 cursos; Proveedores: 71 cursos).
- A finales del año 2001 se incluyeron dos cursos de Inducción (no se habían trabajado anteriormente y los impartieron los Gerentes de Tienda).
- Los cursos de proveedores que más se imparten son los de Perfumería, le siguen los de Bebidas.
- La capacitación impartida por Aero-Boutiques sólo abarca al personal de Tiendas, el personal de Oficinas Generales dónde se incluyen las áreas de Finanzas, Sistemas y Comercial no se les han programado capacitaciones aún cuando el área de Recursos Humanos se encuentra incluida en dichas oficinas, el personal de estas áreas únicamente reciben el curso de capacitación del idioma de inglés. Y qué decir del personal de bodega que en su integración a la empresa sólo reciben la información de la mercancía que se maneja sin tener oportunidad de conocer físicamente las tiendas.
- El presupuesto asignado para la Capacitación sólo se aplica a los cursos de Inglés, ya que cómo hemos visto, la capacitación la imparten los proveedores y el gasto que genera el lugar y materiales que emplean es por su cuenta y la capacitación que imparte el área de Operaciones la lleva a cabo con su mismo personal en las instalaciones asignadas para este fin y con los recursos de tiendas.
- Por lo descrito anteriormente encontramos que aun no ha sido evaluada la posibilidad de contratar un instructor que lleve a cabo en forma profesional la tarea de capacitar. Esto es, se sigue capacitando con el mismo personal de tiendas sin que tengan la preparación metodológica para realizar esta actividad.

Con las apreciaciones definidas anteriormente podemos dejar en claro que la tarea de realizar el proceso de capacitación en Aero-Boutiques debería considerar más elementos de programación para todo su personal y a todos los niveles, diversificar los temas a tratar y de entrada proporcionar a sus nuevos integrantes el apoyo de conocer esta importante empresa que tiene un vasto mercado y una constante demanda en cuanto a su modo de operar.

Teniendo como antecedente los temas que se desarrollan en Aero-Boutiques para impartir la capacitación habría que tomar en cuenta de inicio

que un nuevo integrante en la empresa requiere de conocer aspectos básicos de la misma que le permitan desempeñar su labor específica, después de obtener una visión de cómo se conduce la empresa y qué se espera de él, lo siguiente será aportarle conocimientos que le mantengan actualizado y motivado. Hablar de estos aspectos implicaría conocer la importancia que tiene para un trabajador el incluirse como una persona con su forma de actuar, de sentir y de pensar en un escenario que probable-mente le proporcione además de una retribución por su desempeño, el destacar sus habilidades para ser eficiente y eficaz.

Considerando el análisis sobre la capacitación en Aero-Boutiques, en el siguiente capítulo se efectuará una **propuesta de integración a la empresa** dirigida al personal que se integra a Aero-Boutiques incluyendo aspectos motivacionales que le apoyen para obtener datos precisos sobre la empresa para que su participación como integrante la construya con información precisa.

CAPÍTULO 5.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN.

5. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN

5.1. ¿POR QUÉ UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN?

Cómo hemos observado, el que se lleve a cabo todo un proceso de capacitación en una empresa le redituará que el personal que la integra este más identificado con los fines a los cuales está dirigida. Así, tenemos que uno de los principales temas que se deben abordar al incorporarse un nuevo integrante a una empresa es el de inducción o de integración a la empresa, el cual tiene como propósito fundamental sensibilizar al nuevo empleado en la información más relevante de la empresa, es por ello que este tema “constituye el método principal de adaptación de los nuevos empleados a las prácticas normales de la organización. El desarrollar este método permite familiarizar a los nuevos integrantes con el modo de operar de la organización, conocer sus costumbres internas, su estructura, quiénes la integran, los productos o servicios que ofrece, reglas y normatividades, su misión y objetivos. Permite mostrar un panorama de los valores, norma y patrones de comportamiento que las empresas consideran indispensables para el buen desempeño de sus empleados” (Chiavenato, 1993, p. 284). De esta forma, es que parte del logro de las habilidades de los nuevos empleados se deriva de conocer y adaptarse a los eventos generados al interior de la empresa.

Uno de los principales riesgos que se tiene en la empresa al omitir este curso de inducción o integración, considerado también como de orientación, es un incremento en la rotación de personal. En la mayoría de las investigaciones que abordan el tema de las organizaciones es claro que el llevar a cabo programas de capacitación en las empresas consideran su costo poco remunerable ya que siempre está latente la entrada y salida de personal. Sin embargo, la empresa debe permitirse desarrollar estos programas primero, para asegurar la actualización de conocimientos y segundo, para evitar que el interés del empleado solo se dirija a la retribución.

Más allá de generar rotación de personal, el que una empresa no incluya un programa de inducción o integración a su nuevo personal al inicio de sus funciones y no se le indique sobre la actividad que lleva a cabo la empresa, se tiene el riesgo de tener empleados poco comprometidos con la misión y objetivos de la misma. Hay infinidad de personas que se adaptan a sus funciones, sin haber tenido un curso de integración a la empresa, debido a que “aprenden sobre la marcha”.

La inducción, a decir de Cadwell (1991), comienza con el proceso mismo de la entrevista. Cuando se interactúa con el aspirante para informar sobre el trabajo, se deben cubrir por lo menos los siguientes puntos:

- ❑ Los fundamentos de la organización
- ❑ La descripción general del puesto

- Los procedimientos de evaluación del desempeño
- El horario de trabajo
- Las compensaciones
- Las vacaciones y descansos
- Los beneficios
- El periodo de prueba.

Al cubrir estos puntos antes de hacer el ofrecimiento de trabajo, se dará la oportunidad al posible empleado de evaluar objetivamente el trabajo.

El llevar a cabo un programa de inducción aportará al nuevo empleado además del conocimiento de la trayectoria de la empresa, aspectos específicos de los derechos y obligaciones que adquiere y se le señalarán las tareas propias del puesto al que se le ha asignado (Mendoza, 1991).

Cadwell (1991), menciona que una inducción bien planeada y realizada dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se informa. Esto a su vez debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de una mejora en la productividad de la empresa. Todos ganan: el dueño de la empresa, el empleado, la organización y, más que nadie, el cliente o comprador al cual está dirigido el objetivo de la empresa. Este autor, subraya que un programa efectivo de inducción del nuevo empleado alcanzará los siguientes objetivos:

- Dará una sincera bienvenida
- Causará una impresión positiva de la empresa
- Confirmará la decisión del empleado de unirse a ella
- Enseñará los elementos fundamentales que todo nuevo empleado debe saber.
- Dará elementos básicos para la capacitación
- Hará sentir al empleado en confianza

El autor menciona también que la meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado.

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los nuevos empleados, el siguiente paso es socializarlos y capacitarlos. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren, para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los empleados con mayor antigüedad les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

La socialización y la capacitación son factores importantes de la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas. Reiteramos que es de vital importancia que sean incluidos en la inducción y la capacitación de los nuevos empleados, elementos de tipo motivacional los cuales le servirán de apoyo para adaptarse a su nueva

actividad, para relacionarse con otros y mejorar el ambiente laboral, para orientar sus metas, para acrecentar sus habilidades de competencia, capacidad y productividad y lo más relevante, por un lado, cubrir con lo percibido por un trabajo sus necesidades básicas de alimentación, vestido, casa y entretenimiento, y por otro obtener reconocimiento por la realización de dicho trabajo.

A continuación haremos énfasis en la necesidad de precisar el concepto de motivación y su relevancia en el esquema de trabajo de las personas.

En las investigaciones de Mankeliunas (1987), se advierte que para la psicología precientífica la motivación humana se reducía a la actividad voluntaria, en cambio para la psicología científica existen, por un lado, las tendencias, los impulsos y los instintos que dan fuerza al comportamiento llamado motivado y, por otro, las actividades cognoscitivas -asociación de vivencias- que dirigen el comportamiento hacia determinadas metas. Por lo tanto, precisa Mankeliunas que "motivación es un concepto genérico, es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta" (p. 23).

Otro estudioso de este tipo de apreciaciones y que hace referencia a los conceptos de Maslow sobre motivación, es McGregor (citado por Clark, 1977) quien explica que Maslow no considera las motivaciones del individuo en términos de una serie de impulsos, sino más bien en términos de una jerarquía: "algunas necesidades superiores son activas en cuanto hayan sido satisfechas las inferiores" (p. 94).

Las principales necesidades que requerimos satisfacer a decir de la Teoría de Maslow (citado por Mankeliunas, 1987) son:

- ✓ Necesidades fisiológicas. Son aquellas necesidades que pueden llamarse naturales, innatas o básicas ya que existen desde el nacimiento y su aparición es independiente de la experiencia y aprendizaje, sirven para la conservación de la vida, el bienestar del individuo y para la perpetuación de la especie. El hambre, la sed, el sueño, respirar guarecerse, son algunas de las necesidades de este nivel.
- ✓ Necesidades de seguridad. Son las condiciones de seguridad y protección física como el abrigo, la salud y la comodidad, e igualmente las que garantizan cierta estabilidad del medio
- ✓ Necesidades de afecto y pertenencia. Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación, es decir, a todo aquello que lleva al individuo a buscar a otros para ser aprobado, querido, etc.; son las necesidades de apoyo y asociación con otros.
- ✓ Necesidades de autoestima. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. En este nivel se encuentran las necesidades de independencia, logro y aprobación, y en ellas hay dos subclases: primero, las necesidades de auto-respeto y

estima de sí mismo y, segundo, las necesidades de respeto y aprobación de otros.

- ✓ Necesidades de actualización. Este nivel corresponde a todos los comportamientos orientados a desarrollar las potencialidades propias y alcanzar el máximo rendimiento y compromiso de que se es capaz, por ejemplo, producir una obra de arte, crear un nuevo sistema, desempeñar un importante cargo.

Mankellunas (1987), concluye que son muchas las implicaciones de la Teoría de Maslow en las diferentes áreas de la psicología. Desde el punto de vista de la psicología clínica, esta teoría implica una definición de 'persona sana', implícita en algunas formas de terapia; pero es quizás la psicología industrial la que más ha investigado sus implicaciones.

Si seguimos en esta misma línea encontraremos una identificación de elementos relacionados con la motivación y la satisfacción en el trabajo. Dell, (1998), menciona que "todo trabajador desea sentirse bien haciendo su trabajo, esto se llama la satisfacción del empleado" (p. 23). Este autor enfatiza que dicha satisfacción está constituida por varios factores, pero pueden relacionarse con los cinco niveles de necesidad descritos anteriormente por Maslow. Él decía que todas las personas tienen las mismas necesidades y que empleamos cada día en satisfacer una o más de estas necesidades.

En las apreciaciones de Mankellunas (1987), encontramos que toda actividad es motivadora, aunque la motivación varía en intensidad y puede dar lugar a que algunas actividades parezcan no motivadoras. Del grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción tanto en un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo. Se considera que un trabajo es motivador si la persona dirige su actividad a una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera implícita o explícita. Comúnmente se estima como satisfacción al estado de un organismo en el que los factores motivadores han llegado a la meta.

Es así que la satisfacción en el trabajo se entiende como "el resultado de lo que se hace". Esta satisfacción se ha clasificado en tres grupos: a) satisfacción interna, es la actitud interna del trabajador frente al trabajo que realiza; b) satisfacción concomitante, consta de las condiciones materiales y ambientales de los compañeros y mandos medios y superiores que acompañan al proceso de trabajo; y, c) satisfacción externa, considerada como la remuneración que satisface las necesidades del trabajador. Finalmente podemos resumir que tanto en la situación laboral de un trabajador como en su motivación intervienen muchos y muy variados factores y condiciones que se pueden agrupar en dos categorías: 1) estado y condiciones individuales (sus aptitudes y necesidades, su formación general y profesional, sus condiciones de vida, sus aspiraciones personales, etc.); y, 2) estado y condiciones de la organización (estructura interna y externa de la empresa, sus colaboradores inmediatos y mediatos, etc.), junto con las de la sociedad (aspiraciones del

trabajador dentro de ella, el papel que éste desempeña y cómo la sociedad satisface sus necesidades).

Después de considerar aquellos elementos que conforman una definición de satisfacción en el trabajo, es importante tomar en cuenta también que las empresas pueden realizar algunas técnicas para motivar al personal, como son: promover la investigación y la iniciativa, reconocer méritos laborales, realizar cursos de capacitación, actualización, congresos, informar del estado y progreso de la empresa, establecer sistemas de quejas, sugerencias, higiene y seguridad, dinámica de grupos, analizar y valorar puestos, hacer encuestas de salarios, promover el progreso por méritos, profesional, jerárquico, crear estabilidad en el empleo, introducción al puesto y prestaciones (Pérez, 1978).

Como hemos visto, dentro de una empresa el elemento humano puede además de realizar el trabajo por el cual fue contratado, generar diversidad de propuestas que permitan consolidar día a día su compromiso de multiplicar el producto o servicio que ofrece. Pero esto tiene mayor probabilidad de ocurrir si de inicio la empresa se compromete a informar a un nuevo integrante los elementos que componen la estructura humana, sistemática y de infraestructura a la cual esta dirigida su campo de acción y la continuidad que se pueda dar a este proceso.

Enfatizando esta necesidad es que reiteramos que el realizar un programa de inducción a la empresa permitirá que el nuevo empleado, además de cubrir con su presencia y en algunos casos con su experiencia, los requerimientos del puesto al cual sea integrado, se adapte en menor tiempo a esta inclusión y en su desarrollo crezca al igual que la empresa.

Al hablar del primer proceso en el cual se inserta un nuevo empleado a una empresa y que ya hemos definido como inducción o integración, podemos considerar que la inducción no se da en un día, normalmente es un proceso que continua durante varios días. Esto con la intención de evitar que en un solo día se informe lo que el programa de inducción o integración tiene en su contenido.

Un material de apoyo que refiere Cadwell (1991) es indispensable para complementar la inducción es el manual del empleado el cual en su contenido proporciona información escrita sobre las características más relevantes de la empresa y que en algún momento el nuevo empleado pueda consultar cuando lo requiera. La inducción incluye también a otros miembros de una empresa por lo cual es aconsejable hacer una sesión en la que se lleve a cabo la presentación del nuevo empleado con las personas más representativas de lo que será su campo de trabajo.

Como puede verse, es de considerable importancia implementar dentro de los programas de capacitación que se llevan a cabo en las empresas el de integración o inducción que por sus aportaciones significará tener empleados más acordes con los requerimientos y compromisos propios de la organización.

Considerando las anteriores apreciaciones, a continuación se detallará la importancia de contar con un manual del empleado el cuál es una herramienta básica para llevar a cabo el programa de inducción o integración del nuevo empleado a la empresa. Lo más relevante del contenido de este manual deben ser sus elementos motivacionales ya que, además de ser una guía, permitirá al nuevo empleado adoptar la calidez con que se le invita a participar en la empresa. Este tipo de herramienta puede ser desarrollado o no por el psicólogo.

5.2. EL MANUAL DEL EMPLEADO: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LLEVAR A CABO EL "PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO" EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

El llevar a cabo la tarea de informar sobre los datos básicos concernientes a una empresa hace necesario que se cuente con una herramienta para que esta información sea lo más clara, precisa y funcional que sea posible. De esta forma, la mayoría de las empresas tienen como política contar con un manual informativo sobre los antecedentes de la empresa, los objetivos que persigue, las áreas que la integran, que actividades realiza y lo más relevante es que funciona como una guía para los nuevos integrantes de la empresa.

