

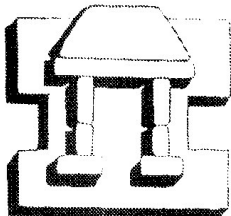


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE  
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA**

**“LA PARTICIPACION PROFESIONAL DEL  
PSICOLOGO EN EL AREA DE CAPACITACION  
DE CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.”**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:  
MARITZA CAMPOS CERON**



**ASESORES: LIC. AURORA ALEJO HERRERA  
LIC. CAROLINA VEGA MATURANO  
LIC. ALEJANDRO GONZALEZ VILLEDA**

**LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO 2003**



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.

**A DIOS:**

**Que me ha dado la luz de cada nuevo día  
y llena de fortaleza  
mi vida.**

## **DEDICATORIAS:**

### **A MIS PADRES:**

**Flor y Francisco**

Quienes han caminado conmigo en cada momento,  
y me han formado con su ejemplo.

Por ser las personas más importantes,  
por guiarme para alcanzar cada una de  
mis metas y llenar de felicidad mi vida.

Con infinito agradecimiento y amor  
dedico este trabajo que es como suyo.

### **A MIS HERMANOS:**

**Marco Antonio, Lorena y Francisco**

Por vivir con ustedes lo mejor de mi vida,  
crecer juntos en todos los sentidos, y  
saber que su cariño y apoyo siempre  
estarán a mi lado.

Los quiero mucho.

### **HUMBERTO:**

**Amor**

Para ti, porque éste es uno más de los grandes  
momentos que nos toca vivir juntos.

Gracias por compartir conmigo gran parte de  
ésta formación profesional y por tu amor, que me ha  
dado aliento para ir siempre hacia delante.

**A MIS TIOS: JAVIER Y VICTORIA,  
A MIS PRIMOS:  
EVELIN, CHARLY Y JAVIER**  
Por todo su cariño.

**A MIS AMIGOS:**  
Alejandra, Valeria, Ricardo, Miriam, Luis, Emilia,  
y a todos los que han compartido conmigo una  
parte importante de sus vidas.

# INDICE

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Psicología Industrial.....</b>	<b>7</b>
1.1 Antecedentes históricos.....	7
1.2 La función del psicólogo en la Industria.....	9
1.3 La función del psicologo en la capacitación.....	12
<b>2. La Capacitación.....</b>	<b>15</b>
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Marco Legal de la Capacitación en México.....	17
2.3 Concepto de Capacitación.....	18
2.4 Función de la Capacitación.....	20
2.5 Proceso de la Capacitación.....	22
2.5.1 Detección de Necesidades.....	23
2.5.2 Elaboración de Programas.....	24
2.5.3 Organización del Evento.....	25
2.5.4 Conducción e Instrucción.....	26
2.5.5 Evaluación y Retroalimentación.....	28
2.5.6 Seguimiento.....	29
<b>3. Características de la Empresa Cafeterías Toks S.A. de C.V. ....</b>	<b>31</b>
3.1 Estructura Organizacional.....	32
3.2 Dirección de Recursos Humanos.....	38
3.3 La Capacitación en la Empresa.....	43
<b>4. Descripción y resultados de las actividades desempeñadas .....</b>	<b>52</b>
4.1 Fase de entrenamiento.....	52
4.2 Actividades para la aplicación de los programas.....	57
4.3 Actividades de Investigación, Estructuración y Actualización de Talleres.....	58
4.4 Actividades administrativas.....	59
4.5 Actividades como instructor de Capacitación y Resultados.....	60
4.6 Análisis de Resultados.....	87
4.7 Análisis Crítico de las Actividades y Resultados Obtenidos.....	90
4.8 Propuestas.....	98
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>103</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>108</b>
<b>Anexos</b>	

## RESUMEN

Se presenta un reporte de las actividades profesionales desarrolladas durante un año como Instructor de Capacitación en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. Inicialmente se plantea un enfoque de la psicología en las organizaciones, así como del papel del psicólogo en la capacitación como promotor del desarrollo personal y de la optimización en las funciones de trabajo mediante la modificación de comportamientos. Se presentan también los antecedentes de la Capacitación y su desarrollo en México para conocer sus logros hasta la actualidad, y definirla como una actividad planeada que se basa en las necesidades de una organización y que tiene la finalidad de lograr cambios en los conocimientos y habilidades del personal que labora en ella. Se hace una reseña sobre la empresa, ubicando así la participación profesional del psicólogo en ella.

Se incluye la descripción de las actividades desempeñadas, que se agrupan en:

- Fase de entrenamiento
- Actividades para la aplicación de los programas de Capacitación
- Actividades de investigación y Actualización de Talleres y Cursos
- Actividades como instructor de Capacitación y Resultados

Con el objetivo de analizar críticamente el proceso de capacitación que se sigue en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. a partir de criterios metodológicos mediante la participación profesional del psicólogo, bajo un marco teórico conductual para sugerir acciones que fortalezcan cada una de sus etapas.

Como resultado de la participación profesional, se reporta un total de 134 cursos y talleres impartidos, con una asistencia total de 1063 personas.

Concluyendo que el psicólogo es el profesional indicado para el desarrollo del personal en el Departamento de Capacitación dentro de la organización ya que su bagaje teórico metodológico le permite enfrentar los requerimientos del patrón. Respecto a la formación académica se propone una reestructuración al currículo actual de la carrera para generar alternativas que propicien mayor conocimiento en las áreas de interés y propicien la inserción del egresado al campo laboral.

## INTRODUCCION

La educación en nuestras culturas más que representar una prioridad para transmitir las experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de la historia del hombre, se ha mantenido como una tradición que se ha practicado desde tiempos remotos por varias generaciones y cuyos resultados continúan vislumbrándose hasta nuestros días. En la actualidad los procesos de enseñanza-aprendizaje se han institucionalizado paulatinamente, de tal forma que se han concebido leyes y reglamentos que hacen de la educación un derecho humano al cual debería acceder la población para alcanzar una calidad de vida.

En nuestro país, se ha tenido que luchar incesantemente para lograr esta garantía y obtener mayores oportunidades por tener una formación académica, dejando atrás años de retraso educativo, tecnológico, político, económico y social, sin llegar todavía al nivel requerido que permita un mayor desarrollo de la nación. Aún con la expectativa educativa con carencias que se visualiza para México, se destacan los avances en la materia ya que de algunos años hacia acá se ha reconocido la importancia de la formación educativa en el ámbito laboral y se ha logrado difundir esta idea en un amplio sector de las industrias para fomentar el desarrollo organizacional. A raíz de la apertura que han mostrado los patrones para incluir programas de capacitación en sus organizaciones se ha dado una notable inserción de profesionales en este ramo, dejando lugar también a los psicólogos.

Hoy en día, la labor desarrollada por los psicólogos en las organizaciones constituye una fuente de interminables aportaciones que permiten afrontar las constantes exigencias ante la productividad y competitividad que actualmente se observan a nivel mundial dado que su función será reconocida en cada uno de los campos donde se desarrolle el hombre, contrayendo con ello un compromiso para con la sociedad y a su vez, consigo mismo como profesional del comportamiento



humano. Principalmente en las organizaciones pertenecientes al ramo industrial, se ha reconocido al psicólogo asignándole la responsabilidad sobre la administración de sus Recursos Humanos en sus diferentes direcciones: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y adiestramiento por la capacidad que muestra por orientar sus actividades al logro de metas y objetivos institucionales.

En la industria privada del país diariamente se generan servicios y productos que deberán ser atractivos al consumidor para garantizar el crecimiento de la misma, por lo que toda organización requerirá del personal calificado para el logro de los objetivos, teniendo la necesidad de contar con el área de Recursos Humanos para proveer de este elemento y promover el conocimiento para el desempeño del puesto. Cafeterías Toks, no ha estado ajena a esta situación y ha confiado al psicólogo la función de la selección y capacitación de su personal respetando su participación profesional.

Por lo que el objetivo del presente trabajo es: **Describir las actividades como instructor para analizar críticamente el proceso de capacitación que se sigue en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. a partir de criterios metodológicos mediante la participación profesional del psicólogo.**

En el Capítulo 1, se hará una reseña histórica sobre la psicología industrial destacando sus primeros logros en la Primera Guerra Mundial a partir de que varios psicólogos experimentales colaboraron con el Ejército Norteamericano al desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, confirmándolos nuevamente con su participación en la evaluación, selección y clasificación de reclutas (Kazdin, 1989), considerándose desde entonces como una disciplina aplicada que se fundamenta en el método científico para predecir el comportamiento organizacional y aprovechar la ejecución humana (Dunnette, 1980). En este apartado se concibe al psicólogo que participa en las organizaciones como el vínculo entre industria y el personal, con la función de cumplir las tareas del reclutamiento y selección del personal para proveer del recurso humano, identificar las condiciones laborales de la organización para

proponer acciones para alcanzar la motivación de los empleados y optimizar el desempeño, además de participar en el diseño de maquinaria después de realizar estudios sobre las características personales y los sistemas industriales, aplicar los principios de la percepción a la publicidad, fomentar la adquisición de hábitos en los empleados para alcanzar la calidad, y se contextualiza su incursión en el campo de la capacitación y desarrollo de personal. Aquí también se señalan las características individuales con las que deberá contar para desempeñarse como instructor.

En el segundo capítulo se aborda el tema de la capacitación, señalando su importancia como modelo educativo desde la antigüedad hasta su consolidación en fechas recientes. Se hace un breve recorrido por el desarrollo que la capacitación ha tenido en México, incluyendo el aspecto legal y las adversidades que han limitado sus beneficios. Aquí se realiza también la conceptualización de la capacitación, definiéndola como una actividad que se planea de acuerdo a las necesidades de una organización con el fin de modificar conocimientos, habilidades y actitudes del empleado (Siliceo, 1995), y como una acción que facilita la integración del colaborador a la empresa y a sus funciones (Camarena y Granados, 1997) para así distinguirla de los términos de adiestramiento y desarrollo. En este apartado se señala la importancia de la capacitación en una organización detallando las actividades que corresponden a su proceso de planeación, dirección y control.

Posteriormente, se presenta un panorama general de la empresa Cafeterías Toks, S.A de C.V. que pertenece al ámbito restaurantero en la que se laboró por un periodo de un año. Se describen sus características de operación, historia y estructura organizacional en la que se destaca la Dirección de Recursos Humanos con la finalidad de ubicar la incidencia del Psicólogo en ella, detallando las actividades que le corresponden en el área de capacitación. Respecto a esta última se señala su conformación, políticas y el programa establecido.

En el capítulo cuarto, se hace una reseña del trabajo desempeñado como instructor de capacitación desde la inducción a su puesto, entrenamiento previo en

las áreas de trabajo hasta la participación profesional y se muestran los resultados cuantitativos y cualitativos de los eventos impartidos para realizar conjuntamente un análisis de lo realizado durante su estancia en Cafeterías Toks, S.A. de C.V.

Como parte de la evaluación crítica se hace un análisis sobre la incursión profesional, destacando las limitaciones para cumplir con el proceso de capacitación, señalando que generalmente se cumple sólo en su etapa básica sin dar seguimiento al trabajo realizado, así mismo se mencionan los beneficios, limitaciones y carencias metodológicas y prácticas por las que el psicólogo atravesó durante su desarrollo en la empresa evaluándose con ello la situación actual del egresado de la FES Iztacala.

Generado del análisis realizado, se presenta un apartado de propuestas para llevar a cabo un proceso de capacitación en la empresa cumpliendo con cada uno de los pasos y etapas que den una respuesta efectiva conforme a las necesidades de la organización, así como una serie de sugerencias conforme a la formación profesional del psicólogo para brindar mayores herramientas para incursionar en el ámbito laboral.

En las conclusiones se analizará el desempeño profesional del psicólogo en relación con la formación académica recibida, determinando que es el profesional indicado para el desarrollo de la capacitación en las organizaciones.

# CAPITULO 1

## PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La psicología es considerada como la ciencia encargada del estudio de la conducta humana, por tanto sus aplicaciones son asequibles a la observación y realización de estudios sobre la conducta del hombre en las organizaciones. Uno de sus campos es la psicología industrial, la que se define como “la aplicación de las técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial, encargada de promover las condiciones óptimas y técnicas para la realización del trabajo eficiente y fundamentalmente, de observar la satisfacción laboral de los empleados” (Blum, 1985).