En Aero-Boutiques de México esta importante herramienta de consulta se ha olvidado ya que actualmente la empresa no cuenta con un manual informativo para el empleado que se incorpora a su organización. Como ya hemos visto el carecer de una básica información respecto del desarrollo de una empresa coloca al nuevo integrante en una posición de desconocimiento del panorama en el cual se esta insertando. Las consecuencias de esta omisión pueden dar como resultado que el empleado no se sienta comprometido con la misión de la empresa, que el desconocimiento de ciertas reglas le lleven a actuar negativamente, que sea un generador de sus reglas y que además en el incumplimiento de las reglas de la empresa sea sancionado, esto es, ocasiona un conflicto. Aún cuando las empresas no están exentas de que esto ocurra, esta forma de actuar se puede observar con más frecuencia en las empresas que no difunden sus políticas a sus miembros.

Después de evaluar la capacitación que se llevó a cabo en la empresa Aero-Boutiques de México la evaluación reportó que no se llevaron a cabo cursos de inducción al personal durante el periodo del año 2000 y la mayor parte del periodo del año 2001. Derivado de esta evaluación, se estructuró un manual con los datos básicos de la empresa, esta necesidad de contar con una herramienta para conocer a la empresa también fue externada por el personal de nuevo ingreso el cual solo estuvo en la empresa en un periodo corto de aproximadamente dos meses. El costo que tiene esta entrada y salida de integrantes de la empresa conlleva un importe considerable ya que se invierte en ellos papelería, uniforme, salarios, entre otras cosas y en la evaluación de

esta inversión se debería considerar la inducción para tratar de bajar el nivel de deserción de los empleados a la empresa.

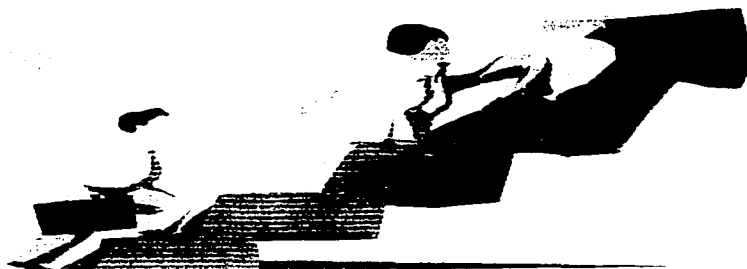
Esta omisión de realizar cursos de inducción conlleva a la propuesta de elaborar un manual de integración a la empresa el cual consta de la siguiente información:

- ✓ Bienvenida
- ✓ La historia de Aero-Boutiques de México
- ✓ Su actividad principal
- ✓ Su misión y objetivos
- ✓ Su diversificación
- ✓ Quiénes la conforman
- ✓ Su logotipo
- ✓ Normas y reglamentos
- ✓ Información general

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A continuación se expone el contenido del manual de integración y se presentará a la Dirección de Operaciones como una propuesta para cubrir esta necesidad de informar a los nuevos empleados de la empresa y obtener con esta aportación un compromiso del nuevo empleado.

**MANUAL DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO
A AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO S.A. DE C.V.**



DIRECCIÓN DE OPERACIONES

**SÉ BIENVENIDO A UNA DE LAS EMPRESAS QUE TE BRINDA UN
ESPACIO PARA TU CREATIVO DESARROLLO PERSONAL Y
PROFESIONAL.**

AQUÍ DESEMPEÑARÁS LA LABOR MÁS IMPORTANTE

..... “ EL HACER CRECER TUS HABILIDADES ”.



A CONTINUACIÓN TE MOSTRAREMOS :

- LA HISTORIA DE AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO
- SU ACTIVIDAD PRINCIPAL
- LUGARES EN QUE OPERA

- SU DIVERSIFICACIÓN
- SU MISIÓN Y OBJETIVOS
- SU LOGOTIPO
- QUIÉNES LA CONFORMAN
- NORMAS Y REGLAMENTOS
- INFORMACIÓN GENERAL



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA HISTORIA DE AERO BOUTIQUES



Aero Boutiques de México se constituyó con fecha 8 de Septiembre de 1977 como resultado de la asociación de tres importantes socios capitalistas. A mediados del año de 1996 sus acciones son adquiridas por dos grupos de administración de renombre, efectuando para esta operación la conformación de **Latinoamericana Duty Free**, siendo sus accionistas las sociedades de inversión, Protocorp y Advent.

Latinoamericana Duty Free, a través de su subsidiaria Aero Boutiques de México, en Agosto de 1999 realiza una división en su estructura dando origen a **Operadora Aero Boutiques** la cual realiza las operaciones de venta de artículos específicos en los Aeropuertos y **Aero Boutiques** realiza la prestación de los servicios del personal que labora en Operadora Aero Boutiques.

La más reciente operación de la adquisición de las acciones de Latinoamericana Duty Free concluyó el 10 de Mayo de 2001 siendo nuestros nuevos accionistas el grupo **Areas** de origen español.



Estás entrando a una verdadera experiencia de participar en una super empresa que se ha cotizado en los grandes mercados internacionales.

| Esperamos de tu colaboración para continuar en este nivel |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LA PRINCIPAL ACTIVIDAD
DE
AERO BOUTIQUES DE MEXICO
Y SUS LUGARES DE OPERACIÓN**



La principal actividad de la empresa es la comercialización, es decir, la venta de productos como:

- **Bebidas alcohólicas: whisky, ron, tequila, licores.**
- **Tabacos: cigarros y puros.**
- **Perfumería: perfumes, cosméticos y tratamientos.**
- **Regalos: relojes, plumas, porcelanas, cristal, artesanías, joyería.**
- **Alimentación envasada: café, chocolates, salsas, cajetas.**

Todos estos productos son de reconocidas marcas nacionales e internacionales que conocerás más adelante.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los productos anteriormente descritos están exhibidos en nuestras tiendas ubicadas en los más importantes Aeropuertos de la República:

CIUDAD DE MÉXICO, D.F.

ACAPULCO, GUERRERO.

GUADALAJARA, JALISCO.

PUERTO VALLARTA, JALISCO.

MAZATLÁN, SINALOA.

MONTERREY, NUEVO LEON.

MÉRIDA, YUCATÁN.

CANCÚN, QUINTANA ROO.

COZUMEL, ISLA DE

IXTAPA ZIHUATANEJO, GRO.

LEÓN, GUANAJUATO.

CULIACÁN, SINALOA.

SAN JOSE DE LOS CABOS, BAJA CALIFORNIA SUR.



SU

DIVERSIFICACIÓN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



La operación de la empresa ha permitido un importante desarrollo de expansión de sus proyectos, con lo cual se ha obtenido una diversificación que se traduce en:

Tiendas Duty Free: su principal característica es que sólo se realiza la venta de los productos exhibidos a pasajeros que viajan fuera de la República, esto es, que presenten pase de abordar con vuelo internacional.

Tiendas Duty Paid: los productos de estas tiendas están disponibles para pasajeros que viajan a ciudades dentro de la República y en vuelos internacionales.

Tienda de Platería y Regalos: esta boutique exhibe productos de nuestro principal proveedor de plata y se han incluido artículos como relojes de prestigias marcas, la venta de estos productos solo se realiza a pasajeros con vuelo internacional.

Tiendas de Chocolates: su principal actividad es la venta de las mejores marcas de chocolates exhibidas en una amplia variedad de presentaciones, estos productos están a la venta para pasajeros con vuelo nacional e internacional.

Tienda de Empleados: la principal característica de esta tienda es que un alto número de productos de los que se exhiben en Tiendas Duty Free están a la venta para los empleados de todas las dependencias del Aeropuerto. Para realizar la venta solo tienen que mostrar su identificación que los presente como empleados.

COMO PUEDES VER LA DIVERSIDAD DE OPERACIONES QUE TIENE LA EMPRESA REQUIERE DE TI PARA CONTINUAR CON SU EXPANSION, PERO..... AÚN HAY MAS!.....

Salón Vip: este es un espacio asignado para la estancia de pasajeros que tienen acuerdo con alguno de los convenios establecidos con aerolíneas o con empresas de renombre. Durante su estancia en esta sala los pasajeros que esperan para abordar su vuelo tienen a su disposición servicio de cafetería, de t.v., área de fumar y salón privado.

Coffe & Magazine: en esta modalidad de venta se ofrece una variedad de alimentos para su consumo a los pasajeros que están en espera de abordar su vuelo nacional o internacional.

Restaurante Lindbergh's: a diferencia del anterior servicio la característica de este restaurante es que dentro del Aeropuerto de la Cd. De México se obtuvo una franquicia con Restaurantes Wings para que mediante sus colaboradores se ofrezca una amplia variedad de alimentos a los pasajeros que están en espera de abordar su vuelo.

Venta a Bordo de Aerolíneas: este importante punto de venta esta dirigido a aquellos pasajeros que abordan vuelos con destino internacional y que durante su vuelo pueden realizar la compra de los artículos de más demanda que se adquieren con las características de una Tienda Duty Free.

Página de Internet: ante los hechos de estar a la vanguardia para proporcionar un mejor servicio en Tiendas Duty Free, se da a conocer este importante instrumento para dar otra opción a los pasajeros de solicitar los productos que puede encontrar en su visita a nuestras Tiendas. Lo más significativo de realizar sus pedidos mediante esta vía es que se otorgan descuentos a los productos solicitados.

**LA MISIÓN DE AERO BOUTIQUES ES:
 "LOGRAR SER LIDER EN EL MERCADO DE TIENDAS LIBRES DE
 IMPUESTOS QUE OPERAN EN LOS AEROPUERTOS
 INTERNACIONALES"**

POR ESTO ES QUE NECESITAMOS DE PERSONAS

¡COMO TÚ!



**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

NUESTROS OBJETIVOS EN AERO BOUTIQUES SON:

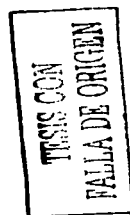
- OTORGAR A NUESTROS CLIENTES UN EXCELENTE SERVICIO DE ATENCIÓN PERSONAL DURANTE SU VISITA A NUESTRAS TIENDAS.
- BRINDAR LOS MEJORES PRODUCTOS EN PRECIO CALIDAD Y EXHIBICIÓN.
- CONTAR CON LAS MARCAS DE PRODUCTOS MÁS RECONOCIDAS.
- PROPORCIONAR LANZAMIENTOS Y PRODUCTOS DE CALIDAD.

Y LO MAS IMPORTANTE:

- CONTAR CON PERSONAL PREPARADO Y ALTAMENTE CALIFICADO QUE NOS PERMITA SER INSUPERABLES.



¡TÚ ÉRES ESTA PERSONA!

NUESTRO LOGOTIPO

ESTOS COLORES SON LOS INSTITUCIONALES DE AERO BOUTIQUES Y TE IDENTIFICARAS AUN MÁS CON ELLOS CUANDO PORTES TÚ UNIFORME.

¿ QUIÉNES PARTICIPAN EN AERO BOUTIQUES ?



Aero Boutiques está integrada por las siguientes grandes áreas:

**Dirección
General**

Dirección de Administración y Finanzas

Dirección de Operaciones

Dirección Comercial

Dirección de Organización y Sistemas

VEAMOS AHORA QUIENES PARTICIPAN EN ELLAS

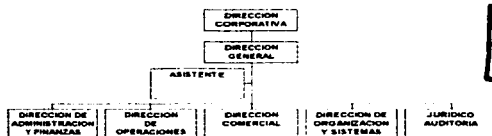
Y EN CUAL DE ESTAS ÁREAS TE INTEGRARÁS.....



Cada una de las áreas citadas anteriormente realiza una destacada función dentro de la empresa.

Los siguientes organigramas te darán un mejor panorama de la ubicación en que te encontrarás dentro de la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

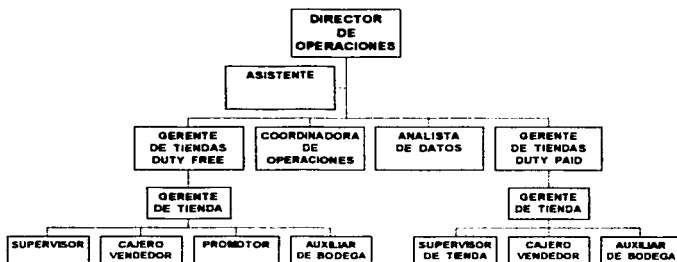


ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS



ESTA ÁREA REALIZA LA OPERACIÓN CONTABLE.

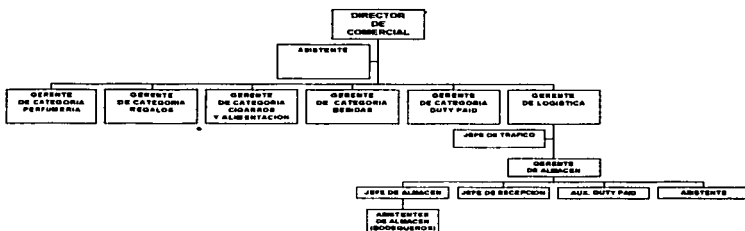
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

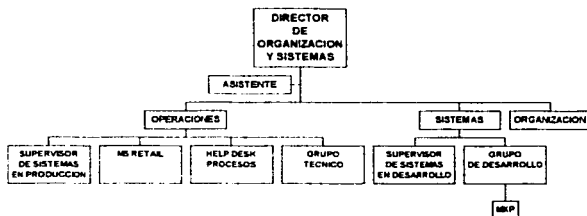
ESTA ÁREA VERIFICA LA OPERACIÓN EN TIENDAS.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL



ESTA ÁREA REALIZA LAS COMPRAS A PROVEEDORES Y DISTRIBUYE LOS PRODUCTOS EN TIENDAS.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS



ESTA ÁREA SE ENCARGA DE LOS EQUIPOS Y SISTEMAS.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿ YA UBICASTE EN QUÉ ÁREA TE INTEGRARÁS ?

¡ MUY BIEN !

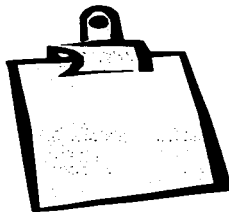
**AHORA VAMOS A INFORMARTE ALGUNAS NORMAS Y
REGLAMENTOS QUE DEBES CONOCER PARA TU MEJOR
PARTICIPACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO.**



REQUERIMIENTOS

PARA DESEMPEÑAR

TU CARGO



**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

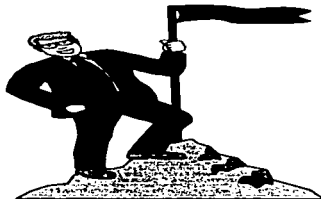
LOS SIGUIENTES REQUERIMIENTOS SON PRÁCTICAMENTE POSIBLES DE REALIZAR YA QUE SÓLO DEPENDEN DE TU INTERÉS, ENTUSIASMO Y CAPACIDAD PARA CONSEGUIRLO, ESTOS SON:

- ✓ **ASISTENCIA:** CUANDO TÚ ESTAS PRESENTE TU TRABAJO TIENE CONTINUIDAD Y CONFORME LO REALIZAS OBSERVARÁS UNA MEJOR CALIDAD.
- ✓ **PUNTUALIDAD:** SI TE ORGANIZAS PODRÁS ESTAR A TIEMPO EN TU LUGAR DE TRABAJO Y ASÍ FAVORECERAS TU DESEMPEÑO.
- ✓ **PRESENTACIÓN:** LA MEJOR FORMA DE SENTIRNOS BIEN ES ARREGLARNOS Y VESTIRNOS LO MÁS ADECUADO POSIBLE PARA DAR UNA EXCELENTE IMPRESIÓN A NOSOTROS MISMOS Y A AQUELLOS CON LOS CUALES CONVIVIMOS, DE ESTA FORMA AL TENER TU UNIFORME Y GAFETE EN ADECUADAS CONDICIONES LO QUE ESTAS PROYECTANDO ES UN IMAGEN ACORDE A TU PERSONA.
- ✓ **DISCIPLINA:** AL CONOCER LAS NORMAS Y REGLAMENTOS SOBRE LOS CUALES NOS TENEMOS QUE GUIAR ES RELEVANTE QUE SE CUMPLAN DESDE TU VISIÓN YA QUE ESTO PERMITE GENERAR UN INTERCAMBIO DE DERECHOS Y OBLIGACIONES CON LOS CUALES TE PUEDES IDENTIFICAR Y LLEVARLOS A CABO LO CUAL TE PERMITIRÁ CONDUCIRTE CON ABSOLUTA SEGURIDAD.