Una contribución fundamental de la psicología a las empresas ha sido la introducción del método científico para respaldar las decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta (Dunnette, 1980). Así, la psicología industrial se ha considerado como una disciplina aplicada que tiene el objetivo de predecir el comportamiento organizacional y aprovechar en lo máximo posible la ejecución humana y la satisfacción personal potencial, por lo que muestra responsabilidad para con los empleados tanto como hacía los patrones.

### **1.1 Antecedentes Históricos**

Existen referencias de que la psicología industrial inició en 1879 cuando Wundt funda el primer laboratorio psicológico en Leipzig, hecho que lo señala entre los pioneros en esta disciplina. Sin embargo, aunque no es posible precisar la fecha exacta, Blum (1985), indica que es muy probable que haya surgido a principios de siglo, en el año de 1901, cuando el profesor Walter Dill Scott se mostró a favor de la aplicación de la psicología al campo de la publicidad. Posteriormente Scott escribió artículos para que la psicología influyera también en los negocios y en

1903 publicó el libro “The Theory of Advertsting” considerado como el primero en abordar aspectos sobre psicología y el campo laboral.

Aún con la destacada participación de Scott, ha sido a Hugo Mústemberg (discípulo de Wundt), a quien se le ha dado el título de primer psicólogo industrial gracias a su libro “Psychology and Industrial Efficiency”, que representó un modelo para la psicología industrial (Blum, 1985; Siegel 1979).

Una vez marcado el inicio, los máximos logros de la Psicología Industrial se lograron en el siglo XX. Entre los años de 1915 y 1918 (a partir de que E.U. participó en la Primer Guerra Mundial), fue necesario clasificar a un gran número de personas adultas respecto a su estabilidad emocional e intelectual, lo que dio un amplio impulso para que los psicólogos experimentales colaboraran con el Ejército desarrollando procedimientos para la selección de los oficiales adecuados, dando por resultado pruebas para analfabetas y para personal que sabía leer; las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Kazdin, 1989; Shultz, 1985).

Después de la guerra, la industria se interesó por los estudios de la psicología y fue en la empresa “Western Electric” donde se desarrollaron los reconocidos estudios de “Hawthorne” en el año de 1927 que abordaron problemas complejos sobre las relaciones humanas, la motivación, la actitud de los empleados, la comunicación y aspectos sociopatológicos, mismos que se han considerado hasta la actualidad como la serie de estudios de investigación más importantes y que favorecieron para el crecimiento y desarrollo de la psicología en las organizaciones empresariales.

Paralelamente se realizaron grandes esfuerzos para profesionalizar y establecer programas para la enseñanza de la psicología, así la función del psicólogo comenzó a reconocerse e incursionó en nuevos ámbitos, y uno de ellos fue la industria. Ya para fines de los años treinta participaba en los campos de la evaluación, tratamiento, investigación, enseñanza, consultoría y administración.

Con la Segunda Guerra Mundial, la psicología se sometió nuevamente a la prueba, logrado su madurez gracias a la participación de un amplio número de psicólogos con el Ejército Norteamericano (mismos que contaban ya con mayores

conocimientos que en años anteriores), para contribuir a la evaluación, selección y clasificación de millones de reclutas para el servicio (Blum, 1985).

Más adelante, la Psicología Industrial encontró apoyo para sus aplicaciones en el amplio crecimiento de la tecnología y las empresas de los Estados Unidos a partir de 1945, y desde entonces los métodos y principios psicológicos y las técnicas de selección de personal han tratado de mantenerse a la vanguardia de los avances productivos y tecnológicos y son utilizados hasta nuestros días.

## **1.2 La función del psicólogo en la industria**

La industria tiene como finalidad la producción de bienes o servicios y se ha apoyado en el recurso humano para alcanzar sus objetivos, por lo que resultó imprescindible confiar a un profesional la labor de crear las condiciones laborales óptimas que requiere un empleado y alcanzar mejorías en la eficiencia y productividad, encontrando en el psicólogo los conocimientos y habilidades para satisfacer dichas expectativas.

Básicamente, el psicólogo que participa en una organización empresarial se ha orientado a comprender la conducta humana en situaciones grupales, las interacciones que resultan de ellas y por ende, la influencia mutua en el desempeño laboral, ello sin perder de vista las diferencias individuales que determinarán los alcances de las metas u objetivos. Igualmente, se encarga de indagar sobre la ejecución en el trabajo y sobre la potencialidad de aprendizaje, de determinar los efectos de la motivación personal y los incentivos, así como de cuidar de la seguridad física y mental de los colaboradores. Con sus acciones, representa el vínculo entre las necesidades de la industria y las del personal, que comprenden desde las monetarias hasta las de desarrollo personal y profesional (Dunnette, 1986).

Las tareas del Psicólogo en este ámbito se han catalogado en Selección de personal, Motivación Humana, Ingeniería Psicológica, Psicología del Consumidor y Encuestas de Investigación, Implementación de la Calidad y Capacitación y Desarrollo de Personal.

### **1.2.1 Selección de personal**

La selección del personal implica dar seguimiento a un proceso, en el cual se elige para contratación al empleado idóneo dentro de un grupo de aspirantes del total disponible. Este proceso sistemático implica la suposición de que el personal elegido tiene las posibilidades para desempeñarse más acertadamente en el puesto que los candidatos rechazados, por lo que su función selectiva resulta ser también predictiva. La predicción de la conducta futura del empleado se fundamenta en los métodos de evaluación que miden las cualidades de la persona y que se relacionan directamente con la eficiencia en el trabajo. Los predictores mayormente utilizados son la entrevista y las pruebas psicométricas y de su efectividad y validez dependerá el éxito del proceso (Shein, 1982).

El proceso previo a la selección lo representa el reclutamiento, el cual en muchas ocasiones también es menester del psicólogo encargado de la selección. El reclutamiento es el abastecimiento oportuno, viable, efectivo y económico de candidatos para los puestos vacantes, su propósito es buscar, evaluar y encontrar a las personas para que ingresen a la empresa ocupando los puestos requeridos para alcanzar las metas de la misma.

Estas dos labores conforman una técnica que proveerá del recurso humano, misma que ha sufrido transformaciones en la actualidad conforme a la demanda y necesidades de personal, buscando nuevas alternativas para reclutar y seleccionar que permitan afrontar la competitividad. Estas dos funciones del psicólogo forman una parte fundamental del área de Recursos Humanos en las organizaciones industriales (Mendoza, 1985).

### **1.2.2 Motivación humana**

En esta área se tiene la función de indagar sobre las relaciones personales en el medio laboral para descubrir las condiciones existentes y colaborar con la organización, aplicando los principios de la motivación humana que permitan alcanzar la motivación de los empleados considerando las diferencias individuales. Con los elementos encontrados el psicólogo interviene para disminuir los índices

de rotación y ausentismo, asimismo realiza recomendaciones para modificar comportamientos y maximizar el desempeño.

### **1.2.3 Ingeniería psicológica**

Aquí el psicólogo participa diseñando maquinaria y espacios de trabajo. Inicialmente estudia las características personales de los operadores para sugerir la fabricación o adaptación de las maquinas o materiales de los sistemas industriales, con el fin de utilizar eficazmente las capacidades humanas y vigilar la seguridad de los empleados y la prevención de accidentes (Dunnette, 1986).

### **1.2.4 Psicología del consumidor y encuestas de investigación**

En la industria se ha dado alta importancia a la productividad y junto con ella se ha requerido conocer la opinión del público hacía los productos o servicios para determinar sus expectativas y reacciones, por lo una más de las actividades que se han encargado a los psicólogos es recoger las impresiones públicas mediante sus técnicas de muestreo y medición. Para lograr los objetivos en está área, se han apoyado en los principios de la percepción para aplicarlos a la publicidad y dar a conocer de forma atractiva y con el mayor impacto posible los servicios o productos que faciliten el mercadeo y la colocación de los mismos en el gusto de la clientela.

### **1.2.5 Implementación de la calidad**

Su contribución consiste en fomentar la adopción de hábitos en los empleados, acordes a las políticas de la organización para compartir intereses y cubrir necesidades mutuas. El psicólogo tiene la tarea de desarrollar una serie de nuevos valores que mejorarán el desempeño laboral y la calidad personal, para ello recurre a la aplicación de programas de modificación conductual cognitiva que apoyen las exigencias organizacionales para intervenir en el proceso de mejoramiento de la calidad.



### **1.2.6 Capacitación y desarrollo de personal**

Se ha asignado la función de la Capacitación al psicólogo, ya que al utilizar los elementos teóricos y metodológicos que posee, propone los conocimientos y habilidades que deben adquirir los empleados, las estrategias de enseñanza-aprendizaje, se ocupa de diseñar y conducir investigaciones para determinar si la capacitación cumple su objetivo de fomentar el desarrollo humano y la productividad en la empresa. Su labor como capacitador se apoya también en el trabajo de Selección, que considera las cualidades individuales para proporcionar al personal capaz de ser adiestrado.

### **1.3 La función del psicólogo en la capacitación**

Actualmente el mundo se ha desarrollado a gran velocidad en los ámbitos sociales, económicos y políticos, situación que se ve reflejada en la creciente comercialización que ha provocado fijar la atención en uno de los puntos medulares para la industria; la producción. Subsecuentemente se consideró al recurso humano como el más valioso para toda empresa y el que permite alcanzar los retos propuestos, surgiendo así una necesidad por adiestrarlo en el puesto y crear programas de capacitación en las empresas, que al llevarse a cabo habilitaran al personal para la mayor y mejor producción.

Un psicólogo cumple actividades específicas en el área, tales como planear y realizar la detección de necesidades de capacitación, determinar las estrategias didácticas adecuadas, diseñar y desarrollar programas, administrar los recursos materiales y humanos e implementar eventos y evaluar resultados, aunque se considera que la actividad básica se enfoca a la promoción del desarrollo de los seres humanos mediante la reeducación de los patrones de conducta y optimizando sus funciones (Villegas, 1991). Con el personal colabora para mejorar el ambiente laboral e interviene para disminuir la rotación del personal, las inasistencias, la impuntualidad y los accidentes de trabajo, y con la empresa contribuye para que exista mayor calidad y cantidad en la producción material y de servicios.

Quienes dirigen a las organizaciones, recientemente se han percatado de que la instrucción es un factor clave y que el profesional encargado de ella deberá adentrarse en los temas que desee impartir, por tanto el psicólogo que se inserta en este ámbito deberá de cumplir con dicha expectativa y transformar al entrenamiento tradicional para convertirlo en una acción activa y dinámica que tenga relación con su perfil profesional, esto con el objetivo de que toda actividad vaya encaminada a mostrar resultados.

De las diferentes disciplinas, la profesión del psicólogo se vislumbra como la más indicada para asumir el papel de instructor de capacitación en la industria, aún cuando se ha constatado que no se ha definido qué profesional debe ocupar este puesto y tampoco se ha hecho un reconocimiento único al desempeño del psicólogo en esta área, propiciando que diversos profesionales que cuentan con habilidades similares (pero poco preocupados por las diferencias individuales y la importancia de la conducta del hombre) también se inserten en el campo de la Capacitación (Ramírez, 1985).

La importancia de conceder al psicólogo el puesto de instructor de capacitación radica en lo que dice Mejía (1993, cit. en González, 1996), acerca de que la relevancia de su participación está en el trato directo y personalizado hacia los colaboradores de la organización con el que está facultado y en el cumplimiento del siguiente perfil:

- La autenticidad para mostrarse como él mismo para obtener la confianza de los participantes.
- Empatía para entender al colaborador al momento de expresar una idea y aceptar la expresión de sus sentimientos.
- Capacidad para relacionarse efectivamente con los asistentes al curso; mostrando disposición y entusiasmo mediante la sencillez y cordialidad para lograr un clima agradable.
- Mantener una postura adecuada; sin mostrar cansancio, aburrimiento u otras expresiones o actitudes que provoquen un efecto negativo en el grupo.

- Expresión verbal clara y precisa al dirigirse al grupo con un volumen de voz adecuado y manteniendo la vista hacia el grupo, comunicándose claramente con palabras sencillas.
- Responsabilidad, mostrando un criterio personal maduro y acorde a una persona adulta para cumplir adecuadamente con la programación del evento.
- Interés auténtico hacia los participantes y por el tema a impartir.

Así mismo el psicólogo deberá desarrollar habilidades para complementar su formación curricular que le permitan obtener más conocimientos y habilidades propios de las circunstancias de trabajo a las que se enfrente, dirigidas al desarrollo de estrategias para la obtención de la calidad en la elaboración de bienes o servicios. En la medida que el psicólogo se preocupe por implementar estrategias y su intervención redunde en mejoras para el personal y organización, hará frente al reto de demostrar resultados ante la gran labor de capacitación que se le encomienda.

Con fines particulares, en el capítulo siguiente se tratará ampliamente el tema de Capacitación por ser la materia que ocupa al presente trabajo.

## **CAPITULO 2**

### **LA CAPACITACION**

La educación ha formado parte de la vida del hombre desde su origen mismo, ya desde la era primitiva existía la necesidad de enseñar y aprender para lograr la supervivencia. En diversas épocas del desarrollo humano se ha destacado el papel de los aprendices en distintos ámbitos, básicamente en la ciencia y el arte, observándoseles como un ejemplo precedente de la educación formal y de la capacitación debido a las estrategias didácticas que desde entonces se han utilizado.

La capacitación como modelo educativo ha visto paulatinamente su consolidación a partir del desarrollo industrial iniciado en el siglo XVIII, siendo hasta años recientes que se han creado escuelas, espacios y programas para facilitar el aprendizaje de los trabajadores respecto a los métodos y procedimientos empresariales, logrando también disminuir el tiempo empleado en la producción, observándose grandes beneficios económicos y de crecimiento para los productores de mercancías y servicios (Siliceo, 1995).

#### **2.1 Antecedentes**

Las guerras ocurridas en este siglo contribuyeron al avance de técnicas de entrenamiento y capacitación y desde entonces se han aplicado a otros ámbitos del quehacer humano, fundamentalmente al campo de la industria. Para 1940, la figura del instructor cobró mayor relevancia debido a que se comprendió que el entrenamiento debería ser organizado y sistematizado (Siliceo, 1995). Desde entonces se aceleró el desarrollo de la Capacitación, ya que entre los mismos psicólogos fue necesario habilitarse para la aplicación de pruebas y a ello se suma el apoyo que requirió el Ejército Americano para aplicar una estrategia de enseñanza aprendizaje en el entrenamiento militar de los reclutas.

En México ha sido hasta los últimos tiempos que la Capacitación ha logrado sus mejores resultados, para el año de 1962 la formación ocupacional se incrementó hasta lograr mayor competitividad entre las industrias, dando origen a la cada vez más necesaria relación entre el sistema productivo del país y la formación educativa (Reza, 1993). Sin embargo, aún cuando representa uno de los factores principales para lograr un bienestar en los empleados y empresas, en el país la capacitación se cumple como un requisito legal sin la seriedad y profesionalismo requeridos debido a las siguientes causas que menciona Mejía (1993):

- Personal técnico encargado de la función capacitadora sin amplios conocimientos referentes a la enseñanza aprendizaje o pedagógicos.
- Número reducido o limitado de instructores y/o personal en el Departamento de Capacitación.
- Mínimo o nulo apoyo de los Directivos de la Organización, debido a que desconocen el costo beneficio de la capacitación.
- Escasez de material o presupuesto para llevar a buen fin el proceso de Capacitación

En el país, la mayoría de empresas se catalogan como medianas o pequeñas ya que el porcentaje de grandes industrias es muy reducido, y sólo son estas últimas las que disponen de un área especializada de capacitación, observándose que para cumplir con las disposiciones sobre la capacitación debe de existir una relación entre los recursos y las dimensiones de la empresa. Como resultado de ello, el profesional de capacitación encontrará poco atractiva cualquier oferta para incursionar en las empresas de poco renombre. Conforme al panorama general de la capacitación en la industria de México, se sabe que se le ha dado un mínimo impulso debido a la falta de comprensión por parte de los patrones sobre el papel que ésta juega, aún cuando el Gobierno ha insistido en sensibilizar a este sector enfatizando el incremento en la productividad como beneficio propio.

En la actualidad se espera que las organizaciones empresariales muestren cada vez mayor interés por el tema, ya sea por el cumplimiento de las disposiciones oficiales o por el incremento de la producción, siempre y cuando se considere que el objetivo es alcanzar una mejor calidad de vida para el trabajador.

## **2. 2 Marco Legal de la Capacitación en México**

En 1970, debido a la organización del sector obrero y sus requerimientos de calificación se institucionaliza la Capacitación en México a través de la Ley Federal del Trabajo, que representa el conjunto de normas de carácter laboral que regulan las relaciones de trabajo y las condiciones mínimas bajo las que un trabajador debe laborar (Grados, 1988). Fue en 1976, en que el entonces presidente de los Estados Unidos Mexicanos, José López Portillo, manifestó en su Primer Informe de Gobierno su interés por la reglamentación de la Capacitación y el Adiestramiento, para posteriormente otorgarle el rango de garantía social. El día 28 de abril de 1978 el Diario Oficial de la Federación reglamenta esta obligación y entra en vigor en mayo de dicho año, publicándose las base para designar representantes de trabajadores y patrones ante el consejo consultivo del empleo (Siliceo, 1995).

La validez y fundamento de la Capacitación se puntualizan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo. En la primera se establece en el Apartado A del artículo 123, en sus fracciones XIII y XXXI que al pie se leen:

“Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”

“También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo, obligaciones de los patrones en materia educativa en materia de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en sus centros de trabajo”

En la Ley Federal del Trabajo, capítulo tercero (artículos 153 A-Z) se expresa:

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidades de quien lo presta y debe

efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”

Es una de las obligaciones patronales, costeadas por la empresa, que habrá de proporcionar los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto, estableciéndose como un derecho de todo trabajador para elevar su nivel de productividad y superación, conforme a los planes y programas acordados y elaborados por el patrón, sindicato o trabajadores, y que hayan sido aprobados por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Grados, 1988).

Conforme a la Ley, la Capacitación podrá ser impartida dentro o fuera de la empresa, por instructores externos o internos, dentro de la jornada de trabajo (a excepción de que exista un convenio entre patrón y trabajador para impartirse de otra manera) y deberán conformarse Comisiones Mixtas de Capacitación, con igual número de representantes de trabajadores y patrones para vigilar sus intereses. A su vez, las autoridades laborales cuidarán el cumplimiento de la Capacitación y Adiestramiento por parte de las comisiones y aprobarán los planes y programas que los patrones presenten dentro de los quince días hábiles siguientes a la celebración y revisión del contrato colectivo de trabajo.

Actualmente este derecho laboral se encuentra también respaldado por el artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, legislación en la que se marca la obligación del patrón para proporcionar capacitación a todos los trabajadores (sin distinción de sexo, edad o nacionalidad), de la constitución de comités nacionales y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, la elaboración de planes y programas, la expedición y registro de constancias de habilidades laborales, la contratación de instructores o instituciones capacitadoras, la programación de fechas y horarios de los eventos de capacitación, y de la

misma manera marca las obligaciones de los trabajadores para recibirla (Vázquez, 1996).

### **2.3 Concepto de capacitación**

Se ha definido a la capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales (presentes y futuras) de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, que requiere de su preparación y conocimiento” (Siliceo, 1995; pag. 25). Será impartida básicamente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, quienes ocupen posiciones dentro de la empresa y que tengan un desempeño basado en aspectos intelectuales.

La capacitación en la industria también se observa como un esfuerzo para facilitar la integración y compenetración del personal a sus propias funciones, así como con los objetivos de la empresa, contribuyendo a consolidar un mejor clima laboral tanto para las relaciones humanas como para la productividad (Camarena y Granados, 1997). Igualmente, representa el conjunto de actividades programadas para proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades (principalmente en el aspecto técnico), y modificar comportamientos y actitudes del personal de diversos niveles de puestos para desempeñarse óptimamente en sus labores, incluirá también al adiestramiento y el desarrollo del personal.

Ya que se han relacionado a los términos adiestramiento y desarrollo a la función capacitadora se hará una distinción entre estos. El adiestramiento en la empresa será la actividad educadora en la que se desarrollan habilidades o destrezas para ejecutar una acción o trabajo físicos, y por lo general se imparte a los empleados de nivel operativo o jerarquías menores en puesto que utilizan maquinaria o equipos especializados de trabajo. El desarrollo comprende el proceso por el cual atraviesa el empleado adquiriendo conocimientos en diferentes etapas, con ello se le brinda la oportunidad de disciplinar el carácter personal y adquiere cada una de las habilidades necesarias para desarrollarse e incluso alcanzar un puesto del más alto nivel en el organigrama empresarial (Guzmán, 1966; cit. en Siliceo 1995).



La capacitación alcanza una importancia trascendental en el área empresarial, ya que como formación educativa tiene la finalidad de preparar a la persona para que desempeñe el rol que le corresponde, al igual que sucede con los individuos de cualquier grupo social. En la actualidad el tema ha cobrado un interés especial ya que el personal con baja escolaridad es amplio y el requerimiento de personal calificado aumenta día con día, aunado esto a que el sistema educativo nacional sólo proporciona conocimientos teóricos y limita la adquisición de las habilidades necesarias para que los egresados de escuelas, tanto públicas como privadas, enfrenten la cada vez más exigente realidad competitiva.

Aún con dicha carencia, en México se han dado dos vertientes sobre la capacitación de los empleados. La primera, en la que varios sectores empresariales han adoptado y puesto en marcha programas de capacitación, y segunda en la que esto no se ha logrado en toda la industria mexicana, no ha tenido la difusión adecuada, teniendo que enfrentar situaciones de pérdidas económicas, accidentes de trabajo, limitaciones en el alcance de los objetivos de las compañías, deficiencia en la prestación de servicios, y muchas más (Fremont, 1988).

El proceso formativo industrial requiere de una metodología e instrumentos didácticos para brindar las bases de la preparación necesaria y especializada, promoviendo el desarrollo de efectivos niveles de motivación, productividad, calidad, autoestima, compromiso, integración y comunicación que beneficien al trabajador y a la organización.

#### **2. 4 Función de la capacitación**

En una organización es imprescindible alcanzar el compromiso del personal para lograr dentro de ella la cultura de educación como parte de la misma filosofía que cotidianamente se lleve al cabo, para ello Siliceo (1995), indica que la Capacitación tendrá los siguientes objetivos:

- La creación, difusión, reforzamiento y actualización de la cultura y valores de la organización. Una vez logrados estos aspectos se hará labor para mantenerlos a través de la sensibilización, conscientización y modelaje de

la ideología empresarial, ya que no existe mejor sistema para ello que los procesos de educación- aprendizaje.

- Apoyará los cambios organizacionales, transmitiéndolos claramente y consolidándolos, de manera que se apliquen las técnicas educativas de vanguardia y se realice intervención psicológica para observar cambios de conducta que reflejen la efectividad en el aprendizaje. Asegurará cambios de actitud verdaderos y progresivos que representen la seguridad de cualquier cambio en la empresa.
- Elevará el nivel de calidad en el desempeño al detectar las necesidades de capacitación derivadas de carencias o deficiencias de habilidades o conocimientos, impartiendo capacitación técnica, administrativa o humana, las cuales no necesariamente habrán de corregirse con ello, sino que también incluirá la capacitación a los niveles superiores o directivos, considerando que la antigüedad del empleado jamás garantizará que se encuentre totalmente capacitado.
- Facilitará la resolución de problemas en las organizaciones, dado que la capacitación y adiestramiento constituyen el apoyo para ello, de manera que con la preparación adecuada al personal, los problemas de la empresa se dirijan en diferentes sentidos y se mejore la efectividad.
- Proporcionará al trabajador la motivación y habilidades para alcanzar promociones de puesto que, de acuerdo al desarrollo y planeación de la carrera dentro de una compañía, se tengan contempladas. Los programas de capacitación apoyarán la práctica de política de promoción de puesto recorriendo del puesto actual a uno de mayor categoría, que le implique mayor compromiso. Este proceso ayudará a la política de reemplazos de personal basado en la estructura de desarrollo de la empresa.
- Inducción del personal de nuevo ingreso y su orientación en el lugar, considerando que de la calidad de ésta dependerá la productividad, actitud hacia el empleo y probablemente hasta la permanencia del empleado, representando una inversión que se manifestará con las utilidades de la compañía. La dirección de la organización empresarial habrá de garantizar

la existencia de un programa que le proporcione al nuevo elemento el conocimiento de la historia de la empresa, la misión, valores y filosofía, diseño de las instalaciones, ubicación geográfica, los miembros del grupo ejecutivo, expectativas de la organización sobre el personal de nuevo ingreso, políticas, normas y lineamientos generales y específicos de las relaciones industriales y de recursos humanos, los procesos productivos y sus resultados, los mercados y sistemas de comercialización de la empresa, los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la organización y conjuntamente los sistemas de reconocimiento y recompensa, características generales del trabajo a realizar, estructura organizacional y las normas del departamento al que ingresa.