LO RELACIONADO A TUS HORARIOS DE TRABAJO, DÍAS DE DESCANSO, HORARIOS DE COMIDA, DÍAS DE PAGO Y CUALQUIER OTRO DATO QUE PRECISES SABER LO DEBERÁS CONSULTAR CON TU JEFE INMEDIATO DE ACUERDO AL ÁREA A LA QUE TE HAYAS INTEGRADO O TAMBIÉN PUEDES SOLICITAR INFORMACIÓN AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS.

ESPERAMOS QUE LO INFORMADO EN ESTE ESPACIO TE HAYA SIDO ÚTIL PUES SU FINALIDAD ES QUE TE IDENTIFIQUES EN TU NUEVO CARGO Y PARTICIPES CON NOSOTROS DE LA FORMA MÁS ENTUSIASTA Y ASÍ PODER OBSERVAR TU CREATIVIDAD Y TUS LOGROS.



;; BIENVENIDO !!

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Después de esta presentación, a continuación se expondrá la propuesta del programa de inducción para los nuevos integrantes de la empresa.

5.3. PRESENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN A IMPLANTARSE EN LA EMPRESA AERO-BOUTIQUES DE MÉXICO.

5.3.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA.

La necesidad de implantar un "programa de integración a la empresa" en Aero-Boutiques de México deriva de los últimos datos en relación a la baja de personal que en su entrevista de salida mencionan algunas de las causas por las que no permanecieron en la empresa; algunas de ellas son: el que no obtuvieron suficiente información sobre las actividades de la empresa, esto es, cómo está integrada, qué políticas se llevan a cabo, confusión al no saber con quién dirigirse para resolver sus demandas, los bajos sueldos, que las actividades del puesto no eran lo que esperaban, se les ofreció otra oportunidad de trabajo en otra empresa, entre otras.

Otra apreciación del porqué se requiere implantar un programa de inducción en Aero-Boutiques se desprende de los datos obtenidos de la capacitación impartida en los años 2000 y 2001, en los que se advierten sólo 2 presentaciones de inducción al personal que pertenece a Tiendas, las cuales se realizaron a finales del año 2001 y se llevaron a cabo por un Gerente de Tienda que no maneja los elementos necesarios para desarrollar este evento y más aún no cuenta con los apoyos didácticos para realizar esta tarea.

En un programa de inducción se deben incluir, además de información básica sobre la empresa, algunos elementos que fomenten en el personal aspectos de carácter motivacional los cuales sirvan de apoyo para reiterarle al empleado la importancia que tiene su participación en la empresa, siendo esta una estimación más de la necesidad de realizar un programa de integración a la empresa, enfatizando que las presentaciones de inducción que se han realizado carecen de este elemento principal de motivación en el trabajo.

5.3.2. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA.

La presentación del siguiente programa de integración a la empresa se deriva de la necesidad de informar al personal de nuevo ingreso las principales características del sistema de producción y de actuación de la empresa Aero-Boutiques de México, con el propósito de incorporarlos al equipo de trabajo que conforma dicha empresa.

Se advierte que es necesario incluir en el programa de integración de Aero-Boutiques información relacionada con procesos de motivación referidas al trabajo que permita a los empleados detectar sus limitaciones y alcances en beneficio propio y de la empresa.

5.3.3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

- Se plantearán objetivos generales, particulares y específicos del programa.
- Se definirá el contenido de la información del programa dependiendo del puesto a ingresar.
- Se especificarán las técnicas de instrucción a emplear.
- Se informará de los requerimientos didácticos para llevar a cabo la inducción.
- Se administrará un cuestionario a los participantes para evaluar la información recibida.

El personal responsable de la planeación, organización y coordinación del programa depende del área de Operaciones.

Responsable de la impartición del programa: Gerente de Tienda o instructor.

5.4. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE INTEGRACIÓN.

Nombre del programa: **Integración del personal de nuevo ingreso a la empresa Aero-Boutiques de México.**

Horas de duración: 4 horas (revisión del manual)

5.4.1. OBJETIVOS.

Objetivo general.

Que el personal de nuevo ingreso identifique las funciones y actividades del puesto que desempeñará y como éstas se integran en el sistema de producción de la empresa, para que con su labor se beneficie tanto el nuevo empleado como la empresa.

Objetivo particular.

Que el personal de nuevo ingreso identifique mediante el manual del empleado las actividades de la empresa y advierta que su participación es importante para el desarrollo de la empresa.

Objetivo específico.

Que el personal de nuevo ingreso describa la importancia de conocer las actividades de la empresa y que describa lo valioso de su participación como integrante de la misma.

Distribución del personal de nuevo ingreso en el programa de inducción. Se formará un grupo de 3 a 10 personas. Se impartirá este curso el día Lunes debido a que es el día de menos movimiento en Tiendas, y según se requiera se llevará a cabo el curso semanal, quincenal o mensual, dependiendo de las necesidades de integrar al personal de nuevo ingreso.

5.4.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

Cada uno de los temas contenidos en el programa de inducción se desarrollarán mediante cartas descriptivas las cuales contienen el subtema, el objetivo, los materiales, las actividades y dinámicas que se expondrán en cada uno de ellos. Estas cartas descriptivas están desarrolladas al término de este apartado.

TEMAS

I. Bienvenida

- ✓ Palabras de bienvenida
- ✓ Presentación de los participantes
- ✓ Explicación del programa

II. Aspectos organizacionales

- ✓ Trayectoria de Aero-Boutiques
- ✓ Misión y objetivos básicos de la empresa.
- ✓ Cómo se organiza y estructura la empresa: qué hace cada área
- ✓ Principales productos y servicios de la empresa.
- ✓ Políticas, normas y reglamentos internos.
- ✓ Procedimientos de seguridad en el trabajo.

III. Beneficios

- ✓ Horario de trabajo, de descanso y de comida.
- ✓ Días de pago y anticipos de sueldo.
- ✓ Beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

IV. Presentación del nuevo personal

- ✓ A los superiores y compañeros de trabajo.
- ✓ Distribución física del área que utilizará el nuevo integrante.

V. Deberes de los cargos

- ✓ Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
- ✓ Tareas y objetivos del cargo.

VI. Evaluación

- ✓ Se realizará una evaluación a cada uno de los participantes al concluir el curso para valorar los objetivos generales, particulares y específicos del programa.

Se administrará un cuestionario de preguntas abiertas.

Cuestionario a administrar:

1. ¿Qué es Aero-Boutiques de México?
2. ¿Porqué es importante conocer los antecedentes de la empresa?
3. ¿Quiénes conforman la empresa?
4. ¿Desde cuándo existe Aero-Boutiques de México?
5. ¿Qué debes conocer sobre la empresa para desempeñar tu trabajo?
6. ¿Qué ventajas tiene el conocer las políticas de la empresa?
7. ¿Qué desventajas se tienen al no ser presentado con jefes y compañeros?
8. ¿Qué beneficios otorga la empresa?
9. ¿Qué responsabilidades adquieres al incorporarte a la empresa?
10. ¿Necesitas saber algo más respecto a alguna información que no se haya tratado?

Nota: En relación al puesto asignado se incorporarán algunas preguntas según el puesto a desempeñar.

Retroalimentación:

Se le informará a los participantes la calificación obtenida en la evaluación y se le propondrá si requiere de aclarar alguna duda sobre el tema revisado o si requiere de ampliar la información, según sea el caso.

5.4.3. ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN.

Para este programa de inducción se propone llevar a cabo la técnica de instrucción expositiva, la cual permitirá presentar la información del tema principal que incluye una introducción, después se desarrollará detalladamente (ver cartas descriptivas) y se concretará con una evaluación.

5.4.4. RECURSOS DIDÁCTICOS.

Con la finalidad de presentar en forma clara y en el menor tiempo posible la información sobre la empresa Aero-Boutiques de México al personal de

nuevo ingreso se requerirá el empleo de los siguientes recursos didácticos y materiales.

- Aula
- Video
- Videocassettera
- Televisión
- Proyector de acetatos
- Acetatos
- Pizarrón
- Plumones
- Material de apoyo (manual informativo).
- Hojas blancas
- Plumas

5.4.5. CARTAS DESCRIPTIVAS

I. BIENVENIDA

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
Presentación de los participantes	Identificar a los integrantes del grupo.	Aula, pizarrón, plumones, lápices, hoja de registro, hojas blancas	Se presenta al grupo, les da la bienvenida a los nuevos empleados y aplicará una dinámica de desformalización para establecer un primer contacto con los participantes con la finalidad de conocerse solicita a los participantes que se presenten al grupo indicando nombre, edad, estudios y algún dato personal en relación a gustos, pasatiempos, etc.
Explicación del programa	Exponer el propósito del programa, contenido, forma en que se realizará, duración.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, hojas blancas	Expondrá los puntos a tratar en el programa.

II. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
Trayectoria de Aero-Boutiques	Informar sobre la formación de la empresa.	Aula, acetatos, proyector de acetatos, pizarrón, plumones, manual, hojas blancas, videocassette, videocasetera, TV	Explicará mediante una lectura el proceso de formación de la empresa y expondrá imágenes de la empresa.
Misión y objetivos de la empresa	Listar la misión y objetivos de la empresa.	Aula, proyector de acetatos, acetatos, pizarrón, plumones, manual, hojas blancas videocassette, videocasetera, TV	Informará sobre la misión y objetivos de la empresa resaltando los valores que la forman.
Cómo se organiza y se estructura la empresa	Identificar las diferentes áreas que conforman la empresa.	Aula, video, videogradora, televisión, pizarrón, plumones, manual, hojas blancas, videocassette, videocasetera, TV	Mencionará el organigrama de la empresa indicando dónde se integrará cada participante.
Principales productos y servicios de la empresa	Informar sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.	Aula, video, videogradora, televisión, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas, videocassette, videocasetera, TV	Expondrá los diversos productos y servicios que ofrece la empresa.
Políticas, normas y reglamentos internos	Indicar los lineamientos a seguir respecto a las políticas, normas y reglamento interno.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Explicará las políticas, normas y reglamento interno a seguir dentro de la empresa.
Procedimientos de seguridad en el trabajo	Detallar las actividades que se realizan de seguridad en el trabajo.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Explicará los procedimientos a seguir para evitar riesgos en el trabajo.

III. BENEFICIOS

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
Horarios de trabajo, de descanso y de comida	Informar los horarios de trabajo a cubrir, los días de descanso y los horarios de comida.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Proporcionará y explicará la información sobre las jornadas de trabajo, los días de descanso y horario de comida.
Días de pago y anticipos de sueldo	Informar sobre los días en que se realizan los pagos y el procedimiento para solicitar anticipos de sueldo.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Explicará el proceso de pago y días asignados para ello, además informará sobre los requerimientos para solicitar anticipos de sueldo.
Beneficios sociales otorgados por la empresa	Detallar los beneficios que obtiene el personal de la empresa.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Informará sobre los beneficios que se obtienen durante la permanencia en la empresa.

IV. PRESENTACIÓN DEL NUEVO PERSONAL

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
A los superiores y compañeros de trabajo	Presentarlo con el personal al cual debe dirigirse el nuevo integrante.	Hojas blancas, plumas	Conducir una visita por las instalaciones de la empresa realizando la presentación del nuevo personal a los jefes y compañeros.
Distribución física del área que utilizará el nuevo integrante	Indicar el área y espacio en el cual se integrará el nuevo empleado.	Hojas blancas, plumas	Señalará a cada nuevo empleado el espacio en el que laborará.

V. DEBERES DE LOS CARGOS

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado	Informar en forma general las responsabilidades que adquiere el nuevo integrante.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Expondrá en forma general las responsabilidades adquiridas por el nuevo empleado.
Tareas y objetivos del cargo	Informar en forma general las tareas que se llevarán a cabo dependiendo del puesto asignado así como los objetivos a lograr.	Aula, pizarrón, plumones, acetatos, proyector de acetatos, manual, hojas blancas	Indicará brevemente las tareas y objetivos que debe efectuar el nuevo integrante dependiendo del puesto asignado.

VI. EVALUACIÓN

SUBTEMA	OBJETIVO	MATERIALES	ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR
Análisis de las actividades del programa	Solicitar al personal de nuevo ingreso que conteste en forma clara a los cuestionamientos sobre la información del programa realizado.	Aula, pizarrón, plumones, hoja de evaluación, pluma	Entregará a cada participante un cuestionario, explicará que deben contestar en forma clara y que esta evaluación es con fines de retroalimentar lo revisado.

Como hemos visto la inducción del nuevo empleado requiere de planificación y ejecución. Tomando en consideración las evaluaciones aplicadas a los nuevos integrantes se puede llevar a cabo un análisis del contenido del programa e identificar la información que se necesite mejorar, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Además es relevante que se le de seguimiento a la forma de operar de la empresa y que en la medida de lo posible se lleve a cabo la actualización de la información establecida en el manual del empleado.

CONCLUSIONES.

CONCLUSIONES

El haber realizado este reporte de trabajo me permitió hacer varias estimaciones, una de ellas es cómo ha sido el desempeño de los psicólogos en el área de la industria desde que ésta se denominó un campo en el cual los psicólogos realizaron valiosas aportaciones, un ejemplo de estas aportaciones es la realización de tests así como el diseño de entrevistas para seleccionar a personas para cubrir las demandas que surgieron durante la época de la Revolución Industrial. Sin embargo, en la actualidad esta área de la psicología es un espacio que como psicólogos hemos permitido que se perciba como una tarea poco necesaria a desarrollar desde nuestra profesión ya que considerando que en las empresas se lleva a cabo todo un proceso para reclutar, seleccionar, entrevistar, capacitar y dar seguimiento a cada nuevo integrante ha sido mínima la participación de los psicólogos que podemos realizar estas tareas y esto puede deberse, por una parte, a que dentro de los programas académicos que se cursan habría que considerar una mayor información y práctica sobre el quehacer del psicólogo en este ámbito del trabajo y, por otra, se puede verificar que el área de Recursos Humanos de una empresa se ha convertido más en un área administrativa (recepción y manejo de documentos del personal), que de crecimiento profesional y personal (atención, capacitación, orientación del personal), un ejemplo de ello es la empresa Aero-Boutiques de México.