- Actualizará los conocimientos y habilidades del empleado, lo que implica una constante investigación de lanzamientos, cambios y modificaciones de métodos o tecnologías nuevos que se realicen en el campo industrial para planear nuevos programas donde se considerarán las implicaciones de tipo intelectual y sobre las habilidades, lo que contribuirá a no seguir programas obsoletos.
- Preparar integralmente al trabajador para la jubilación, considerando con anticipación su previa preparación desde el periodo de la prejubilación, apoyando y orientando para la selección de las nuevas actividades de carácter personal, familiar, económico y sobre todo el confrontamiento emocional sobre esa nueva etapa de su vida.

## **2. 5 Proceso de Capacitación**

La función de la capacitación deberá seguir un proceso organizado, de planeación, dirección y control, será un conjunto de actividades que faciliten el establecimiento de una dinámica particular, caracterizada por provocar el inicio de un cambio en la conducta del individuo capacitado (Becerril, 1984).

El proceso a seguir contempla los siguientes pasos:

### **2.5.1 Detección de necesidades**

Es la parte medular del proceso y base para la elaboración de planes y programas de capacitación que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Una necesidad será la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, sólo si esta diferencia ocurre por falta de conocimientos y habilidades en la función particular (Mendoza, 1981).

En esta parte del proceso, se identificarán las deficiencias reales y actuales en el desempeño y será la etapa vital para orientar de manera general las actividades de capacitación, de no realizar esta investigación previa se desperdiciarían recursos materiales, económicos y humanos. El paso inicial es la elaboración de un diagnóstico de la situación de la empresa a través de una investigación sistemática y flexible que arroje las posibles deficiencias, la determinación de problemas y las posibles soluciones.

Se puede obtener apoyo de fuentes básicas para determinar necesidades de capacitación como el análisis y descripción de puestos, las nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal, promociones y ascensos, información estadística sobre encuestas, entrevistas o cuestionarios, índices de pérdidas, desperdicios o altos costos de la operación, niveles de seguridad e higiene, quejas y peticiones e inspecciones y auditorías.

En casos particulares, para obtener información relativa a las necesidades se utilizan las siguientes técnicas e instrumentos:

- entrevista individual
- entrevista de grupo
- aplicación de cuestionarios
- aplicación de evaluaciones y pruebas
- inventarios de Recursos Humanos
- datos estadísticos
- informes y opiniones de consultores externos
- diagnóstico organizacional

Así, se obtendrá la información de partida para el proceso de Capacitación, y generalmente se localizan necesidades en:

- El entrenamiento, cuando existen temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para aumentar la calidad del trabajo y preparar al individuo como colaborador en una organización.
- Diferencias entre el desempeño actual en el puesto y las necesidades presentes y futuras de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- Carencias en los conocimientos o habilidades que impiden el desarrollo del potencial en un individuo y la eficiencia en su trabajo (García, 1993).

## **2. 5. 2 Elaboración de programas**

Al ser identificadas las necesidades de capacitación, se establecerán los programas a seguir. Esta etapa consiste en diseñar los objetivos, contenidos y temas, métodos de enseñanza aprendizaje, a la vez que el material didáctico e instrumentos de evaluación para los cursos de capacitación, mismos que se contemplarán en la carta descriptiva que indicará precisamente como se han de realizar las actividades del curso (Gago, 1987).

### **2.5.2.1 Redacción de objetivos**

Para evaluar y conocer las modificaciones de conducta o cambios en los conocimientos, el responsable de definir los objetivos deberá establecer exactamente cual es el fin de un curso. Un objetivo enunciado adecuadamente informa sobre el tipo de población al que está dirigido, la actividad final que se alcanzará (en el dominio cognoscitivo, afectivo o psicomotor), las circunstancias o formas en que se realizará dicha actividad, tema o asunto relacionado a la actividad realizada y parámetro de nivel de eficiencia.

Los objetivos se redactarán en forma inteligible para todos los interesados, respecto a las acciones del instructor y de los participantes, preferiblemente en términos de conductas observables.

De igual manera se deberá tener conocimiento del tema sobre el cual ha de realizarse la actividad y el lugar en donde han de llevarse a cabo, de tal modo que se facilite su desarrollo, para posteriormente establecer los niveles de eficiencia e

identificar cuáles serán las realizaciones correctas y determinar el grado de aceptación de las conductas esperadas.

Una vez elaborados los objetivos que guiarán hacia resultados fiables entorno a las necesidades detectadas, se dará paso a la estructuración de los contenidos.

### **2.5.2.2 Estructura de Contenidos**

El contenido comprende el conjunto de temas que proporcionarán los conocimientos y habilidades que los participantes deberán dominar para lograr los objetivos. Estos temas se conjuntan con el fin de organizar y establecer una relación entre las necesidades organizacionales y los elementos de un programa.

En todos los casos, un contenido considerará la experiencia previa de los participantes para expresar nuevas formas de trabajo y partirá de la simplicidad hasta llegar a lo complejo, existiendo una secuencia lógica entre ellos.

### **2. 5. 3 Organización del evento**

Básicamente esta etapa implica una planeación para concluir en la realización. Es la que genera la comunicación hacia las áreas involucradas sobre los programas, objetivos, fechas, contenidos y duración para garantizar que se tenga previo conocimiento sobre el evento, la selección de los instructores o instituciones capacitadoras, disponer del personal a capacitar y con ellos integrar grupos, contar con un espacio físico para la realización (sede), la elección del equipo, la reproducción de los materiales y contar con los recursos financieros necesarios.

Los factores más importantes a considerar serán:

- En los participantes; edades, profesión, horarios de trabajo y escolaridad.
- Del Ambiente Físico, Ubicación del local, iluminación, acústica, tamaño, ventilación y mobiliario.
- Duración; Duración total del evento, duración de cada módulo o sección del curso, elaboración de cronogramas, horarios y calendarios.
- Respecto a los Instructores. Aprovechamiento de los recursos internos, experiencia superior de los especialistas en el ámbito, prestigio.

- Atención hacía los invitados; preparación de material por cada participante, elaboración de constancias o diplomas y considerar un receso con refrigerio cuando sea necesario (Pinto, 1990).

#### **2. 5. 4 Conducción e instrucción**

Con ellas la capacitación se tornará más eficiente, siempre y cuando el instructor juegue un papel que ayude al aprovechamiento, comprensión y aprendizaje de los contenidos del programa (Carapia y Ortiz, 1982). El instructor tendrá la tarea de facilitar las condiciones de aprendizaje de los contenidos mediante las técnicas didácticas que permiten la interacción entre los participantes y a su vez cumplen con la tarea de instruir mientras se participa activa y conscientemente.

##### **2.5.4.1 Técnicas didácticas**

Las técnicas didácticas representan la forma organizada en que el encargado de la capacitación cumplirá sus objetivos y se conciben como el conjunto de actividades que son estructuradas para que los participantes de un curso obtengan el conocimiento. Las principales técnicas didácticas se dividen en cinco: la expositiva, la experiencia estructurada, resolución de problemas, técnicas vivenciales y lectura de la tarea.

Habrán diferencias en el uso de estas técnicas, ya que en la práctica existirán diversos elementos para preparar un curso o taller, tales como el dominio del tema, apoyos visuales, preguntas de reflexión, preparación previa de actividades para los participantes, el espacio físico y de acuerdo a ellos se determinará el uso de una de ellas o la combinación entre sí para el logro de los objetivos (Gonzalez, 1996).

La expositiva consiste en la presentación oral de un contenido, en donde se transmite un tema pero con la idea de propiciar la comprensión del mismo. Es importante que al hacer uso de esta técnica el instructor se auxilie de encuadres fonéticos, ejemplos, dictados, analogías y experiencias o de apoyos visuales. Esta técnica también es utilizada para que los propios participantes divididos en grupos realicen presentaciones ante el grupo, apoyándose de sus notas y de los recursos

didácticos en la que generalmente son supervisados por el instructor para cuestionarlos y complementar la información.

La experiencia estructurada es una serie de actividades que el instructor planea para llevar a cabo en el aula, en donde el participante deberá involucrarse mediante sus habilidades físicas e intelectuales. Un ejemplo de ellas es cuando se hace una combinación de dos o más técnicas para un mismo objetivo, un ejemplo es cuando se utiliza la exposición con un apoyo audiovisual, junto con la resolución en equipo de un estudio de caso, la discusión en plenaria, seguido de una lectura comentada, para finalmente hacer una aplicación real de la situación. Esta técnica proviene de las más recientes estrategias pedagógicas que dan un papel más activo al participante y que permiten rescatar los conocimientos previos del participante.

Respecto a la resolución de problemas, se dice que son las actividades en las que los participantes se enfrentan a situaciones nuevas que requieren solución. En ella se requiere el trabajo de los procesos mentales ya que interviene la reflexión, la toma de decisiones, el análisis y la aplicación de los conocimientos obtenidos, pero la idea principal es enfrentarlos a una futura situación que podrán resolver previamente en el aula. Generalmente el procedimiento de esta técnica es la presentación del tema, ejecución de un ejercicio modelo, trabajo individual, puesta común del resultado y la aplicación, aunque puede tener variantes conforme a la estrategia del instructor y del objetivo.

El “aprender haciendo” puede referirnos directamente a lo que son las técnicas vivenciales, en las que a través del juego se pretende dar un conocimiento, abordar los contenidos y en sí generar un aprendizaje. En ellas se hace uso no únicamente de la vista o el oído, sino también se involucran el tacto, el olfato y el principal ingrediente es la diversión.

El revisar un trabajo o tarea fuera del aula por los propios participantes, en la que colabora el instructor, genera la “plática” entre sí y más que ello representa una retroalimentación en la que se comparten opiniones y se genera un aprendizaje grupal, esto es lo que se llama revisión de la tarea.



Así, las técnicas didácticas se basarán en un trinomio inseparable, instructor, participante y contenido.

### **2. 5. 5 Evaluación y retroalimentación**

Una vez cubiertos los contenidos del curso de capacitación se procede a realizar una evaluación (a través de la observación, entrevistas o escalas de actitudes), la cual permitirá valorar los cambios producidos en la actitud, conducta o conocimientos del participante. Proporciona información al área acerca de la calidad del diseño de programas, de la organización y desarrollo de cursos y el resultado con respecto al costo beneficio y del cumplimiento de las expectativas de los asistentes, información que permitirá hacer los ajustes de mejoramiento necesarios. Algunos autores mencionan que resulta subjetivo hablar de una evaluación debido a que la posibilidad de comprobar el grado de efectividad de un programa puede deberse a diversos factores.

Por tanto, Siliceo (1995, pag. 150) define a la evaluación como “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar las habilidades y corregir eventuales errores”.

La evaluación se dirigirá a cuatro aspectos básicos:

El diseño y organización del evento, en el que se determina si lo realizado se hizo como debiera respecto a la manera en que se tenía programado y se asigna una calificación. En este aspecto se considera el diagnóstico de necesidades, objetivos y contenidos, técnicas de aprendizaje utilizadas, medición del aprendizaje, materiales, aulas, selección de los participantes, comunicación del evento y control de participantes.

La reacción de los participantes que permite conocer el grado en que se disfruto o no el programa de capacitación y la participación del instructor, asimismo para determinar el beneficio personal y sobre el desempeño laboral que se pudiese tener.

El grado de aprendizaje y los resultados en el desempeño del puesto que implica la relación costo-beneficio de la capacitación.

Se consideran tres etapas para la evaluación del personal; antes, durante y después del curso. La primera será útil para identificar las habilidades y conocimientos que tienen los participantes y por lo general consta de una evaluación escrita sobre los temas a impartir. La evaluación durante el curso cobra gran relevancia ya que con ella se conoce el paulatino avance en las reacciones y conocimientos observando básicamente las actitudes. Y por último, se considera evaluación regular a la que se realiza al final del curso y es con la que están en desacuerdo algunos instructores por la poca objetividad que ofrece, ya que habrá detalles sobre los primeros temas que probablemente olvide el participante.

Con este tipo de evaluaciones, el instructor tendrá la posibilidad de conformar una opinión sobre los participantes y extender las recomendaciones y comentarios hacia ellos sobre las áreas por mejorar para alcanzar la efectividad esperada en el puesto a desempeñar.

Para ello, existirá la posibilidad de tener un contacto futuro con los asistentes al curso mediante la evaluación que hasta ahora ha resultado ser la más aceptada, la que se realiza después del curso y la que mayores y mejores resultados arroja debido a que se comprobará si el conocimiento o la actitud que se trabajó en un curso se ha mantenido aún después de transcurrido cierto tiempo (Guzmán, 1966; cit. en Siliceo, 1995).

### **2. 5. 6 Seguimiento**

El seguimiento será la evaluación en el lugar de trabajo que se realiza a las personas que asistieron a un evento de capacitación tiempo después de impartir la capacitación, para identificar si las conductas o actitudes modificadas continúan presentes y se emplean en el desempeño cotidiano. Esta etapa del proceso de capacitación permite evaluar la efectividad de un programa y realizarle modificaciones con el fin de optimizar los resultados, además de planear capacitación adicional, o reforzar conocimientos de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas. Aunque no siempre se realiza, el seguimiento es importante para garantizar la transferencia del conocimiento e incentivar los cambios de conducta logrados y debe verse como una etapa más e integral del

proceso de capacitación. Las actividades de seguimiento deberán ser contempladas desde la planeación inicial del programa, para que de igual forma sean consideradas en el presupuesto.

Una ventaja de las actividades de seguimiento es que pueden ser planeadas como una simple visita de supervisión que arroje la información indispensable o como una actividad formal del que el personal tenga previo conocimiento, considerando además que si el personal está informado de las visitas de seguimiento que se realizarán, estarán más motivados para aplicar sus nuevas habilidades en la actividad cotidiana.

Después del seguimiento, se elaborará un informe en el que se indiquen los pormenores sobre el desempeño de las personas visitadas, el cual es recomendable enviarles como retroalimentación, así como a sus superiores y/o directivos o a todo aquellas áreas o procesos correspondientes.

Una gran parte del éxito de este seguimiento vendrá dado por el interés del jefe directo en la efectividad laboral y de su involucramiento con el área de capacitación para garantizar el cumplimiento de los estándares de efectividad señalados por la empresa.

El proceso de capacitación aquí descrito señala los parámetros que se han establecido para alcanzar los mejores resultados de la capacitación, mismos que servirán de plataforma de apoyo al psicólogo para desempeñar la ejecución esperada en el campo profesional y con ello promover el desarrollo de los colaboradores de las organizaciones que tengan la oportunidad de modificar comportamientos para optimizar su desempeño laboral. Con este enfoque general sobre el tema que compete a este trabajo, se contextualizará en el siguiente capítulo la institución en la que se insertó el psicólogo.

## **CAPITULO 3**

### **CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA CAFETERIAS**

#### **TOKS, S.A DE C.V.**

Cafeterías Toks es un empresa del giro gastronómico que tiene como actividad fundamental la preparación y venta de alimentos y bebidas. En la clasificación de establecimientos restauranteros se le ha concedido la categoría de Cafetería Especial, caracterizándose por incluir en la carta más de seis platillos combinados y porque el personal labora debidamente uniformado y capacitado para garantizar un servicio rápido y eficiente. Para conferir este nombramiento la Secretaría de Turismo solicita que se cuente por lo menos con servicios como una entrada de clientes independiente al personal de servicio, teléfono público, línea telefónica para el establecimiento, aire acondicionado, servicios sanitarios para damas y caballeros con secador eléctrico y jabón líquido para las manos en los baños. Como restaurante representa un negocio, un centro de trabajo y es un lugar donde se satisface una necesidad humana y permite el desarrollo social.

Aún cuando es una empresa independiente, forma parte del Grupo Gigante que se conforma por las Tiendas Gigante, Bodega Gigante y Super Gigante (dedicadas a la venta de abarrotes y artículos varios), Radio Shack (tiendas de aparatos electrónicos) y Office Depot (establecimientos abocados a la venta de artículos de papelería y oficina).

La empresa inició sus actividades el 16 de julio de 1971 con la unidad de La Villa, por iniciativa del Sr. Angel Lozada Gómez, fundador y presidente del Grupo Gigante. La idea de incursionar en el ámbito gastronómico tuvo el propósito de ofrecer al público un espacio físico para el desarrollo social, y la elaboración y venta de los alimentos con calidad e higiene.

El nombre de la empresa se deriva de las iniciales de la frase en inglés “TODAY’S OK SERVICE”, cuya traducción al español significa “EL BUEN SERVICIO TODOS LOS DIAS”. Se diseñó un logotipo acorde al nombre y filosofía, representado por un trébol de cuatro hojas, símbolo de “unión, armonía y buena suerte”.

Desde la década de los setenta hasta la época actual, la empresa ha consolidado su desarrollo y hoy en día se cuenta con 24 Restaurantes en el D.F. (Unidades locales), 11 en las Ciudades de Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Toluca (Unidades foráneas), 5 Restaurantes Especializados en Alta Cocina Mexicana (El Campanario), Italiana (Tutto Bene) y Española (La Viña del Quijote), 4 Bares, 1 Marisquería (La Propela), y se han incorporado a algunos restaurantes las áreas de Boutique (tiendas para la venta de artículos de regalo, adorno y entretenimiento).

### **3.1 Estructura Organizacional**

Cafeterías Toks, S.A. de C.V. se ha estructurado en tres áreas para su funcionamiento:

**OPERACIONES**  
**PRODUCCION**  
**ADMINISTRACION**

De tal forma, que cada uno de los restaurantes se conforma por el Piso de Ventas, Producción, en su caso Boutique y el área Administrativa.

Las unidades y su mobiliario se diseñan con base a las perspectivas de la empresa y cada una de ellas cuenta con estacionamiento para clientes y con maquinaria que se conforma por un sistema de extracción de vapores para la cocina y para el desagüe de los baños públicos, el sistema de refrigeración, compresores, tanques de gas con capacidad de 3500 lts. o dos tanques de 2200 lts. que se encuentran en la azotea de la unidad y se tiene una cisterna para almacenar agua con una capacidad aproximada de 80 a 100 mil litros cúbicos y con tableros de control general y auxiliares para controlar el equipo y el alumbrado. Asimismo, se dispone un área para el personal con lockers y baños que cuentan con regaderas y vestidores.

### 3.1.1 Operaciones (Piso de Ventas)

Es el área en donde se da atención a los clientes, cuenta con estaciones de servicio equipadas con loza, cubiertos, cristalería y otros complementos para atender al cliente rápidamente, mesas para la clientela, ofrece el servicio de sanitarios públicos para damas y caballeros, teléfonos públicos, el área de caja de cobro y entrada de clientes. Puede contar con la barra de servicio o sin ella y es un espacio diseñado para 200 o 220 comensales. Se cuenta con los siguientes recursos humanos:

<b>Gerente</b>	Planea, programa y supervisa todas las actividades que se realizan en el Restaurante. Su objetivo principal es coordinar al personal a su cargo para lograr la óptima atención al cliente. Vigilará que se cumplan las políticas, procedimientos y normas autorizadas por la empresa. Respecto al Restaurante controla la limpieza, cuidado del mobiliario y equipo, además de vigilar la seguridad del lugar y dará solución a problemas administrativos y operacionales.
<b>Subgerente</b>	
<b>Jefe de Piso</b>	
<b>Cajero</b>	Es el encargado de realizar el cobro de consumos y artículos de mostrador, responsable de los valores que ingresan a la caja y de formatos de control interno para tal efecto y verifica el buen funcionamiento del sistema y equipo de cobro. Informa y aplica las promociones que existen y colabora en el servicio al cliente, en la recepción y atención de inconformidades.
<b>Vendedora de Piso (Mesera)</b>	Atenderá los requerimientos de los clientes con amabilidad y cortesía, estará pendiente de ellos desde que llegan hasta que se retiran y sugerirá los diferentes platillos que se preparan. Surtirá y limpiará su área de trabajo, acatando las instrucciones de su jefe inmediato y realizará las actividades propias del trabajo.
<b>Garrotero</b>	Su responsabilidad recae en recoger oportunamente el servicio de las mesas cuando el cliente ha terminado, descargar la loza, lavar la loza sucia, mantener surtida la estación de servicio, lavar las charolas y complementos de trabajo. Asimismo apoya a la vendedora a sacar de la cocina charolas con platillos para servir al cliente y

**Fuentero** Es la persona responsable de la preparación de todos los pedidos a la Fuente de Sodas, como bebidas o postres, y del surtido y limpieza de esta área de trabajo. Aún cuando permanece en el área de cocina, apoya en el servicio fungiendo como garrotero, cargando charolas o en actividades en general.

**Auxiliar de piso** También llamado mozo, mantiene el área de piso y el exterior de la unidad en condiciones óptimas de limpieza. En el caso que se requiera, efectuará labores de garrotero y/o otras labores que el jefe le asigne.

### 3.1.1.1 Operaciones Boutique

cabe señalar que no todas las unidades cuentan con ella. Esta área es conformada por una serie de aparadores que exhiben mercancías para regalo, dulcería, discos, libros y revistas. Generalmente se encuentra en la entrada del restaurante y son espacios pequeños que tienen la finalidad de ser atractivos. En ella prestan sus servicios:

**Jefe de Boutique**  
**Subjefe de Boutique** Controla y regula las operaciones diarias, coordina las labores del personal a su cargo y es responsable del área. Recibe la mercancía, etiqueta, hace transferencias a otras unidades, es responsable de la devolución de mercancías a proveedores, control de notas de venta, de equipo de trabajo y toma de inventarios. Es el encargado de resurtir la mercancía con oportunidad y controla que no existan excedentes o se agoten los artículos.

**Cajero-vendedores** Encargado de la atención al cliente, es quien realiza la labor de venta y cobro, con la supervisión del jefe en turno

### 3.1.2 Producción

Area de preparación, también llamada Cocina, en la que la materia prima se trabaja para elaborar los platillos, bebidas y postres, se conforma por la Línea de Servicio, Cocina Caliente, Cocina Fría, de Producción, Tablajería, Cochambre y Máquina Lavalozza. De ella salen al piso de ventas los requerimientos de los clientes, su misión es la de cocinar, distribuir y conservar los alimentos.

La cocina está equipada con básculas, molinos para carne, hornos de microondas, estufas con horno, planchas, parrillas, estufones y refrigerador. El equipo es de acero inoxidable y de buena calidad para garantizar la seguridad del personal. Es una cocina estándar que se apoya por un cuarto de maquinas con equipo de calderas, refrigeración, aire acondicionado, sistema de bombas para surtido de agua, tanque de almacenamiento y planta de energía eléctrica de emergencia, adicionalmente se cuenta con una bodega de abarrotes y cristalería, así como con cuarto de basura.

<b>Chef</b>	Supervisa, administra y dirige al personal de cocina, coordinando las labores para el buen funcionamiento del área. Asegura que los platillos o preparaciones salgan oportunamente de acuerdo a lo solicitado, elabora platillos con mayor grado de dificultad, es responsable de recibir la mercancía y elabora pedidos de la misma. Es responsable de la capacitación del personal de nuevo ingreso.
<b>Subchef</b>	
<b>Cubre Turno #1</b>	
<b>Cocinero de Producción</b>	Es el encargado de preparar las salsas y alimentos que sirven como base para la elaboración de los platillos. Elabora las guarniciones y diversos preparados.
<b>Cocinero Parrillero</b>	Prepara asados, emparrillados de carne y frituras, desayunos y confecciona los platillos de acuerdo a las presentaciones y gramajes establecidos para servirlos al
<b>Cocinero Tablajero</b>	Es el encargado de deshuesar y realizar cortes de carne de pollo, pescado, res y cerdo para la preparación de los platillos y especialidades del menú.
<b>Cocinero de la</b>	Es el responsable de la elaboración de ensaladas, sándwichs, aderezos, cockteles, postres, etc. que se sirven al cliente.