Así, tenemos que habría que, además de procurarnos una mejor preparación y actualización como psicólogos para abordar esta área, sondear cuales son los requerimientos en las empresas para desarrollar nuevas propuestas de eficientar la labor de los psicólogos en ellas y que a su vez nos permita rescatar este importante sector, ya que como se analizó anteriormente, el comportamiento del personal que labora en una empresa tiene relación con el bienestar de nuestra sociedad. El papel del psicólogo en la industria además de una participación activa en el área de recursos humanos debe involucrarse en otras áreas de oportunidad como sería el establecer estudios y análisis sobre el clima de la organización, detectar necesidades propias del crecimiento de la empresa, intervenir en casos en que se requiera evaluar el desempeño de algún empleado (ya sea para promoción, cambio o baja del mismo), etc. Como podemos observar aún hay bastante quehacer como psicólogos para que este campo de la industria se vea favorecido con nuestra intervención y a su vez como psicólogos nos veamos beneficiados tanto para crecer profesionalmente como personal y socialmente.

Otra estimación que se puede rescatar de este trabajo efectuado en la empresa Aero-Boutiques de México es que mediante el análisis realizado sobre

la impartición de la capacitación se pudo detectar la necesidad de llevar a cabo un curso de inducción que permitiera informar al empleado de nuevo ingreso las características que conforman a la empresa ya que durante el período evaluado no se encontró este tipo de presentación. Con la propuesta de realizar un programa de integración para nuevos empleados de Aero-Boutiques es que se concluyó este reporte de trabajo y en la medida en que se lleve a cabo este programa habrá opción de evaluar su inclusión en los cursos impartidos en la empresa, sobre todo considerando que la propuesta haya sido para intentar disminuir los índices de rotación por baja de personal, además de que lo más importante de haberlo realizado es que los nuevos integrantes se permitan una larga estancia en la empresa en la medida en que conozcan aún más lo que la esta puede ofrecer tanto económica como profesionalmente. De esta forma podemos decir que el objetivo planteado para este reporte si se llevó a cabo y permitió en la medida de lo posible establecer los lineamientos para su ejecución.

También es importante destacar que para la realización de este trabajo hubo ventajas como el que la Dirección de Operaciones de Aero-Boutiques considerara relevante la propuesta del programa de inducción y permitió que se investigara con todas las áreas de la empresa la información necesaria para desarrollar este trabajo el cual dio lugar a elaborar un manual del empleado y un programa de inducción al nuevo empleado. Una ventaja más que se observó en la realización de este programa de inducción fue la participación entusiasta de las personas que laboran en las demás áreas de la empresa al proporcionar los datos relevantes para dar a conocer a la empresa y que en la apreciación de los empleados que tenían un período de más antigüedad era necesario llevarlo a cabo.

Sin embargo, el haber externado esta propuesta también presentó la desventaja de que otra persona se enterara y presentara un trabajo con las características a tratar pero su propuesta no fue bien recibida por el tipo de presentación que ofreció. Otra desventaja para llevar a cabo el diseño del programa se debió a que por ser una actividad que se realizó después de la jornada laboral ocasionó cierta demora por el poco tiempo que se le dedicaba y además porque aún cuando las áreas involucradas aportaban la información esta debía ser manejada en forma confidencial.

Una estimación más sobre este trabajo es que el estar realizando la tarea de programar la capacitación en la empresa Aero-Boutiques de México dio lugar a considerar que el área de Recursos Humanos no lleva a cabo el seguimiento del personal de nuevo ingreso en relación a su incorporación, esto es, no proporciona elementos al nuevo empleado de la información básica de la empresa, únicamente realiza la entrevista en la que solicita los papeles requeridos para formar parte de la empresa y el empleado es presentado al jefe inmediato para que comience su jornada laboral. Por lo tanto, el área de Recursos Humanos solo se ocupa de realizar el trámite administrativo para incorporar al nuevo empleado. Cómo se señaló en el organigrama, el personal a cargo de esta área son profesionales de Administración de Empresas. Cuando

un nuevo solicitante entrega sus documentos, esta área no lleva a cabo ningún tipo de evaluaciones para conocer si tiene aptitudes para cubrir el puesto, no hay ningún psicólogo que opere en esta área.

La probabilidad de establecer un departamento afín que permita desarrollar una metodología para llevar a cabo las tareas complementarias a las administrativas, en el que se pueda realizar determinadas pruebas para certificar que cuando menos se está cubriendo la plaza con el personal que requiere el perfil del puesto y en el que además se pueda proporcionar una inducción al empleado con personal calificado para esta tarea y que se constituya un proceso para dar seguimiento al personal que participa en la capacitación impartida, todavía está muy lejos de suceder.

La necesidad de llevar a cabo esta actividad desde el área de Recursos Humanos aún no adquiere los niveles de importancia que como en otras empresas se le otorga al proceso de integración del nuevo empleado y de capacitación, actividades que como hemos señalado deben ser coordinados desde este espacio de Recursos Humanos con personal de experiencia (psicólogos, pedagogos, administradores), y no como se ha establecido en el caso particular de la empresa Aero-Boutiques de México, que en lo que concierne solamente a capacitar se lleva a cabo en el área de Operaciones de dicha empresa haciendo hincapié en que el personal que realiza esta tarea no cuenta con los elementos metodológicos básicos para estructurar una presentación que tenga los lineamientos adecuados para cumplir con los objetivos.

Por todos estos motivos es que me permití llevar a cabo un análisis de la actividad de cómo se capacita en la empresa Aero-Boutiques de México, esto es, cómo se lleva a cabo la capacitación, quién la lleva a cabo, qué temas se ofrecen, quiénes participan, qué seguimiento se le da al personal que se capacita, entre otros.

El análisis presentado en el capítulo IV de este trabajo dio pauta para, además de informar estadísticamente de los resultados de la capacitación, generar una necesidad de reportar al Director del área de Operaciones en la que me encuentro a manifestar algunas de las tareas que desde esta área se pudieran incorporar en concordancia con la capacitación de los empleados. En el análisis se obtuvo además de todas las apreciaciones establecidas en los resultados explicados en dicho capítulo, que no se habían efectuado cursos de inducción para los empleados de nuevo ingreso para lo cual le sugerí que se realizará un manual de bienvenida a la empresa que en su contenido expresará a que se dedica la empresa, cómo esta formada, en que lugares opera, que artículos ofrece, dónde se ubicaría la persona que se está incorporando, etc., esto para cubrir esta importante omisión. De aquí surgió que, como profesionista de la carrera de psicología, me diera a la tarea de incorporar los elementos informativos para llevar a cabo esta nueva labor y presentar un programa generado de esta necesidad para agregarlo a la actividad de capacitación.

El manual de bienvenida al nuevo empleado y el programa para llevar a cabo el curso de inducción se concretaron a finales del mes de Octubre del año 2002 y fueron presentados a la Dirección de Operaciones para su revisión con la Dirección General. La respuesta para llevar a cabo esta nueva actividad dentro de la coordinación de la capacitación todavía no se concreta debido a los eventos que la Dirección General ha llevado a cabo para preparar la temporada de mayor afluencia de clientes. En cuanto sea autorizada la propuesta del manual y del programa de inducción se establecerá la coordinación para poder llevarlos a cabo.

Esta experiencia laboral me permitió estar más de cerca en las necesidades que se pueden detectar en una empresa y, cómo el campo de trabajo de un psicólogo en las empresas puede ser relevante si se buscan las oportunidades para desarrollar y explotar los conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio de esta profesión. El generar campos de acción para acrecentar las probabilidades de desempeño y difusión de las habilidades de los psicólogos es una tarea que debemos seguir demandando para a su vez ofrecer un trabajo profesional, de experiencia, de calidad, que nos permita crecer acorde a los requerimientos de la sociedad.

Los elementos metodológicos de los psicólogos para hacer propuestas de mejora en correspondencia a las necesidades que se detecten en las áreas de una empresa son básicos para no permitir que las áreas de oportunidad en las que él pueda participar sean cubiertas por otros profesionistas. También es importante que el psicólogo en el ámbito laboral desarrolle la línea de comunicación con otros profesionistas de la empresa considerando que el trabajo, por tener diversos objetivos en cada recurso humano, permitirá una mejor propuesta de desarrollo de las tareas al tener contacto ya sea con otros colegas que están insertados en esta actividad empresarial o con aquellos que son afines a las características de su formación (pedagogos, administradores, etc.).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alanís, A. H. (1993). La formación de formadores. México: Trillas.
2. Alles, M. A. (1998). El proceso de selección. Buenos Aires: Macchi.
3. Ansorena, A. de C. (1996). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. España: Paidós.
4. Arias, G.F. (1980). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
5. Blum, M. L. y Naylor J. C. (1976). Psicología industrial. México: Trillas.
6. Cadwell, Ch. M. (1991). Inducción al nuevo empleado. México: Trillas.
7. Cerda, V.S. y Nuñez, G.E. (1993). Elaboración de un programa de capacitación en una empresa paraestatal experiencia práctica. México: Reporte de Trabajo Profesional UNAM-Iztacala.
8. Clark, J. V. (1977). La Motivación en los grupos de trabajo: un enfoque tentativo. En: Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. España: Prentice-Hall Internacional.
9. Craig, R. L. y Bittel, L. R. (1971). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
10. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.
11. Dell, T. (1998). La motivación en el trabajo. México: Trillas.
12. Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1976). Psicología industrial. México: Trillas.
13. Enciclopedia del estudiante. (1998). México: Océano.
14. Ferry, G. (1971). El trayecto de la formación. México: Paidós.

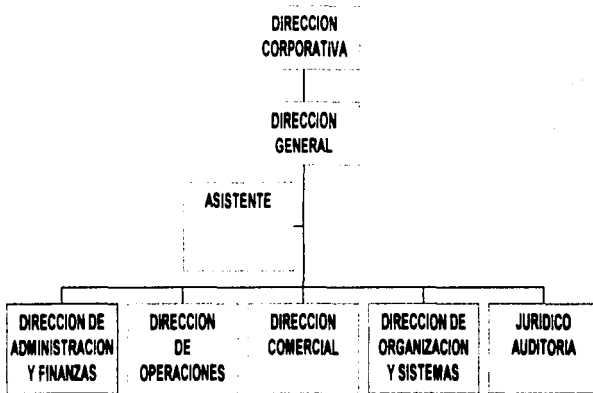
15. Gerardo, P. M. del C. (1989). El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría. En: El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Compilador: Javier Urbina Soria. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
16. Haller, G. B. V. (1974). Psicología general. México: Harla.
17. Herraiz, M. L. (1999). Formación de formadores. México: Limusa.
18. Hilgard, E.R. (1969). Introducción a la psicología. Madrid: Morata.
19. Mankelunas, M. V. (1987). Psicología de la motivación. Compilador. México: Trillas.
20. Mendoza, N. A. (1985). La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas. México: Trillas.
21. Peniche, L.C. (1989). Las perspectivas de la psicología del trabajo. En: El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Compilador: Javier Urbina Soria. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
22. Pérez, G. U. De R. (1978). La motivación en las organizaciones laborales. México: Librería de Medicina.
23. Pinto, V. R. (1990). Proceso de capacitación. México: Diana.
24. Rodríguez, M. E. y Austria, H. T. (1991). Formación de instructores. México: Mc Graw Hill.
25. Sikula, A.F y Mackenna, J.F. (1992). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
26. Siliceo, A. (1985). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
27. Stanton, E. S. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
28. Schultz, D. (1991). Psicología industrial. México: McGraw-Hill.
29. Tiffin, J. y Mc Cormick, E. J. (1982). Psicología industrial. México: Diana.

ANEXOS.



ORGANIGRAMA DE LAS DIRECCIONES DE AERO-BOUTIQUES DE MEXICO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

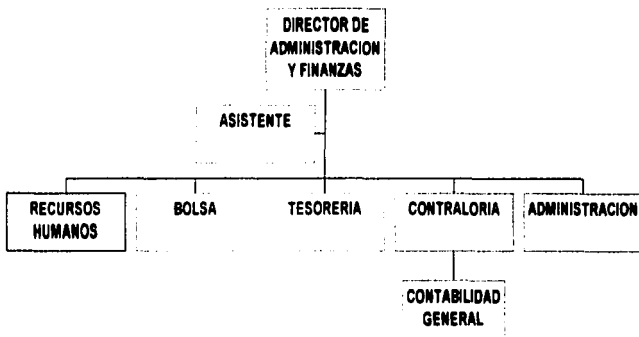


ANEXO 1

tb



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

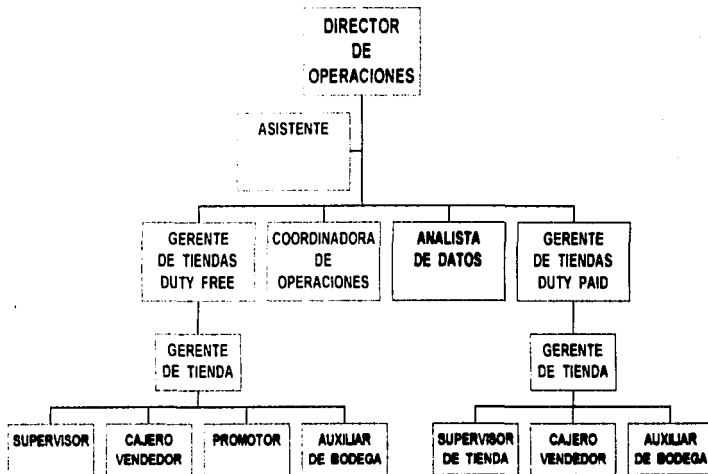


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE OPERACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



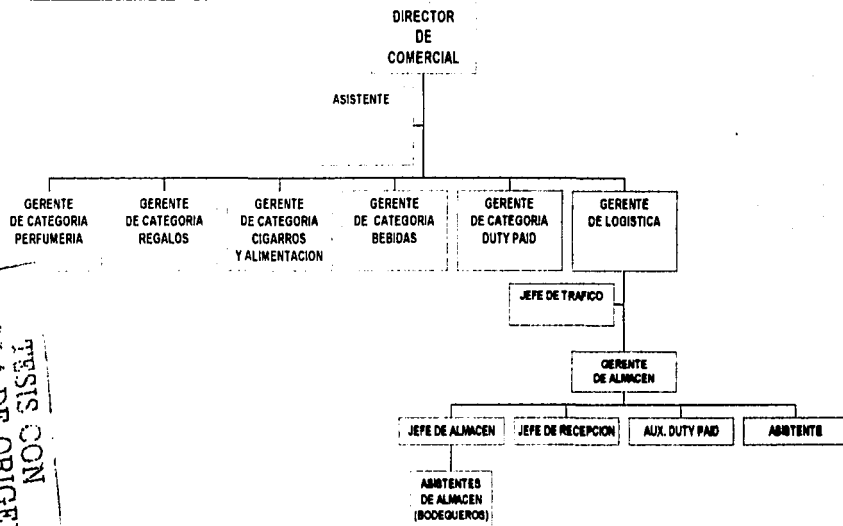
PUESTO DE LA AUTORA
DE ESTE REPORTE

ANEXO 3

66



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION COMERCIAL

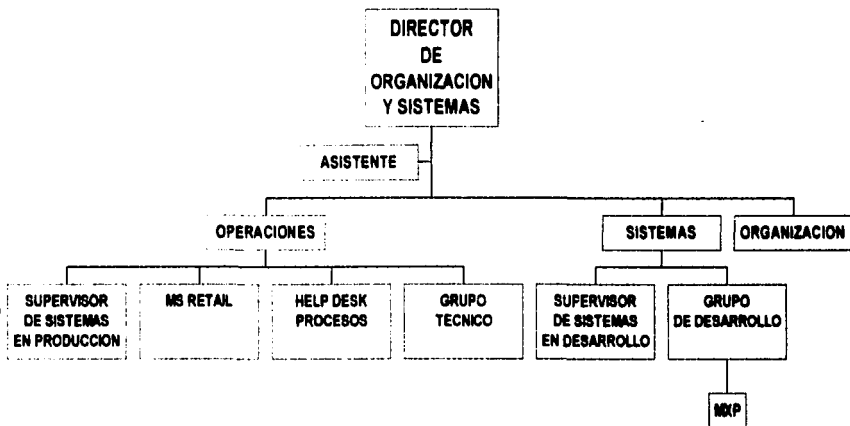


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



102

CAPACITACION A PERSONAL DE TIENDAS AÑO 2000
CURSOS DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
IMPARTIDOS POR PROVEEDOR
DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2000