## **Mesa Fría**

### **Ayudante de Cocina**

Respalda y ayuda en las actividades múltiples de los cocineros en las diferentes áreas de acuerdo a lo que asigne el chef.

### **Aux. Cocina**

Son los responsables de la limpieza y orden del equipo de cocina, del control del almacén y del manejo de desperdicios, asimismo colaboran con el personal de piso para el lavado de la loza.

### **3.1.3 Administración**

En cada unidad labora un Auxiliar administrativo que cumple con los procedimientos de administración, como los son el concentrado de ventas, elaboración de fichas de depósito para el banco, verifica la entrega de valores que el cajero maneja durante el turno y los controles de tabaquería, dulces y block de notas de la vendedora, control de retiros parciales de ventas y es responsable de los movimientos de personal y realiza contrataciones del personal operativo en la unidad.

La operación de los Restaurantes se respalda con el trabajo del personal administrativo o de oficina que labora en los siguientes puestos:

#### **Nivel Ejecutivo:**

- Director General
- Directores de Area
- Subdirectores de Area y supervisores
- Gerentes y Supervisores

#### **Niveles Medios y Básicos**

- Subgerentes y Supervisores
- Jefe de Departamento
- Otros derivados de las funciones asignadas a cada puesto, básicamente auxiliares de área

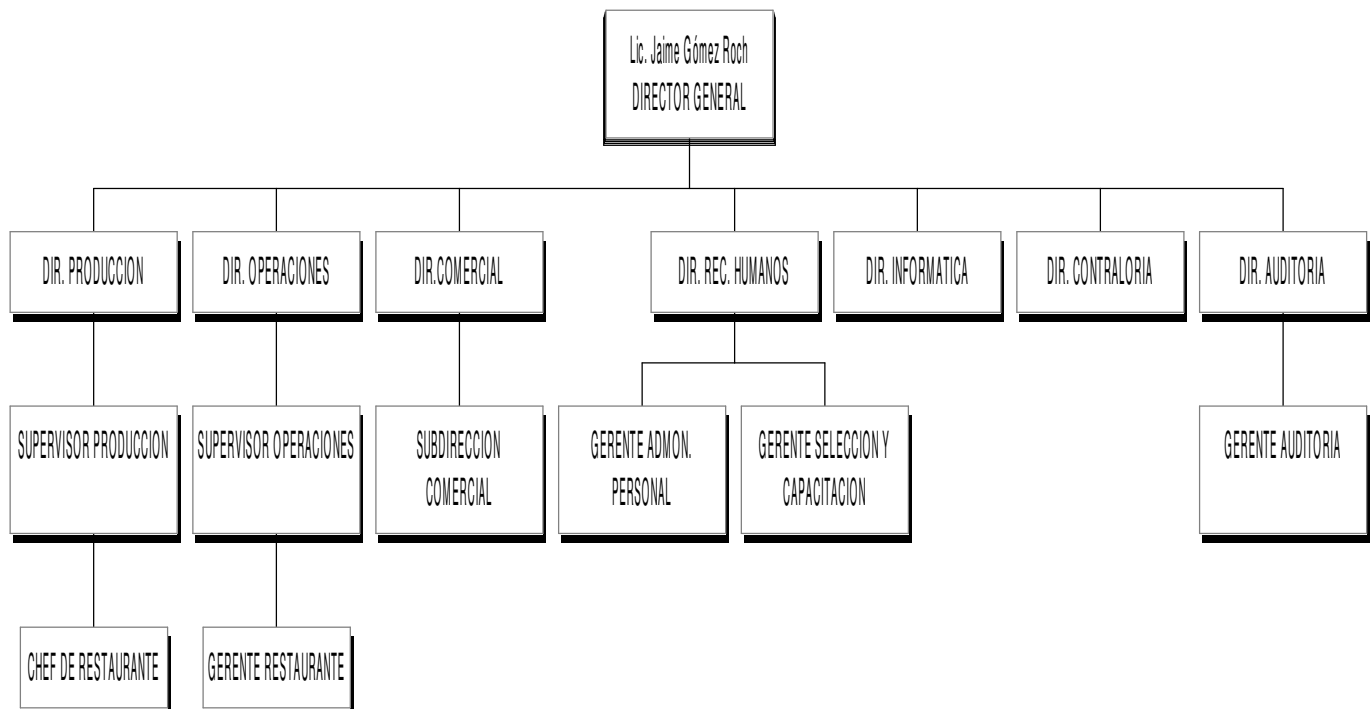
#### **Nivel de apoyo administrativo**

- Secretaría de Dirección General
- Secretaria de Dirección
- Secretaría de Subdirección

- Secretaría de Gerencia
- Secretaría de Jefatura
- Secretaría Recepcionista

La estructura organizacional de la Administración es la siguiente:

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CAFETERIAS TOKS



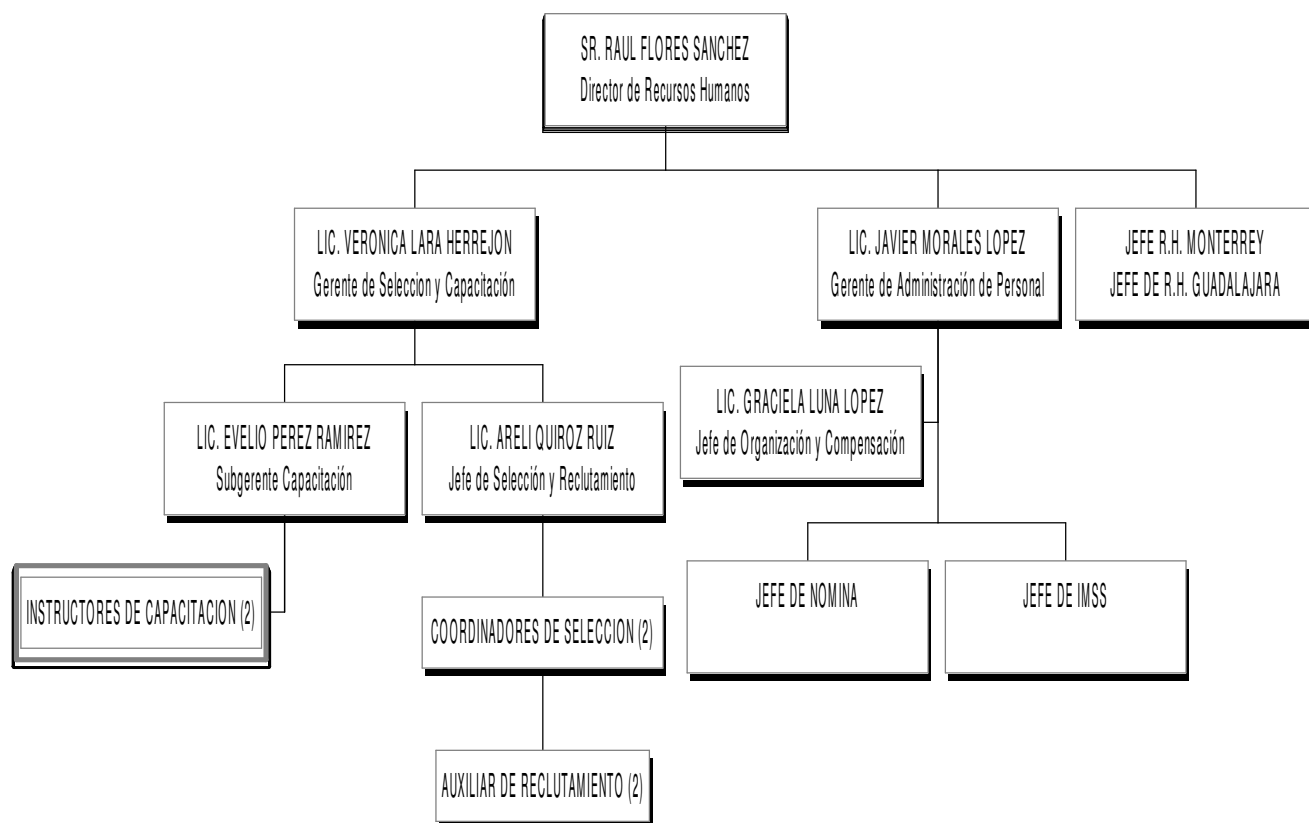
Para los fines particulares del presente trabajo se describirán la conformación y funciones de la Dirección de Recursos Humanos, de la cual forma parte el área de Capacitación.

### 3.2 Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos se conforma por las áreas de Administración de Personal, la Jefatura de Organización y Compensación y la Gerencia de Selección y Capacitación.

Su función es la de desarrollar y coordinar la implantación de políticas y programas para proveer a la empresa del personal idóneo, debidamente seleccionado, capacitado y adiestrado para incrementar la productividad, así como la definición de los estándares de sueldos y prestaciones otorgables en forma oportuna y correcta, garantizando la permanencia en la organización y el adecuado cumplimiento a las obligaciones patronales con sindicatos y autoridades gubernamentales. Esta dirección se ha conformado de la siguiente manera:

#### DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



### **3.2.1 Gerencia de Administración de Personal.**

Desarrolla y establece políticas, normas y procedimientos de control de Personal para la óptima planeación y ejecución de los movimientos de Personal (altas, bajas, cambio de sueldo, transferencias), el cálculo, emisión y pago de nómina a todos los empleados, trámites ante el IMSS, FONACOT, INFONAVIT, AFORES y el pago oportuno a los mismos para garantizar la adecuada administración de los Recursos Humanos.

#### **3.2.1.1 Jefatura de Organización y Compensación**

Planear, desarrollar y controlar el sistema de Administración de sueldos y compensaciones de toda la empresa con base en estudios de mercado, análisis y valuación de puestos, adecuaciones a la estructura organizacional, desarrollo de tabulaciones y prestaciones, programas de evaluaciones de desempeño, guías de aumentos de sueldo, con el propósito de lograr equidad interna y competitiva externa de sueldos y prestaciones para atraer y mantener al personal.

#### **3.2.2 Gerencia de Selección y Capacitación**

El psicólogo, a partir de su formación académica y profesional, tiene la posibilidad de incursionar en diversos campos de acción, y uno de ellos es el organizacional debido a que en él interviene también el factor humano. En Cafeterías Toks, S.A. de C.V. desempeña funciones en el Area de Recursos Humanos en la Gerencia de Selección y Capacitación, en la Jefatura de Reclutamiento y Selección, ocupa el puesto de Auxiliar de Reclutamiento y Selección, además es quien cubre los puestos de Encargado de Capacitación e Instructor.

De acuerdo al procedimiento actualizado de operaciones de la empresa, la Gerencia de Selección y Capacitación se encarga de desarrollar y establecer las normas para que el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal permita cubrir eficaz y oportunamente las vacantes de la empresa.

#### **3.2.2.1 Jefatura de Reclutamiento y Selección**

En la Jefatura de Reclutamiento y Selección, el psicólogo aplica técnicas para contar oportunamente con los candidatos indicados acorde al perfil de puesto, participa en campañas y eventos de reclutamiento masivo (radio, periódico, revistas, ferias de empleo, juntas de intercambio empresarial de candidatos, volanteo, asistencia a bolsas de trabajo, etc.) y mantiene contacto permanente con fuentes de reclutamiento y organizaciones para la contratación del personal, y se encarga de supervisar al Auxiliar de Reclutamiento que es el responsable de aplicar las técnicas autorizadas para la selección del personal idóneo y completar el proceso de contratación.

El Gerente de Selección y Capacitación tiene también a su cargo la coordinación del Area de Capacitación, supervisa la inducción a la organización a través del programa establecido, verifica que se impartan los talleres de adiestramiento y los cursos de capacitación al personal y es su responsabilidad la elaboración de objetivos de los cursos, seleccionar el tipo de evento, establecer la duración y contenido de los mismos, así como administrar los recursos didácticos del departamento, revisar las guías didácticas, seleccionar al instructor que se hará responsable del curso y por tanto, supervisa el trabajo y desempeño de los Instructores.