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA
15 DE ENERO	CANCUN	LINDT	ALIMENTACION
22 DE ENERO	CANCUN	CUERVO	BEBIDAS
6 Y 7 DE MARZO	MEXICO I Y II	CHANEL	PERFUMERIA
9 Y 10 DE MARZO	MEXICO I Y II	GUERLAIN	PERFUMERIA
27 DE MARZO	MEXICO II	PLATERIA	REGALOS
11 DE ABRIL	MEXICO I Y II	LANCASTER	PERFUMERIA
15 DE MAYO	MEXICO I, II, III Y V	CORRALEJO	BEBIDAS
16 DE MAYO	MEXICO I Y II	KENZO	PERFUMERIA
18 DE MAYO	MEXICO I, II Y III	YVES SANT LAURENT	PERFUMERIA
19 DE MAYO	MEXICO I Y II	STENDHAL	PERFUMERIA
23 DE MAYO	CANCUN	KENZO	PERFUMERIA
24 DE MAYO	CANCUN	BIOETHERM	PERFUMERIA
29 DE MAYO	MEXICO I, II, III Y V	BACARDI	BEBIDAS
21 DE JUNIO	MEXICO I, II, III Y V	UNITED DESTILLERS	BEBIDAS
10 DE JULIO	MEXICO I Y II	SWAROVSKY	REGALOS
12 Y 13 DE JULIO	CANCUN	ORLANE	PERFUMERIA
17 DE JULIO	MEXICO I Y II	FUN & BASICS	REGALOS
28 DE JULIO	MEXICO I, II, III Y V	MEZCAL GUSANO ROJO	BEBIDAS
14, 15 Y 16 DE AGOSTO	CANCUN	TRATAMIENTO Y FRAGANCIAS	PERFUMERIA
21 DE AGOSTO	MEXICO I, II, III Y V	Puros MATACAPAN	CIGARROS
29 DE AGOSTO	COZUMEL	PARBEL	PERFUMERIA
30 DE AGOSTO	MEXICO I Y II	ZONATEX	REGALOS
11 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	CROSS	PERFUMERIA
13 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	COSMOPOLITAN	PERFUMERIA
13 DE SEPTIEMBRE	MEXICO I Y II	CROSS	PERFUMERIA
27 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	AZZARO	PERFUMERIA
5 DE OCTUBRE	CANCUN	KENZO	PERFUMERIA
6 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	GUERLAIN	PERFUMERIA
10 DE OCTUBRE	CANCUN	LLADRO	REGALOS
10 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	GIORGIO	PERFUMERIA
12 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	KENZO	PERFUMERIA
2 DE NOVIEMBRE	CANCUN	GUERLAIN	PERFUMERIA
13 DE NOVIEMBRE	MEXICO I, II, III Y V	TEQUILA PORFIRIO	BEBIDAS
29 Y 30 DE NOVIEMBRE	CANCUN	CRISTIAN DIOR	PERFUMERIA
TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS			34

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

103

**NUMERO DE CURSOS IMPARTIDOS POR PROVEEDOR
DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO POR FAMILIA**

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA	CURSOS
15 DE ENERO	CANCUN	LINDT	ALIMENTACION	1

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA	CURSOS
21 DE AGOSTO	MEXICO I, II, III Y V	PUROS MATACAPAN	CIGARROS	1

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA	CURSOS
22 DE ENERO	CANCUN	CUERVO	BEBIDAS	6
15 DE MAYO	MEXICO I, II, III Y V	CORRALEJO	BEBIDAS	
29 DE MAYO	MEXICO I, II, III Y V	BACARDI	BEBIDAS	
21 DE JUNIO	MEXICO I, II, III Y V	UNITED DESTILLERS	BEBIDAS	
28 DE JULIO	MEXICO I, II, III Y V	MEZCAL GUSANO ROJO	BEBIDAS	
13 DE NOVIEMBRE	MEXICO I, II, III Y V	TEQUILA PORFIRIO	BEBIDAS	

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA	CURSOS
6 Y 7 DE MARZO	MEXICO I Y II	CHANEL	PERFUMERIA	21
9 Y 10 DE MARZO	MEXICO I Y II	GUERLAIN	PERFUMERIA	
11 DE ABRIL	MEXICO I Y II	LANCASTER	PERFUMERIA	
16 DE MAYO	MEXICO I Y II	KENZO	PERFUMERIA	
16 DE MAYO	MEXICO I, II Y III	YVES SAINT LAURENT	PERFUMERIA	
19 DE MAYO	MEXICO I Y II	STENDHAL	PERFUMERIA	
23 DE MAYO	CANCUN	KENZO	PERFUMERIA	
24 DE MAYO	CANCUN	BIO THERM	PERFUMERIA	
12 Y 13 DE JULIO	CANCUN	ORLANE	PERFUMERIA	
14, 15 Y 16 DE AGOSTO	CANCUN	TRATAMIENTO Y FRAGAN	PERFUMERIA	
29 DE AGOSTO	COZUMEL	PARBEL	PERFUMERIA	
11 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	CROSS	PERFUMERIA	
13 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	COSMOPOLITAN	PERFUMERIA	
13 DE SEPTIEMBRE	MEXICO I Y II	CROSS	PERFUMERIA	
27 DE SEPTIEMBRE	CANCUN	AZZARO	PERFUMERIA	
5 DE OCTUBRE	CANCUN	KENZO	PERFUMERIA	
5 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	GUERLAIN	PERFUMERIA	
10 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	GIORGIO	PERFUMERIA	
12 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	KENZO	PERFUMERIA	
2 DE NOVIEMBRE	CANCUN	GUERLAIN	PERFUMERIA	
29 Y 30 DE NOVIEMBRE	CANCUN	CRISTHIAN DIOR	PERFUMERIA	

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	FAMILIA	CURSOS
27 DE MARZO	MEXICO II	PLATERIA	REGALOS	5
10 DE JULIO	MEXICO I Y II	SWAROVSKY	REGALOS	
17 DE JULIO	MEXICO I Y II	FUN & BASICS	REGALOS	
30 DE AGOSTO	MEXICO I Y II	ZONATEX	REGALOS	
10 DE OCTUBRE	CANCUN	LLADRO	REGALOS	

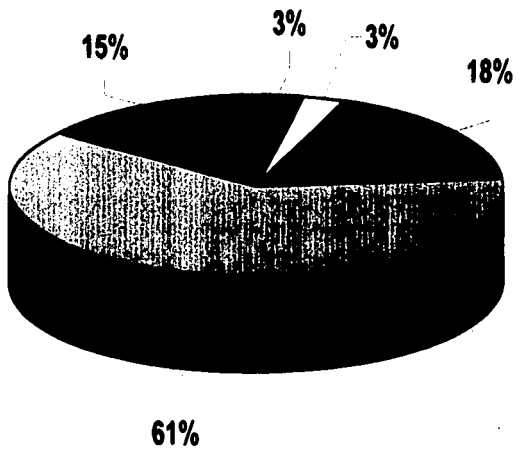
TOTAL DE CURSOS DE PROVEEDOR

34

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 7

CAPACITACION 2000
CURSOS IMPARTIDOS POR PROVEEDOR
ANEXO 8



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ALIMENTACION
- CIGARROS
- BEBIDAS
- PERFUMERIA
- REGALOS

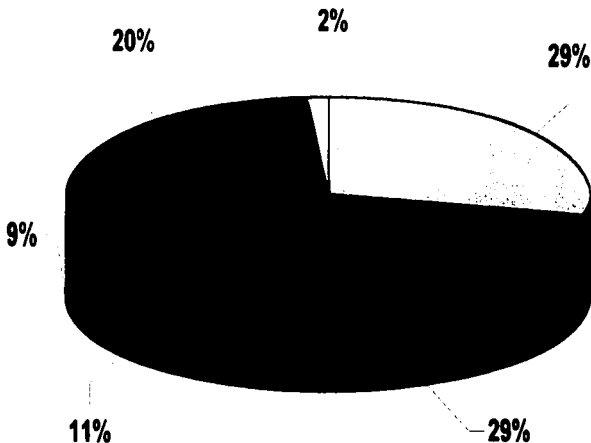
CAPACITACION 2000

PARTICIPACION DE TIENDAS EN CURSOS

DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

IMPARTIDOS POR PROVEEDOR

ANEXO 9



- MEXICO I
- MEXICO II
- MEXICO III
- MEXICO V
- CANCUN
- COZUMEL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

106

CAPACITACION A PERSONAL DE TIENDAS AÑO 2000
CURSOS DE CONOCIMIENTO GENERAL COORDINADOS POR OPERACIONES
DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2000

FECHA	TIENDA	TEMA
28 DE FEBRERO AL 3 DE MARZO	MEXICO I, II Y III	SISTEMA MXP Y MS RETAIL
29 DE FEBRERO	ACAPULCO	MANTENIMIENTO DE VENTAS
2 DE MARZO	IXTAPA	MANTENIMIENTO DE VENTAS
7 DE MARZO	GUADALAJARA	MANTENIMIENTO DE VENTAS
8 DE MARZO	CANCUN	MANTENIMIENTO DE VENTAS
14 DE MARZO	MONTERREY	MANTENIMIENTO DE VENTAS
21 Y 22 DE MARZO	MEXICO I Y II	MANTENIMIENTO DE VENTAS
28 DE MARZO AL 13 DE MAYO	MEXICO I Y II	FRANCES
13, 23 Y 28 DE MAYO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS
19 DE MAYO	LEON	MANTENIMIENTO DE VENTAS
30 Y 31 DE MAYO	MEXICO I Y II	MANTENIMIENTO DE VENTAS
8 DE JUNIO	MAZATLAN	MANTENIMIENTO DE VENTAS
20 Y 21 DE JUNIO	VALLARTA	MANTENIMIENTO DE VENTAS
3, 5, 13 Y 20 DE JUNIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS
13 DE JUNIO	MEXICO I	INICIACION DE CAJEROS
20 DE JUNIO	MEXICO III	INICIACION DE CAJEROS
20 DE JUNIO	MEXICO I, II, III, V Y SALA VIP	INGLES
20 DE JUNIO	ACAPULCO	INGLES
20 DE JUNIO	VALLARTA	INGLES
20 DE JUNIO	CABOS	INGLES
20 DE JUNIO	MÉRIDA	AMEXCO
21 AL 23 DE JUNIO	MEXICO V	INICIACION DE CAJEROS
21 DE JUNIO AL 19 DE JULIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS
26 DE JUNIO	VALLARTA	AMEXCO
28 DE JUNIO	CABOS	MANTENIMIENTO DE VENTAS
28 DE JUNIO	GUADALAJARA	INGLES
28 DE JUNIO	MAZATLAN	INGLES
28 DE JUNIO	IXTAPA	INGLES
5 DE JULIO	MEXICO I, II, III, V Y CHOCOLATES	BANCOMER
18 DE JULIO	ACAPULCO	AMFXCO
26 DE JULIO	CANCUN	INGLES
26 Y 27 DE JULIO	MEXICO III	INICIACION DE CAJEROS
27 Y 28 DE JULIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS
4 Y 21 DE AGOSTO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS
22 DE AGOSTO AL 18 DE OCTUBRE	MEXICO II, III Y V	INICIACION DE CAJEROS
12 AL 19 DE SEPTIEMBRE Y 26 DE SEPTIEMBRE AL 3 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	JAPONES
9 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	DUTY MEXICO COM
13 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	DUTY MEXICO.COM
16 Y 17 DE OCTUBRE	VALLARTA	AMEXCO
13 DE NOVIEMBRE	VALLARTA	BANCOMER
TOTAL DE CURSOS		40

ANEXO 10

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

107

**NUMERO DE CURSOS COORDINADOS POR OPERACIONES
DIVERSOS TEMAS**

FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
20 DE JUNIO	MERIDA	AMEXCO	4
26 DE JUNIO	VALLARTA	AMEXCO	
18 DE JULIO	ACAPULCO	AMEXCO	
16 Y 17 DE OCTUBRE	VALLARTA	AMEXCO	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
5 DE JULIO	MEXICO I, II, III, V Y CHOCOLATES	BANCOMER	2
13 DE NOVIEMBRE	VALLARTA	BANCOMER	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
9 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	DUTY MEXICO COM	2
13 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	DUTY MEXICO COM	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
28 DE MARZO AL 13 DE MAYO	MEXICO I Y II	F RANCES	1
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
20 DE JUNIO	MEXICO I, II, III, V Y SALA VIP	INGLES	8
20 DE JUNIO	ACAPULCO	INGLES	
20 DE JUNIO	VALLARTA	INGLES	
20 DE JUNIO	CABOS	INGLES	
28 DE JUNIO	GUADALAJARA	INGLES	
28 DE JUNIO	MAZATLAN	INGLES	
28 DE JUNIO	IXTABA	INGLES	
26 DE JULIO	CANCUN	INGLES	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
13, 23 Y 26 DE MAYO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS	10
3, 5, 13 Y 20 DE JUNIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS	
13 DE JUNIO	MEXICO I	INICIACION DE CAJEROS	
20 DE JUNIO	MEXICO III	INICIACION DE CAJEROS	
21 AL 23 DE JUNIO	MEXICO V	INICIACION DE CAJEROS	
21 DE JUNIO AL 19 DE JULIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS	
26 Y 27 DE JULIO	MEXICO III	INICIACION DE CAJEROS	
27 Y 28 DE JULIO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS	
4 Y 21 DE AGOSTO	MEXICO II	INICIACION DE CAJEROS	
22 DE AGOSTO AL 18 DE OCTUBRE	MEXICO II, III Y V	INICIACION DE CAJEROS	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
SEPTIEMBRE AL 3 DE OCTUBRE	MEXICO I Y II	JAPONES	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
29 DE FEBRERO	ACAPULCO	MANTENIMIENTO DE VENTAS	11
2 DE MARZO	IXTABA	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
7 DE MARZO	GUADALAJARA	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
8 DE MARZO	CANCUN	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
14 DE MARZO	MONTERREY	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
14 Y 22 DE MARZO	MEXICO I Y II	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
19 DE MAYO	LEON	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
30 Y 31 DE MAYO	MEXICO I Y II	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
8 DE JUNIO	MAZATLAN	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
20 Y 21 DE JUNIO	VALLARTA	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
28 DE JUNIO	CABOS	MANTENIMIENTO DE VENTAS	
FECHA	TIENDA	TEMA	CURSOS
28 DE FEBRERO AL 3 DE MARZO	MEXICO I, II Y III	SISTEMA MXP Y MS RETAIL	1

TOTAL DE CURSOS POR TEMA 40

ANEXO 11

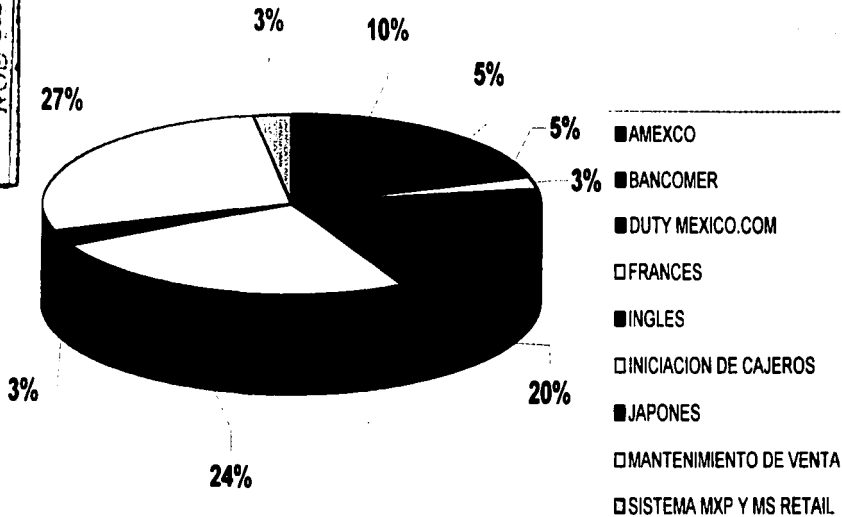
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPACITACION 2000

TEMAS COORDINADOS POR OPERACIONES

ANEXO 12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



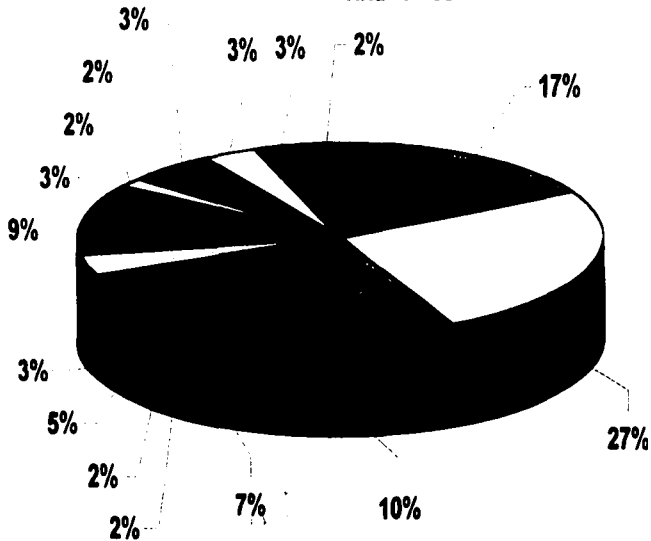
100

CAPACITACION 2000

PARTICIPACION DE TIENDAS

A LOS CURSOS DE OPERACIONES

ANEXO 13

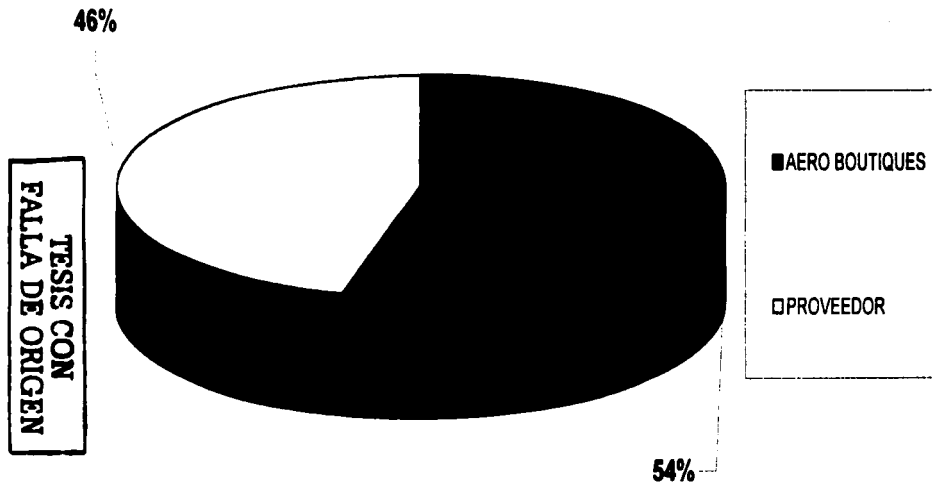


- MEXICO I
- MEXICO II
- ▣ MEXICO III
- MEXICO V
- SALA VIP
- CHOCOLATES
- ACAPULCO
- GUADALAJARA
- VALLARTA
- MAZATLAN
- MONTERREY
- MERIDA
- CANCUN
- CABOS
- IXTAPA
- LEON

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPACITACION 2000
CURSOS IMPARTIDOS
POR AERO BOUTIQUES Y POR PROVEEDOR

ANEXO 14



CAPACITACION A PERSONAL DE TIENDAS AÑO 2001
CURSOS IMPARTIDOS POR PROVEEDOR
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2001

FECHA	TIENDA	PROVEEDOR	CURSOS	TEMA	FAMILIA	AEROS	PROB
22 DE ENERO	MEXICO 1 1 2	PROV	BB	CONOCER EL PRODUCTO	PERFUMERIA	0	18
20 DE ENERO	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	REMY MARTIN	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	8	2
11 DE ENERO	MEXICO 1 1 2	PROV	PHILIPPE PERRARD	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	0	24
18 DE FEBRERO	MEXICO 1 1 2	PROV	SODIPAC	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	1	12
21 DE FEBRERO	CANLUN	PROV	WATER PAC	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	5	8
1 DE MARZO	CANLUN	PROV	L'ANCORE	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	8	0
8 DE MARZO	MEXICO 1 1 2	PROV	STENDAL	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	12	14
3 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	GUERLAIN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	4	8
1 4 Y 5 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	GUERLAIN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	13	8
18 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	TANE	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	5	0
18 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	ARABIA	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	4	8
13 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	ARABIA	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	10	12
28 DE ABRIL	CANLUN	PROV	GUERLAIN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	15	10
21 DE MAYO	CANLUN	PROV	L'ARTISTE EN FIFTE	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	18	2
21 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	LEMMINGHIAN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	13	8
22 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	COMBOLITAN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	18	11
21 22 Y 24 DE MAYO	MEXICO 1 1 2	PROV	PANFILI MARGALE	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	26	21
21 DE MAYO	MEXICO 1 1 2	PROV	ORANGE MARINE	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	8	12
28 DE MAYO	MEXICO 4	PROV	GUANO MARTINE	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	7	0
22 Y 23 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	PANFILI MARGALE	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	14	8
24 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	PANFILI MARGALE	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	8	2
28 DE MAYO	CANLUN	PROV	COMBOLITAN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	8	10
18 DE JUNIO	MEXICO 1 1 2	PROV	L'ARTISTE EN FIFTE (EN UNICO)	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	20	13
17 DE JUNIO	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	CHRISTIAN LORON	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	11	0
11 DE JUNIO	MEXICO 1 2 y 4	PROV	MEXICALI EL MEXICANO	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	28	11
12 DE JUNIO	MEXICO 1 2 y 4	PROV	LEVI	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	15	8
14 DE JUNIO	MEXICO 1 1 2	PROV	NORLON	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	0	3
14 Y 15 DE AGOSTO	MEXICO 1 1 2	PROV	WATER PAC	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	0	2
11 DE AGOSTO	MEXICO 1 2 y 4	PROV	GUERLAIN	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	12	18
3 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1 2 y 4	PROV	COMBOLITAN	CONOCER DEL PRODUCTO	COMBOLITAN	17	10
11 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1 2 y 4	PROV	ADRIANOLLO	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	21	9
8 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 3 4 5 6 y 7	PROV	COMBOLITAN	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	10	9
1 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1	PROV	PERAL	CONOCER DEL PRODUCTO	BEBIDAS	3	0
24 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1 2 y 4	PROV	MARCA	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	7	0
10 DE DICIEMBRE	MEXICO 1 2 3 4 5 y 6	PROV	MEXICO	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	20	8
13 DE DICIEMBRE	MEXICO 1 2 4 5 y 7	PROV	PERFUMERIA	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	10	11
16 DE DICIEMBRE	MEXICO 1 1 2	PROV	MEXICO	CONOCER DEL PRODUCTO	PERFUMERIA	9	7
TOTAL DE CURSOS POR PROVEEDOR			37	PERSONAL QUE ASISTIO		648	318

ANEXO 16

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**NUMERO DE CURSOS DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
IMPARTIDOS POR PROVEEDOR Y CLASIFICADOS POR FAMILIA
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2001**

FECHA	TIENDA	PROPIET	CURSOS	TEMA	FAMILIA	AEROS	PRODM
31 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1 2 4 y 5	PROV	CIJARROS	CONOC DEL PROD	CIJARROS	17	10
TOTAL DE CURSOS DE CIJARROS 1						PERSONAL QUE ASISTIO 17 10	

FECHA	TIENDA	PROPIET	CURSOS	TEMA	FAMILIA	AEROS	PRODM
29 DE ENERO	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	REMY MARTIN	CONOC DEL PROD	DECIDIAS	8	2
31 DE MAYO	CANCUN	PROV	UNITED DR BEVERAGES	CONOC DEL PROD	ULCIDIAS	16	2
23 DE MAYO	MEXICO 1 y 2	PROV	GRAND MARNIER	CONOC DEL PROD	BEBIDAS	6	12
24 DE MAYO	MEXICO 4	PROV	GRAND MARNIER	CONOC DEL PROD	BEBIDAS	2	0
4 DE JUNIO	MEXICO 1 y 2	PROV	UNIT DESTIMOTT	CONOC DEL PROD	DECIDIAS	20	13
11 DE JULIO	MEXICO 1 2 y 4	PROV	MEZCAL EL SEÑORIO	CONOC DEL PROD	DECIDIAS	26	11
22 DE ABRIL	MEXICO 1 y 2	PROV	VEV	CONOC DEL PROD	BEBIDAS	15	8
17 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 3 y 5	PROV	SIAMMIR	CONOC DEL PROD	BEBIDAS	30	9
TOTAL DE CURSOS DE BEBIDAS 8						PERSONAL QUE ASISTIO 123 57	

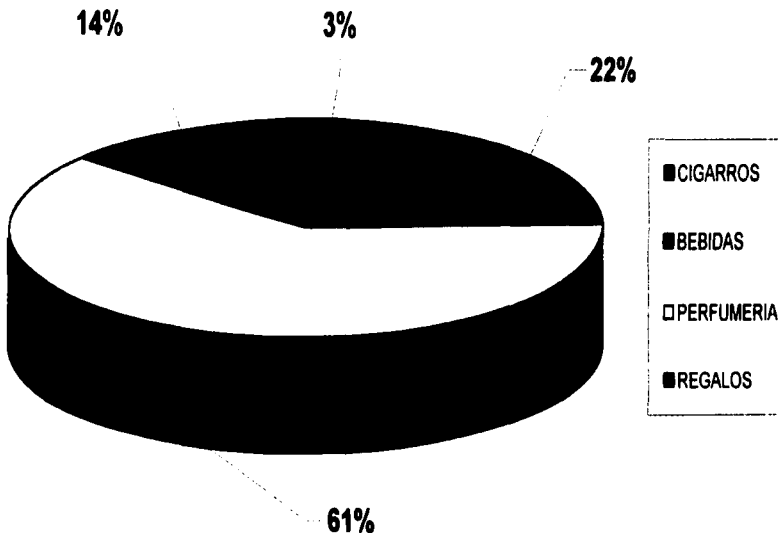
FECHA	TIENDA	PROPIET	CURSOS	TEMA	FAMILIA	AEROS	PRODM
22 DE ENERO	MEXICO 1 y 2	PROV	BN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	0	16
33 DEL ENERO	MEXICO 1 y 2	PROV	PHILIPPE GENANT	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	0	26
18 DE FEBRERO	MEXICO 1 y 2	PROV	SOEPAC	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	1	12
21 DE FEBRERO	CANCUN	PROV	SOEPAC	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	5	6
9 DE MARZO	CANCUN	PROV	LANGOMI	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	9	0
9 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	PROV	STENDAL	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	12	14
10 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	6	4
3 4 Y 10 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	13	8
10 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	ARAMIS	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	4	4
17 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	ANAMIS	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	10	12
21 DE ABRIL	CANCUN	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	15	10
19 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	15	9
22 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	16	11
21 23 Y 24 DE MAYO	MEXICO 1 y 2	PROV	PANFELMACHALE	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	26	23
22 Y 23 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	PANFELMACHALE	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	14	6
28 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	PANFELMACHALE	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	6	2
28 DE MAYO	CANCUN	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	6	10
7 DE JUNIO	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	CHRISTIAN DIOR	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	31	8
11 DE ABRIL	MEXICO 1 y 2	PROV	SELENAC	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	0	3
12 DE ABRIL	MEXICO 1 y 2	PROV	SELENAC	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	0	2
15 DE ABRIL	MEXICO 1 2 y 4	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	17	16
15 DE ABRIL	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	ALIZO	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	20	8
17 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 3 y 4	PROV	CHRISTIAN DIOR	CONOC DEL PROD	PERFUMERIA	10	31
TOTAL DE CURSOS DE PERFUMERIA 23						PERSONAL QUE ASISTIO 235 240	

FECHA	TIENDA	PROPIET	CURSOS	TEMA	FAMILIA	AEROS	PRODM
14 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	TAFI	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	REGALOS	5	0
11 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1 2 y 4	PROV	SOLARONDI	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	REGALOS	21	2
22 DE OCTUBRE	MEXICO 2	PROV	NAVIA	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	REGALOS	5	0
28 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 y 3	PROV	NAVIA	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	REGALOS	7	0
17 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1 2 y 4	PROV	NAVIA	CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	REGALOS	4	2
TOTAL DE CURSOS DE REGALOS 5						PERSONAL QUE ASISTIO 73 11	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPACITACION 2001
CURSOS DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
POR FAMILIA IMPARTIDOS POR PROVEEDOR

ANEXO 17



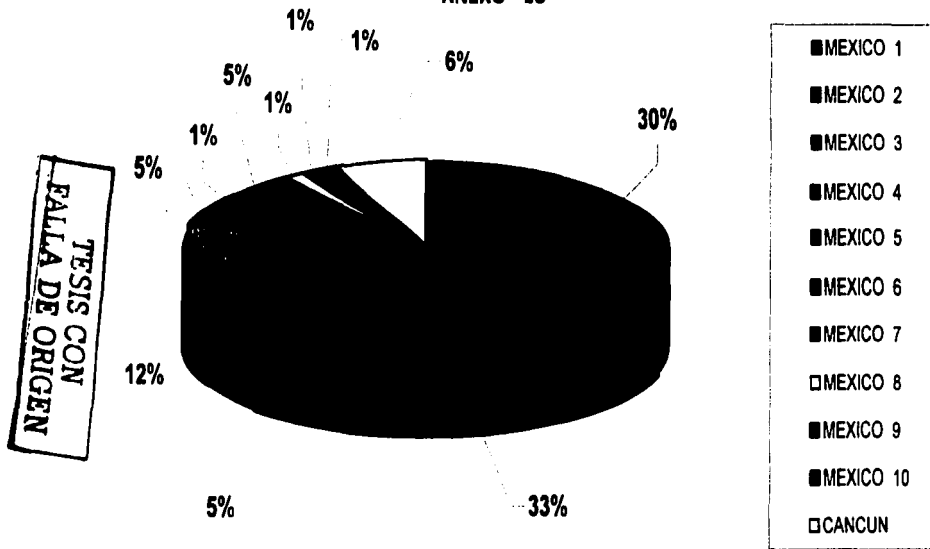
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPACITACION 2001

PARTICIPACION DE TIENDAS EN CURSOS DE CONOCIMIENTO

DEL PRODUCTO IMPARTIDOS POR PROVEEDOR

ANEXO 18

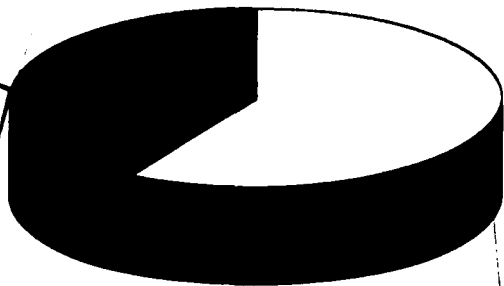


CAPACITACION 2001

**ASISTENCIA DE PERSONAL QUE ASISTIO
A CURSOS IMPARTIDOS POR PROVEEDOR**

ANEXO 19

42%



□ PERSONAL DE AERO-BOUTIQUES

■ PERSONAL DE PROMOTORIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

58%

CAPACITACION A PERSONAL DE TIENDAS AÑO 2001
CURSOS DE CONOCIMIENTO GENERAL COORDINADOS POR OPERACIONES
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2001
ANEXO 20

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMAS	AEROS	PROMI
8 AL 26 DE ENERO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 1	3	0
10 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	PROGRAMA BORDITE	11	0
12 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	DE VENTA POSITIVA	11	0
22 DE FEBRERO	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 2	22	0
9 AL 19 DE FEB	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	4	0
18 DE FEBRERO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO PLAT	7	0
8 AL 29 DE MARZO	MEXICO 1, 2, 4 y SALA	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 3	9	21
16 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 4	6	15
17 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	TARJETAS BANCARIAS	17	0
25 DE MARZO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	5	0
3 DE ABRIL	MONTERRREY	AERO	AMERICAN EXPRESS	JUNTOS PODEROS	2	0
17 DE ABRIL	GUADALAJARA	AERO	AMERICAN EXPRESS	JUNTOS PODEROS	0	0
18 DE ABRIL	MEXICO 1	AERO	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	10	0
19 DE MAYO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 5	8	0
21 DE MAYO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	1
23 DE MAYO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	18	0
29 Y 30 DE MAYO	GUADALAJARA	AERO	BANCOMER	TARJETA BANCARIA	9	0
6 AL 8 DE JUNIO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
15 DE JUNIO	MONTERRREY	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	1
16 DE JUNIO	GUADALAJARA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	8	2
18 DE JUNIO	LIFON	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	3	0
19 DE JUNIO	VALLARTA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	1
20 DE JUNIO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	TARJETA BANCARIA	15	1
25 Y 26 DE JUNIO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	3	0
1 DE JULIO	GUANAJUATO	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	17	0
3 Y 4 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 4	AERO	JULIO SANCHEZ	MOTIVACION DE PERSONAL	28	0
3 DE JULIO	MAZATLAN	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	0
4 DE JULIO	GUANAJUATO	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	18	0
9 Y 10 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 4	AERO	JULIO SANCHEZ	LIDERAZGO DE GRUPOS	28	0
13 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	13	10
15 Y 17 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 4	AERO	JULIO SANCHEZ	ORIENTADA A LA VENTA	28	0
23 DE JULIO	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	ESTEE LAUDER	TECNICA DE VENTA	18	0
24 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	3	3
25 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	2	7
18 AL 20 DE JULIO	MEXICO 1	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	2	0
23 AL 25 DE JULIO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
30 DE JULIO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
7 Y 8 DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO	15	8
20 AL 23 DE AGOSTO	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
23 DE AGOSTO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO	27	7
27, 23 Y 29 DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	4	0
29, 31 Y 31 DE AGOSTO	MEXICO 2 Y GUANAJUATO	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
10 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 2 Y CHICMO	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO	18	3
17 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	PURPOS	CONOC DEL PRODUCTO	19	7
24 DE JUL 6 DE SEPT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INGLES BASICO 2	9	15
25 DE JUL 7 DE SEPT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO 1 INGLES INTERMEDIO	3	5
24 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	HISTORIAM	CONOC DEL PRODUCTO	3	2
25 DE SEPTIEMBRE	5 SALA	AERO	RECURSOS HUMANOS	PLATAS LABORES	12	0
14 AL 20 DE SEPT	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	7	0
18 AL 28 DE SEPT	MEXICO 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	CURSO 1 INGLES BASICO	9	0
14 AL 28 DE SEPT	5 ENCODIATIS	AERO	OPERACIONES	CURSO 1 INGLES BASICO	14	0
18 AL 28 DE SEPT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO 10 INGLES BASICO	7	1
1 AL 5 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	CURSO DE FRANCES	15	12
8 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	TECNICAS DE VENTA	62	35
15 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	PURPOS	CONOC DEL PRODUCTO	23	2
10 AL 17 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	CURSO 1 INGLES BASICO	8	7
22 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 4	AERO	HMMMS	CONOC DEL PRODUCTO	23	3
25 DE OCTUBRE	MEXICO 8 y 9 y 10	AERO	OPERACIONES	INDICACION	6	0
28 DE OCTUBRE	MEXICO 8 y 9 y 10	AERO	GUADALAJARA	CONOC DEL PRODUCTO	4	0
29 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 4, 5	AERO	MARCO BOSS	CONOC DEL PRODUCTO	63	10
30 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4, 5	AERO	BANCOMER	FARMACIUM 6 MESES	70	0
23 DE OCTUBRE	MEXICO 2, 8 y 9 y 10	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	8	0
12 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO	23	2
19 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 7 y 10	AERO	PLATA	CONOC DEL PRODUCTO	27	3
14 DE NOVIEMBRE	MEXICO 2 y 7 y 10	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	8	0
28 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	CONOC DEL PRODUCTO	27	7
1 DE DICIEMBRE	MEXICO 2 y 7	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	0	9
3 DE DICIEMBRE	MEXICO 2 y 7	AERO	OPERACIONES	INDICACION DE CAJEROS	3	0
TOTAL DE CURSOS					69	222
PERSONAL QUE ASISTIO					905	222

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CURSOS COORDINADOS POR OPERACIONES

DIVERSOS TEMAS

ANEXO 21-1

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
9 AL 19 DE FEB	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	4	0
4 AL 6 DE JUNIO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
25 Y 26 DE JUNIO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	3	0
18 AL 20 DE JULIO	MEXICO 1	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
23 AL 25 DE JULIO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
30 DE JULIO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
7 Y 8 DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
21 AL 23 DE AGOS	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
22, 23 Y 25 DE AG	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	4	0
28, 31 Y 31 DE AG	MEXICO 2 Y CHOCOLATES	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
24 AL 26 DE SEPT	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
23 DE OCTUBRE	MEXICO 2, 8, 9 Y 10	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	8	0
19 DE NOVIEMBRE	MEXICO 2, 7 Y 10	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	8	0
3 DE DICIEMBRE	MEXICO 2 Y 7	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	3	0
TOTAL DE CURSOS 14					39	0
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
19 DE FEBRERO	MEXICO 2	AERO	CHRISTIAN DIOR	CONOC DEL PRODUCTO	7	0
23 DE JULIO	MEXICO 1, 2 y 3	ACRO	ESTEE LAUDER	CONOC DEL PRODUCTO	16	9
20 DE AGOSTO	MEXICO 1, 2, 4 y 5	AERO	SAUZA	CONOC DEL PRODUCTO	15	8
27 DE AGOSTO	MEXICO 1 y 2	AERO	CARTIER	CONOC DEL PRODUCTO	27	7
10 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y CHOCOLATA	AERO	PLATA	CONOC DEL PRODUCTO	16	3
17 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 5	AERO	PUROS	CONOC DEL PRODUCTO	19	7
24 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 5	AERO	FOTOGRAFIA	CONOC DEL PRODUCTO	38	2
15 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	PUROS	CONOC DEL PRODUCTO	23	2
22 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 5	AERO	HERMES	CONOC DEL PRODUCTO	23	3
26 DE OCTUBRE	MEXICO 8, 9 Y 10	AERO	FOTOGRAFIA	CONOC DEL PRODUCTO	6	0
29 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 4, 5	AERO	HUGO BOSS	CONOC DEL PRODUCTO	43	10
12 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 4	AERO	AERTESANIAS	CONOC DEL PRODUCTO	29	7
19 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2, 7 Y 10	AERO	PLATA	CONOC DEL PRODUCTO	27	3
26 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 4	AERO	WHISKY	CONOC DEL PRODUCTO	24	8
TOTAL DE CURSOS 13					313	69
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
8 AL 26 DE ENERO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 1	3	0
30 DE ENERO	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 2	22	0
6 AL 29 DE MARZO	MEXICO 1, 2, 4 y SALA VIP	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 3	9	21
6 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 4	6	15
19 DE MAYO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 5	8	0
24 DE JUL	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 6	9	15
25 DE JUL	MEXICO 2 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 7	3	5
18 AL 28 DE SEPT	MEXICO 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 8	9	0
18 AL 28 DE SEPT	MEXICO 1, 2, 3, 4, 5 y CHO	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 9	14	0
18 AL 28 DE SEPT	MEXICO 1, 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 10	7	1
10 AL 17 DE OCT	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 11	6	7
TOTAL DE CURSOS 11					96	64
PERSONAL QUE ASISTIO						

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 21-2

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
21 DE MAYO	ACAPULCO	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	9	1
4 DE JUNIO	MONTERREY	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	7	0
16 DE JUNIO	GUADALAJARA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	8	2
16 DE JUNIO	LEON	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	3	0
19 DE JUNIO	VALLARTA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	1
1 DE JULIO	CABOS	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	17	0
3 DE JULIO	MAZATLAN	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	0
4 DE JULIO	CANCUN	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	16	8
TOTAL DE CURSOS 8					72	12
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
7 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	17	0
29 DE MARZO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	5	0
18 DE ABRIL	MEXICO 1	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	10	0
23 DE MAYO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	16	0
29 Y 30 DE MAYO	GUADALAJARA	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	9	0
20 DE JUNIO	MEXICO 2	AERO	BANCOMER	VTAS SEG CON TARJ BANC	15	1
TOTAL DE CURSOS 6					72	1
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
13 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	REGISTRA EN DUTY MEXICO	13	10
24 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	REGISTRA EN DUTY MEXICO	3	3
25 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	REGISTRA EN DUTY MEXICO	2	7
TOTAL DE CURSOS 3					18	20
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
25 DE OCTUBRE	MEXICO 8 9 Y 10	AERO	OPERACIONES	INDUCCION	6	0
3 DE DICIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 7	AERO	OPERACIONES	INDUCCION	0	9
TOTAL DE CURSOS 2					6	9
PERSONAL QUE ASISTIO						

FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
3 DE ABRIL	MONTERREY	AERO	OPERAC AMEXPRESS	JUNTOS PODEMOS	2	0
17 DE ABRIL	GUADALAJARA	AERO	OPERAC AMEXPRESS	JUNTOS PODEMOS	2	0
TOTAL DE CURSOS 2					4	0
PERSONAL QUE ASISTIO						

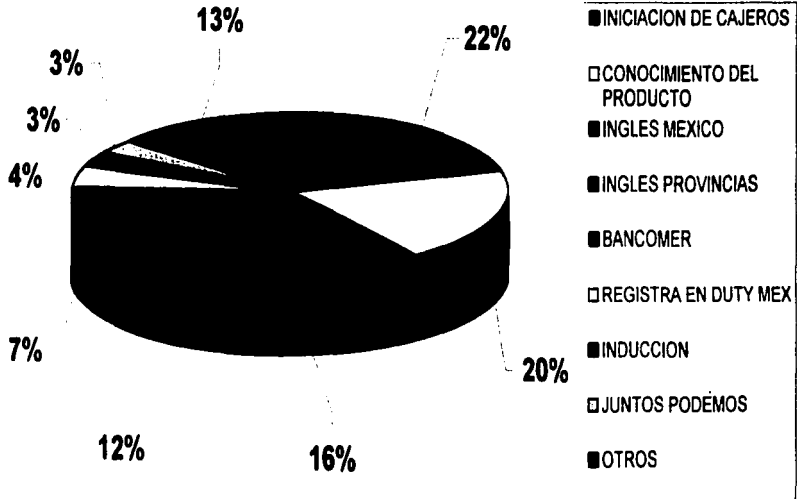
FECHA	TIENDA	PROPU	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
10 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	PROCEDIMIENTOS BBOLITE	11	0
12 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	OPERACION DE VTA A BORDO	11	0
16 Y 17 DE JULIO	MEXICO 1 2 3 4 y CHOC	AERO	JULIO SANGCI	GERENCIA ESTRATEGICA ORIENTADA A LA VENTA	28	0
9 Y 10 DE JULIO	MEXICO 1 2 3 4 y CHOC	AERO	JULIO SANGCI	LIDERAZGO DE GRUPOS	28	0
3 Y 4 DE JULIO	MEXICO 1 2 3 4 y CHOC	AERO	JULIO SANGCI	MOTIVACION DE PERSONAL	28	0
25 DE SEPTIEMBRE	VIP CHOCOLATES	AERO	RECURSOS HUMANOS	PLATICAS LABORALES	12	0
1 AL 5 DE OCT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO DE FRANCES	15	12
8 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 3 4 y 5	AERO	OPERACIONES	TECNICAS DE VENTA	62	35
30 DE OCTUBRE	MEXICO 1 2 3 4 5 Y 7	AERO	BANCOMER	PROMOCION 6 MESES SIN INTERESES	70	0
TOTAL DE CURSOS 9					265	47
PERSONAL QUE ASISTIO						

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPACITACION 2001

TEMAS COORDINADOS POR OPERACIONES

ANEXO 22



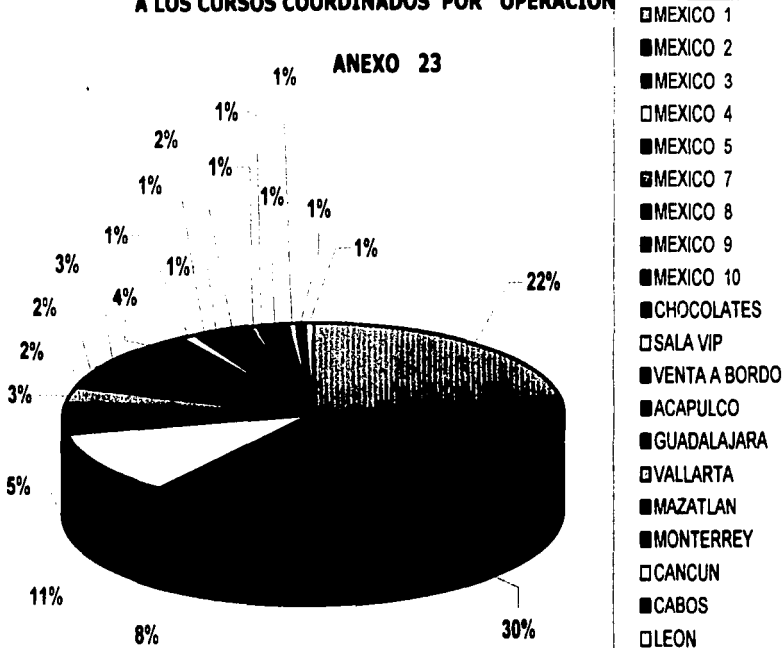
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPACITACION 2001

PARTICIPACION DE TIENDAS

A LOS CURSOS COORDINADOS POR OPERACIONES

ANEXO 23

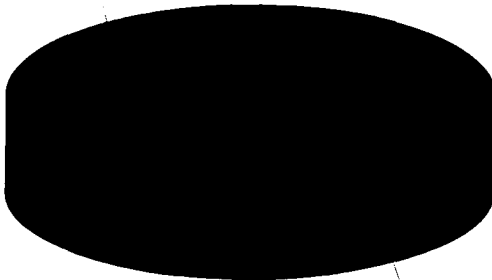


TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

CAPACITACION 2001
ASISTENCIA DEL PERSONAL
A CURSOS COORDINADOS POR OPERACIONES

ANEXO 24

20%



80%

■ PERSONAL DE AERO-BOUTIQUES

■ PERSONAL DE PROMOTORIA

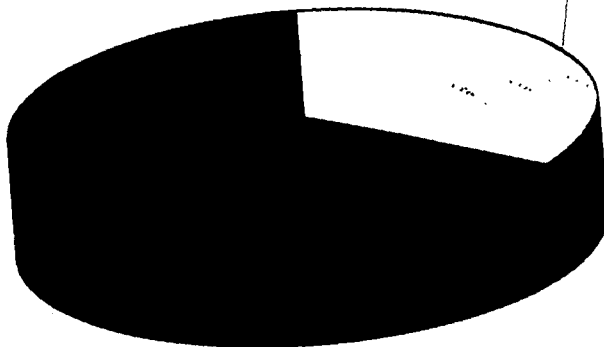
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

120-1A

CAPACITACION 2001
CURSOS IMPARTIDOS
POR PROVEEDOR Y POR OPERACIONES

ANEXO 25

35%



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

65%

1 2013

120-C

CAPACITACION
IMPARTIDA POR PROVEEDOR Y POR OPERACIONES
DE ENERO A DICIEMBRE DE 2001

ANEXO 26

FECHA	TIENDA	IMPART	CURSOS	TEMA	AEROS	PROM
8 AL 26 DE ENERO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 1	3	0
10 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	PROCED BOLLITE	11	0
12 DE ENERO	VENTA A BORDO	AERO	SISTEMAS	OPER DE VTA A BORDO	11	0
22 DE ENERO	MEXICO 1	PROV	BPI	CONOC DEL PRODUCTO	0	16
29 DE ENERO	MEXICO 1, 2, 3 y 4	PROV	REMY MARTIN	CONOC DEL PRODUCTO	8	2
22 DE FEBRERO	MEXICO 1, 2 y 4	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 2	22	0
31 DE ENERO	MEXICO 1 y 2	PROV	PHILLIPE GERARD	CONOC DEL PRODUCTO	0	25
DE FEBRERO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	4	0
16 DE FEBRERO	MEXICO 1 Y 2	PROV	SOPEPAC	CONOC DEL PRODUCTO	1	12
19 DE FEBRERO	MEXICO 2	AERO	CHRISTIAN DIOR	CONOC DEL PRODUCTO	7	0
21 DE FEBRERO	CANCUN	PROV	SOPEPAC	CONOC DEL PRODUCTO	5	6
6 AL 29 DE MARZO	MEXICO 1, 2, 4 y SALA VIP	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 3	9	21
AL 19 DE ABRIL	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 4	6	15
7 DE MARZO	MEXICO 1 y 2	PROV	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	17	0
9 DE MARZO	CANCUN	PROV	LANCOME	CONOC DEL PRODUCTO	9	0
9 DE MARZO	MEXICO 1 Y 2	PROV	STENDAL	CONOC DEL PRODUCTO	12	14
29 DE MARZO	MEXICO 2	PROV	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	5	0
3 DE ABRIL	MONTERREY	PROV	AMERICAN EXPRESS	JUNTOS PODEMOS	2	0
3 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PRODUCTO	4	4
3, 4 Y 5 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PRODUCTO	13	8
16 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	TANE	CONOC DEL PRODUCTO	5	0
16 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	ARAMIS	CONOC DEL PRODUCTO	4	4
17 DE ABRIL	MEXICO 2	PROV	ARAMIS	CONOC DEL PRODUCTO	10	12
17 DE ABRIL	GUADALAJARA	PROV	AMERICAN EXPRESS	JUNTOS PODEMOS	2	0
18 DE ABRIL	MEXICO 1	PROV	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	10	0
28 DE ABRIL	CANCUN	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PRODUCTO	15	10
AL 25 DE JULIO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INGLES CURSO 5	8	0
21 DE MAYO	CANCUN	PROV	UNITED DISTILLERS	CONOC DEL PRODUCTO	16	2
21 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PRODUCTO	13	9
AL 6 DE JULIO	ACAPULCO	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	9	1
22 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PRODUCTO	19	11
DE MAYO	MEXICO 1 y 2	PROV	(MIRACLE)	CONOC DEL PRODUCTO	26	21
23 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	BANCOMER	TARJETAS BANCARIAS	16	0
23 DE MAYO	MEXICO 1 y 2	PROV	GRAND MARNIER	CONOC DEL PRODUCTO	6	12
24 DE MAYO	MEXICO 4	PROV	GRAND MARNIER	CONOC DEL PRODUCTO	2	0
22 Y 23 DE MAYO	MEXICO 2	PROV	(RALPH)	CONOC DEL PRODUCTO	14	6
24 DE MAYO	MEXICO 1	PROV	(RALPH)	CONOC DEL PRODUCTO	6	2
28 DE MAYO	CANCUN	PROV	COSMOPOLITAN	CONOC DEL PRODUCTO	6	10
29 Y 30 DE MAYO	GUADALAJARA	PROV	BANCOMER	TARJETA BANCARIA	9	0
4 DE JUNIO	MEXICO 1 y 2	PROV	(MOET)	CONOC DEL PRODUCTO	20	13
4 AL 6 DE JUNIO	MEXICO 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
4 DE JUNIO	MONTERREY	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	7	0
7 DE JUNIO	MEXICO 1, 2, 3 y 4	PROV	CHRISTIAN DIOR	CONOC DEL PRODUCTO	31	8
AL 19 DE SEPT	GUADALAJARA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	8	2
AL 13 DE JULIO	LEON	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	3	0
AL 16 DE JULIO	VALLARTA	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	1
20 DE JUNIO	MEXICO 2	PROV	BANCOMER	TARJETA BANCARIA	15	1
25 Y 26 DE JUNIO	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	3	0
AL 18 DE SEPT	CABOS	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	17	0
3 Y 4 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y CHOC	AERO	JULID SANCCI	MOTIVACION	28	0
AL 11 DE SEPT	MAZATLAN	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINCIA	6	0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA	TIENDA	IMPART	CURSOS	TEMA	AEROB	PROM
AL 9 DE SEPT.	CANCUN	AERO	OPERACIONES	INGLES PROVINIA	16	8
9 Y 10 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y CHOC	AERO	JULIO SANCCI	LIDERAZGO DE GRUPOS	28	0
11 DE JULIO	MEXICO 1, 2 y 4	PROV	MEZCAL EL SEÑORIO	CONOC DEL PRODUCTO	26	11
12 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	PROV	UDV	CONOC DEL PRODUCTO	15	8
13 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	13	10
16 Y 17 DE JULIO	MEXICO 1, 2, 3, 4 y CHOC	AERO	JULIO SANCCI	ORIENTADA A LA VENTA	28	0
23 DE JULIO	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	ESTEE LAUDER	TECNICAS DE VENTA	16	9
24 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	3	3
25 DE JULIO	MEXICO 1 y 2	AERO	DUTY MEXICO	DUTY MEXICO	2	7
18 AL 20 DE JULIO	MEXICO 1	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
23 AL 25 DE JULIO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
AL 1 DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
AL 2 DE AGOSTO	MEXICO 1 y 2	PROV	SAOPEAC	CONOC DEL PRODUCTO	0	3
8 Y 7 DE AGOSTO	MEXICO 1 y 2	PROV	ORLANE	CONOC DEL PRODUCTO	0	2
7 Y 8 DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
15 DE AGOSTO	MEXICO 1, 2 y 4	PROV	GUERLAIN	CONOC DEL PRODUCTO	17	18
20 DE AGOSTO	MEXICO 1, 2, 4 y 5	AERO	SAUZA	CONOC DEL PRODUCTO	15	8
DE AGOSTO	MEXICO 1, 2 y 3	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
27 DE AGOSTO	MEXICO 1 y 2	AERO	CARTIER	CONOC DEL PRODUCTO	27	7
DE AGOSTO	MEXICO 2	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	4	0
DE AGOSTO	MEXICO 2 Y CHOCOLATES	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	2	0
3 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2, 4 y 5	PROV	GIGARROS	CONOC DEL PRODUCTO	17	10
10 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y CHOCOLATES	AERO	PLATA	CONOC DEL PRODUCTO	16	3
11 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 4	PROV	SWAROVSKI	CONOC DEL PRODUCTO	21	9
17 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2 y 5	AERO	PUROS	CONOC DEL PRODUCTO	19	7
AL 6 DE SEPT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO 6 INGLES	9	15
AL 7 DE SEPT	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO 7 INGLES	3	5
24 DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 5	AERO	FOTOGRAFIA	CONOC DEL PRODUCTO	38	2
25 DE SEPTIEMBRE	VIP. CHOCOLATES	AERO	RECURSOS HUMANOS	PLATICAS LABORALES	12	0
DL SEPTIEMBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	7	0
DE SEPTIEMBRE	MEXICO 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	CURSO 8 INGLES BASICO	9	0
DE SEPTIEMBRE	CHOCOLATES	AERO	OPERACIONES	CURSO 9 INGLES BASICO	14	0
DE SEPTIEMBRE	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO 10 INGLES	7	1
DE OCTUBRE	MEXICO 1 y 2	AERO	OPERACIONES	CURSO DE FRANCES	15	12
9 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	PROV	BEBIDAS	DRAMBUIE	30	9
8 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 5	AERO	OPERACIONES	TECNICAS DE VENTA	62	35
15 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	PUROS	CONOC DEL PRODUCTO	23	2
DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3 y 4	AERO	OPERACIONES	CURSO 11 INGLES	6	7
22 DE OCTUBRE	MEXICO 2	PROV	NIVADA	CONOC DEL PRODUCTO	5	0
22 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4 y 5	AERO	HERMES	CONOC DEL PRODUCTO	23	3
24 DE OCTUBRE	MEXICO 8, 9 Y 10	PROV	NIVADA	CONOC DEL PRODUCTO	7	0
25 DE OCTUBRE	MEXICO 8, 9 Y 10	AERO	OPERACIONES	INDUCCION	6	0
26 DE OCTUBRE	MEXICO 8, 9 Y 10	AERO	FOTOGRAFIA	CONOC DEL PRODUCTO	6	0
26 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4, 5 Y 7	PROV	KENZO	CONOC DEL PRODUCTO	20	8
29 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 4, 5	AERO	HUGO BOSS	CONOC DEL PRODUCTO	43	10
30 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 3, 4, 5 Y 7	PROV	BANCOMER	PROMOCION 6 MESES	70	0
31 DE OCTUBRE	MEXICO 1, 2, 4, 5 Y 7	PROV	CRISTHIAN DIOR	CONOC DEL PRODUCTO	10	31
5 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 7	PROV	NIVADA	CONOC DEL PRODUCTO	35	2
23 DE OCTUBRE	MEXICO 2, 8, 9 Y 10	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	6	0
12 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 4	AERO	AERTESANIAS	CONOC DEL PRODUCTO	29	7
19 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2, 7 Y 10	AERO	PLATA	CONOC DEL PRODUCTO	27	3
19 DE NOVIEMBRE	MEXICO 2, 7 Y 10	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	8	0
26 DE NOVIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 4	AERO	WHISKY	CONOC DEL PRODUCTO	24	8
3 DE DICIEMBRE	MEXICO 1, 2 Y 7	AERO	OPERACIONES	INDUCCION	0	9
3 DE DICIEMBRE	MEXICO 2 Y 7	AERO	OPERACIONES	INICIACION DE CAJEROS	3	0

TOTAL CURSOS 106

1353 540

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

TESIS DE
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alanís, A. H. (1993). La formación de formadores. México: Trillas.
2. Alles, M. A. (1998). El proceso de selección. Buenos Aires: Macchi.
3. Ansorena, A. de C. (1996). 15 Pasos para la selección de personal con éxito. España: Paidós.
4. Arias, G.F. (1980). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
5. Blum, M. L. y Naylor J. C. (1976). Psicología industrial. México: Trillas.
6. Cadwell, Ch. M. (1991). Inducción al nuevo empleado. México: Trillas.
7. Cerda, V.S. y Nuñez, G.E. (1993). Elaboración de un programa de capacitación en una empresa paraestatal experiencia práctica. México: Reporte de Trabajo Profesional UNAM-Iztacala.
8. Clark, J. V. (1977). La Motivación en los grupos de trabajo: un enfoque tentativo. En: Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. España: Prentice-Hall Internacional.
9. Craig, R. L. y Bittel, L. R. (1971). Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
10. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.
11. Dell, T. (1998). La motivación en el trabajo. México: Trillas.
12. Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1976). Psicología industrial. México: Trillas.
13. Enciclopedia del estudiante. (1998). México: Océano.
14. Ferry, G. (1971). El trayecto de la formación. México: Paidós.

15. Gerardo, P. M. del C. (1989). El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría. En: El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Compilador: Javier Urbina Soria. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
16. Haller , G. B. V. (1974). Psicología general. México: Harla.
17. Herraiz, M. L. (1999). Formación de formadores. México: Limusa.
18. Hilgard, E.R. (1969). Introducción a la psicología. Madrid: Morata.
19. Mankelinas, M. V. (1987). Psicología de la motivación. Compilador. México: Trillas.
20. Mendoza, N. A. (1985). La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas. México: Trillas.
21. Peniche, L.C. (1989). Las perspectivas de la psicología del trabajo. En: El Psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva. Compilador: Javier Urbina Soria. México: Facultad de Psicología de la UNAM.
22. Pérez, G. U. De R. (1978). La motivación en las organizaciones laborales. México: Librería de Medicina.
23. Pinto, V. R. (1990). Proceso de capacitación. México: Diana.
24. Rodríguez, M. E. y Austria, H. T. (1991). Formación de instructores. México: Mc Graw Hill.
25. Sikula, A.F y Mackenna, J.F. (1992). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
26. Siliceo,A. (1985). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
27. Stanton, E. S. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.
28. Schultz, D. (1991). Psicología industrial. México: McGraw-Hill.
29. Tiffin, J. y Mc Cormick, E. J. (1982). Psicología industrial. México: Diana.