### **3.2.2.2 Area de Capacitación**

El Encargado del Area de Capacitación detecta las necesidades de capacitación en la empresa a través de diagnósticos, elabora planes y programas que presenta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social para su registro y actualización, realiza el tramite legal sobre la Capacitación de la empresa. Programa, coordina e imparte junto con los instructores (internos y externos) los cursos, talleres y programas para apertura de nuevas unidades, además de archivar las copias de constancias de habilidades laborales y listas de asistencia como evidencia de capacitación. Será de su competencia el desarrollo del programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso, a través de audiovisuales y pláticas introductorias, que permitan la identificación plena del candidato o empleado hacia la empresa. Una de sus funciones básicas será la detección de necesidades

respecto a la capacitación y al adiestramiento del personal, para conocer y desarrollar los cursos requeridos por área y para la empresa en general y con ello determinar las prioridades en materia de capacitación de acuerdo al puesto, que lleven a elaborar la programación y fechas de realización. Uno de sus objetivos será desarrollar normas y procedimientos de capacitación y adiestramiento en cumplimiento de las disposiciones legales y vigentes, así como seleccionar y evaluar los programas de capacitación y adiestramiento externa e interna requeridos, así como los instructores y material didáctico, implantar los programas de los talleres de adiestramiento para preparar al personal de nuevo ingreso en el conocimiento y dominio de sus actividades, efectuando un seguimiento y evaluación, así como la programación de eventos para algunos puestos y la impartición de cursos y talleres en forma periódica.

### **3.2.2.3 Instructor de Capacitación**

El perfil que ha señalado la empresa para este puesto es:

Ser egresado de la Lic. en Psicología, Administración o Pedagogía, de entre 22 y 30 años de sexo indistinto, con un mínimo de un año de experiencia. Se requieren conocimientos teóricos en programas de adiestramiento, diseño de material didáctico, programas de computo y computadora personal, y prácticos en impartición de cursos, con facilidad de palabra, relaciones humanas y de redacción. Con iniciativa para proponer adecuaciones a los programas de capacitación, toma de decisiones y confidencialidad para el manejo de información de procedimientos de la empresa.

Como Instructor de capacitación en Cafeterías Toks, se tiene la responsabilidad de desarrollar e impartir cursos de adiestramiento al personal, empleando materiales didácticos y dinámicas de grupo convenientes, evaluando la participación, asimilación y aprovechamiento de cada uno de los asistentes, para garantizar el desempeño eficaz de las funciones asignadas. Las actividades específicas son:

- Preparar e impartir cursos y talleres de adiestramiento de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Impartir cursos de inducción y talleres de entrenamiento al personal de nuevo ingreso y de reentrenamiento a puestos operativos, de acuerdo a los

procedimientos y manuales preestablecidos, explicando las principales características del puesto en particular

- Preparar el material didáctico para cada uno de los cursos a su cargo (rotafolios, carteles, acetatos, manuales para el participante, cuadernos de trabajo, videos, papelería, etc.), documentándose para tal efecto con la información más actualizada
- Realizar dinámicas grupales adecuadas a cada tipo de evento y señalar de forma clara las instrucciones a seguir para su desarrollo
- Citar con anticipación al personal que participará en un evento de capacitación informando al Gerente de unidad o área de trabajo
- Asistir al lugar donde se realiza el evento con el material respectivo y organizarlo de manera anticipada para esperar la asistencia del personal citado
- Al llegar los participantes se encargará de dar seguimiento a la lista de asistencia, de tal forma que le conste que todos se anoten en ella, esto para conservarla como evidencia de capacitación
- Evaluará los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes por escrito, asegurándose de que sus conocimientos muestren una calificación aprobatorio y los participantes evaluarán su desempeño
- Elabora la Constancia de Habilidades Laborales y entrega la original a los asistentes, y conformará un archivo de las copias de las constancias entregadas
- El instructor mostrará al Encargado de Capacitación los resultados que obtuvo el personal capacitado y con los elementos necesarios, indicará las áreas de mejora de los participantes. Un mes después, llevará a cabo una comparación entre el desempeño durante el curso y los indicadores y procedimientos de la empresa en materia de calidad y mostrará las diferencias encontradas por participante (en el caso que existieran) a manera de seguimiento
- Elabora y actualiza los manuales y guías didácticas de los cursos de entrenamiento, señalando y estableciendo objetivos, actividades del curso, fechas de impartición y tiempo de duración
- Detectar e investigar las causas de ausencia del personal citado a los cursos, manteniendo comunicación con los jefes inmediatos

- Procurar los aperitivos suficientes para cada curso, solicitándolos previamente al área de producción
- Apoyar en el entrenamiento y capacitación del personal de las unidades foráneas cuando le sea requerido
- Reportar sus actividades semanales al Encargado de Capacitación
- Realizar otras actividades inherentes a su función genérica que sean asignadas por su jefe inmediato

### **3.3 La capacitación en la empresa**

El sistema de Capacitación y Adiestramiento en Toks, se entenderá como un conjunto de actividades, organizadas para cumplir los objetivos que resulten de la detección de necesidades para dar satisfacción a la organización.

El personal de Capacitación está integrado por el Encargado y dos instructores, a quienes les corresponde la capacitación del personal de todas las Unidades locales y foráneas, cubriendo un horario de 7:30 a 17:00 horas de lunes a viernes.

El personal de Capacitación está instalado en las oficinas de la Gerencia de Selección y Capacitación, con la finalidad de coordinar y programar las actividades propias, dichas oficinas se ubican en dos puntos del D.F. La primera, al Sur adjunto a la Unidad de Villa Latina (Col. Fuentes del Pedregal), la segunda al Norte adjunto a la Unidad de Basílica (Col. La Villa- Aragón), presentándose a alguno de los dos puntos como lugar de trabajo de acuerdo a las necesidades del área.

Para la impartición de Cursos y Talleres, se cuenta con dos salas de Capacitación ubicadas en las unidades antes mencionadas, en las que de manera permanente se capacita a los empleados de las unidades del sur, centro y norte respectivamente, de acuerdo al domicilio del restaurante al que se vaya a capacitar al personal. Adicionales a estas, se utilizan también las pequeñas salas de las Unidades Toks que cuentan con ellas, y las Salas de Capacitación de las Tiendas Gigante (próximas al restaurante por atender), que se solicitan como apoyo a dicha empresa.

Las actividades de capacitación se regulan a través de ciertas políticas de capacitación.



### **3.3.1 Políticas de Capacitación**

- Todos los eventos de capacitación, deberán ser registrados y controlados por el área de capacitación
- Los eventos de capacitación deberán aplicarse en las salas que para este efecto tiene la empresa, excepto en áreas de trabajo de piso y cocina, como forma de conocer el puesto
- Se considera como curso interno aquel que se maneje con recursos y personal propio, aún fuera de la empresa
- Los proveedores podrán impartir cursos como aporte de los servicios que prestan a la empresa
- La impartición de cursos y talleres se programará en función de la cantidad de personal que se tenga para cada evento
- El instructor encargado de un evento, informará al gerente del área o unidad correspondiente (vía escrita o por correo electrónico) sobre la invitación que se hace al integrante de su personal a participar en un evento de capacitación, informándole sobre el curso o taller que se impartirá, sede y duración
- Sí algún participante no asiste por causas de fuerza mayor o el resultado de su evaluación no es satisfactorio, se programará nuevamente en el próximo evento, siempre y cuando el instructor determine si existe disponibilidad del participante, si no es así y el instructor determina que no cuenta con las características requeridas en el puesto, y/o que se dificultará significativamente su adaptación a la empresa, se avisará a su jefe inmediato para que se tome una decisión.

### **3.3 Programa de Capacitación en Taks**

Las actividades en materia de capacitación son establecidas y calendarizadas anualmente por el Encargado del Area, con base en las necesidades específicas de la empresa de acuerdo a las etapas de desarrollo consideradas por puesto específico.

Las etapas representan los pasos a seguir en el proceso de desarrollo profesional en la empresa, proyectando al personal hacia un plan de carrera, para lo cual deberán asistir a los cursos correspondientes y aprobar las evaluaciones.

Etapa básica. Permite al empleado adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el trabajo.

Etapa de dominio. Facilita que el empleado refuerce los conocimientos, habilidades y actitudes para dominar las funciones.

Etapa complementaria. Una vez dominado el puesto, se proporcionan herramientas adicionales en diferentes áreas para lograr un alto desempeño.

Etapa de desarrollo. Con ella se brinda la oportunidad de prepararse para ocupar el siguiente puesto inmediato superior, adquiriendo los conocimientos y habilidades requeridos.

### **Programa de Capacitación**

#### **Etapa básica**

Inducción  
Taller del puesto a ocupar  
Distintivo H (Higiene en alimentos)  
Cero Accidentes (Seguridad en el Trabajo)

#### **Etapa de dominio**

Reentrenamiento en el puesto y/o  
actualización de las funciones

#### **Etapa complementaria**

Trabajo en equipo e integración  
Nuestra cultura es el Servicio  
Un encuentro contigo  
Aseguramiento de la Calidad  
Desarrollo del Recurso Humano en la  
Organización  
Formación de instructores

#### **Etapa de desarrollo**

Taller del puesto inmediato superior  
Formación de líderes  
Piensa en...Ir más allá de las expectativas  
del cliente  
Diplomado en administración de  
Restaurantes

# **CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.**

## **PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION 1998-2002**

# CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.

PROGRAMAS GENERALES	PUESTO	CURSOS O EVENTOS	OBJETIVO	DURACION
ETAPA BASICA	PERSONAL DE NUEVO INGRESO (OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDUCCION</li> </ul>	INCORPORAR AL NUEVO EMPLEADO A AL EMPRESA, INCULCÁNDOLE LA FILOSOFIA Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V., ASI COMO PROPORCIONAR LA INFORMACION ACERCA DE LOS DERECHOS, PRESTACIONES Y OBLIGACIONES QUE SE ADQUIEREN AL LABORAR EN LA EMPRESA	4 HRS.
	VENDEDORA DE PISO	TALLERES DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO <ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE VENDEDORA DE PISO</li> </ul>	LAS PARTICIPANTES IDENTIFICARAN LAS RESPONSABILIDADES DE LA VENDEDORA DE PISO Y CONOCERAN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES PROPIAS DEL PUESTO	16 HRS.
	CAJERO RESTAURANTE Y BOUTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE CAJERO RESTAURANTE Y BOUTIQUE</li> </ul>	IMPARTIR LOS CONOCIMIENTOS DE ACUERDO A POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA Y DESARROLLAR LAS HABILIDADES PARA OCUPAR EL PUESTO DE CAJERO	16 HRS.
	AUXILIAR DE PISO Y GARROTEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE AUXILIAR DE PISO Y GARROTEROS</li> </ul>	PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES RELACIONADOS AL PUESTO	8 HRS.

# CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.

PROGRAMAS GENERALES	PUESTO	CURSOS O EVENTOS	OBJETIVO	DURACION
ETAPA BASICA	JEFES DE PISO RESTAURANTE Y BOUTIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE JEFES DE PISO</li> </ul>	REFORZAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL PUESTO	16 HRS.
	VENDEDORAS DE PISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE MAQUILLAJE</li> </ul>	APLICAR LOS CONOCIMIENTOS RESPECTO AL MAQUILLAJE DE ACUERDO AL ESTANDAR DE PRESENTACION DE LA EMPRESA	4 HRS.
	TODO EL PERSONAL (OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISTINTIVO H (HIGIENE EN ALIMENTOS)</li> </ul>	GARANTIZAR LA CALIDAD Y EL CONTROL SANITARIO A LO LARGO DEL PROCESO DEL MANEJO DE ALIMENTOS	4 HRS.
	TODO EL PERSONAL (OPERATIVO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CERO ACCIDENTES (SEGURIDAD)</li> </ul>	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO CORRESPONDIENTES A CADA UNO DE LOS PUESTOS CON LA FINALIDAD DE PREVENIR ACCIDENTES EN EL DESEMPEÑO DIARIO	3 HRS.

# CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.

PROGRAMAS GENERALES	PUESTO	CURSOS O EVENTOS	OBJETIVO	DURACION
ETAPA DE DOMINIO	VENDEDORA DE PISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>TALLER DE REENTRENAMIENTO PARA VENDEDORA DE PISO</li> </ul>	REFORZAR EN LAS VENDEDORAS EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LA UNIDAD Y/O ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS EN EL PUESTO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO	4 HRS.
	CAJERO RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>TALLER DE REENTRENAMIENTO PARA CAJERO RESTAURANTE</li> </ul>	REFORZAR EN LOS CAJEROS EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LA UNIDAD Y/O ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS EN EL PUESTO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO	4 HRS.
	VENDEDORAS GARROTEROS CAJEROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>DESARROLLO PROFESIONAL EN VENTAS</li> </ul>	REFORZAR EN EL PARTICIPANTE LAS HABILIDADES EN EL PROCESO DE LA VENTA AL ATENDER A DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES	4 HRS.

# CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.

PROGRAMAS GENERALES	PUESTO	CURSOS O EVENTOS	OBJETIVO	DURACION
ETAPA COMPLEMENTARIA	TODO EL PERSONAL (OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO)	• COMO TRABAJAR EN EQUIPO E INTEGRACION	FOMENTAR LA INTEGRACION GRUPAL E IDENTIFICAR EL PAPEL DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA EL CUMPLIMIENTO DE UNA TAREA CON EL FIN DE RELACIONARLO S CON EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA.	6 HRS.
		• NUESTRA CULTURA ES EL SERVICIO	IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE PERMITEN PROPORCIONAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE CON EL FIN DE APLICARLOS DURANTE LAS ACTIVIDADES DIARIAS	4 HRS.
		• UN ENCUENTRO CONTIGO	AMPLIAR EL CONOCIMIENTO DE SI MISMO PARA MEJORAR LAS RELACIONES DE TRABAJO	4 HRS.
		• ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	APLICAR LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD EN CAFETERIAS TOKS Y EN LA FUNCION ESPECIFICA DEL PARTICIPANTE	20 HRS.
		• DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN	IDENTIFICAR HABILIDADES DE LIDERAZGO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO PARA QUE ADQUIRIR ELEMENTOS DIRIGIDOS A SU DESARROLLO PERSONAL Y DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES	20 HRS.
		• FORMACION DE INSTRUCTORES	APLICAR LOS ELEMENTOS BASICOS DEL PROCESO DE INSTRUCCIÓN Y APRENDIZAJE, PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTOS	8 HRS.

# CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V.

PROGRAMAS GENERALES	PUESTO	CURSOS O EVENTOS	OBJETIVO	DURACION
ETAPA DE DESARROLLO	GERENTE DE AREA SUBGERENTE DE AREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMACION DE LIDERES</li> </ul>	IDENTIFICAR LAS CARACTERISITCAS DE LOS LIDERES, APLICANDO LOS PRINCIPIOS EN SU DESEMPEÑO LABORAL.	8 HRS.
	GERENTE DE UNIDAD SUBGERENTE DE UNIDAD JEFES DE PISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PIENSA EN... IR MAS ALLA DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE</li> </ul>	MEJORAR LOS CONOCIMIENTOSY HABILIDADES PARA PERMITIR OFRECER DIARIAMENTE UN SERVICIO SOBRESALIENTE, IDENTIFICANDO Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	16 HRS.
	CHEF SUBCHEF CUBRETURNO 1			
	GERENTE DE AREA SUBGERENTE DE AREA	DIPLOMADO DE FORMACION PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES EN LA ADMINISTRACION DE UN RESTAURANTE	CONOCER LOS PRINCIPIOS DE ADMINSITRACION PARA ESTABLECER PROGRAMAS DE TRABAJO ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA A CORTO Y LARGO PLAZO PARA UN ADECUADO CONTROL Y MANEJO DE LA MISMA	36 HRS.
	GERENTE DE UNIDAD SUBGERENTE DE UNIDAD JEFES DE PISO			
	CHEF SUBCHEF CUBRETURNO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE UN RESTAURANTE I Y II</li> </ul>		





## **CAPITULO 4**

### **DESCRIPCION Y RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS**

La labor desempeñada en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. como Instructor de Capacitación del mes de febrero de 2000 a febrero del 2001 se enfoca a la impartición de Cursos y Talleres, complementándose con actividades relacionadas al puesto y con el área de Recursos Humanos. Por ello las actividades realizadas se describen agrupadas en:

- Fase de Entrenamiento
- Actividades para la Aplicación de los Programas de Capacitación
- Actividades de Investigación, Estructuración y Actualización de Talleres y Cursos
- Actividades Administrativas
- Actividades como Instructor de Capacitación y Resultados

Las cuales fueron reportadas en los Informes Mensuales de Capacitación de la empresa durante el periodo antes señalado.

#### **4.1 Fase de entrenamiento**

El psicólogo que ocupa el puesto de Instructor de Capacitación requiere amplio conocimiento de la empresa y las funciones que se desempeñan en cada puesto del Restaurante, por lo que cumplió una fase de entrenamiento para conocer detalladamente las funciones del personal operativo.

La actividad inicial fue recibir la inducción a la empresa por parte del Encargado de Capacitación, con un recorrido a las instalaciones de Villa Latina, la proyección de

videos de Inducción, y una previa explicación general sobre la historia, estructura de la empresa, cultura organizacional, seguridad e higiene y aspectos generales del Area de Recursos Humanos. Este aprendizaje se reforzó con la revisión de manuales de procedimientos y políticas, organigramas y descripciones de puestos, para finalmente observar directamente la operación de las Unidades (restaurantes). La participación fue activa laborando en la cocina y el piso de ventas.

Se tuvo un entrenamiento en el Restaurante (Unidades Villa Latina y Basílica), cumpliendo con la indumentaria y las medidas de seguridad e higiene, cubriendo turnos de trabajo de 7:00 a 16:00 hrs. bajo indicaciones y supervisión del Jefe de Cocina y Piso, respectivamente. El entrenamiento tuvo una duración aproximada de 4 semanas.

### **Entrenamiento en cocina**

Se asistió por ocho días en esta área. El día inicial se revisaron los manuales del área de cocina sobre las funciones de los puestos y el organigrama, y también los de producción (con las recetas y fotografías de platillos). Para ello se tuvieron que usar zapatos antiderrapantes y cómodos, bata blanca, cabello recogido (cubierto con una red y una cofia de tela), cubrebocas y se evitó el uso de joyería. En los días posteriores se conocieron las diferentes áreas de cocina para observar las actividades y participar en ellas. Al finalizar el turno el se dio respuesta a la evaluación oral que realizó el Chef y el encargado de Capacitación.

Las áreas revisadas fueron:

**Barra o Mesa Fría.** Las actividades realizadas en esta área fueron la observación y colaborar con la cocinera al realiza ensaladas, sándwich y postres para desayuno, comida o cena. Se identificó que la mesa fría se caracteriza por elaborar alimentos con frutas, verduras y legumbres, en ella sólo se conforma el platillo, ya que es el área de producción encargada de cortar, limpiar, desinfectar y surtir los ingredientes. La estancia aquí fue de una jornada y media.

**Producción.** En esta área se realizaron preparaciones y alistaron ingredientes para conformar los platillos de la parrilla o mesa caliente y de la barra o mesa fría. Se identificó que allí se elaboran los caldos, sopas, especialidad del día, menú ligero, salsas, guarniciones y complementos y que el cocinero tiene la responsabilidad de la cocción de legumbres y carne de pollo, así como elaborar los guisados correspondientes a la especialidad del día, bajo constante presión del chef. Se participó allí durante dos días cortando verduras y legumbres, deshuesando carne, en la elaboración del arroz, quitando cáscara a las verduras y ayudando en la limpieza.

**Parrilla.** En esta área que surte a la línea de servicio los platillos fuertes y sopas, se trabajó con dos personas (cocinero y ayudante), La participación aquí fue menor ya que existe una alta demanda de platillos en horarios específicos. Se observó inicialmente la labor de los cocineros, para después apoyar en el adorno de los platillos. La permanencia en este lugar resultó muy útil para la identificación de los platillos y términos gastronómicos.

**Comodín.** Se apoyó una jornada y media, rebanando jitomate, lechuga y cilantro, desinfectando y sanitizando verdura, y prestó apoyo en la limpieza. Se estuvo completamente bajo las ordenes del cocinero de producción, cumpliendo con los tiempos marcados para cada actividad. Se identificó que el ayudante de cocina que labora en este lugar lava, sanitiza y corta frutas, legumbres o verduras para la mesa fría, prepara gelatinas, flanes, pasta para crepas y hot cakes, aderezos y algunas salsas.

**Tablajero.** Unicamente se estuvo 2 horas observando las funciones del cocinero de esta área, mismo que explicó el proceso y las funciones. La actividad realizada en esta área fue apoyar para pesar las carnes y se obtuvo conocimiento sobre la realización de los cortes de carne (de cerdo, res, pollo y pescado) y que se determinan por forma y peso en gramos (gramaje).

**Fuente de Sodas.** Se inició la capacitación en esta área asistiendo a la Unidad a las 6:30 hrs. y participó durante una jornada completa de un día sábado (con la finalidad de observar la actividad de lugar con una mayor afluencia de clientes). Se

ayudó a poner en funcionamiento la cafetera, elaborar los jugos y verificar que se contara con la cristalería y loza a utilizar. Al permanecer en la fuente se conoció más de cerca el trabajo de piso de ventas debido a que las vendedoras llegan a exteriorizar las situaciones que viven con los clientes.

### **Entrenamiento en Piso de Ventas**

La capacitación fue de doce días en Piso de Ventas observando y participando en las funciones de los siguientes puestos:

**Vendedora de Piso.** Se cubrieron 5 jornadas de trabajo (en las Unidades de Villa Latina y Basílica), cumpliendo con el uniforme correspondiente al personal administrativo, saco azul marino y pantalón gris oxford. El entrenamiento en el puesto de vendedora fue guiado por vendedoras con varios años de antigüedad en la empresa y/o en la Unidad, estando con 5 vendedoras distintas durante este periodo, complementando su aprendizaje con el apoyo de las que laboraban durante el turno. Se permaneció en la estación de servicio observando y recibiendo la instrucción, posteriormente acompañó en todo momento a la vendedora (tanto en cocina como en piso) y prestó servicio al cliente y personalizó el servicio verificando que el servicio fuese el adecuado y dio seguimiento a sus requerimientos. Las actividades en esta área fueron servir café, cargar charolas con platillos para sacarlos de la cocina al piso de ventas y servirlos al cliente, el montaje de mesas y aprender a “charolear” con artículos de cristalería llenos de agua. Se memorizaron los platillos de la carta y manteletas y finalmente, se recibió una capacitación general sobre el sistema de Punto de Venta (sistema de computo adaptado a las ventas), en el que se practicó durante los horarios sin clientela.

Son asignadas por el Jefe en Turno a una estación de servicio (grupos de mesas) en la que deben realizar un rol de limpieza y atender hasta que termine su turno. Debido a la vestimenta (uniformado como el jefe en turno), se recibieron comentarios o quejas de los clientes respecto al servicio y dio el seguimiento

correspondiente. En los momentos de poca clientela, se realizaron actividades de limpieza, después de observar como las realizaban las vendedoras.

Se prestó bastante atención a las actividades del puesto de vendedora de piso ya que se tenía conocimiento de que posteriormente el taller de este puesto seria una responsabilidad propia, por lo que se requirió de un aprendizaje más específico.

**Garrotero.** Para la capacitación en este puesto sólo se observó por media jornada el desempeño de los garroteros en la unidad de Villa Latina. Se le apoyó llevando en una charola el material limpio a la estación de servicio. Se verificó constantemente que no faltaran mantequillas, cremeros y hielo, se realizaron las actividades de limpieza del restaurante (pisos, paredes, sanitarios, exteriores, etc.) cumpliendo con el procedimiento para hacerlo con seguridad. Se apoyó cargando las charolas de poco peso de las vendedoras llevándolas a la mesa, en el momento en que incrementó la clientela se mantuvo en la estación de servicio para no afectar el servicio.

**Cajero.** En el entrenamiento en este puesto se visitaron dos Unidades y se ocupó el puesto durante una semana, teniendo el apoyo del cajero de la unidad y del Jefe en Turno. Se conoció el funcionamiento del equipo de cobro, las formas de pago y los procedimientos generales. Se ingresaron los pagos con el propio número de empleado para tener una responsabilidad sobre los movimientos realizados. En este puesto se desarrolló rápidamente la habilidad para cobrar los consumos, y con la responsabilidad de los valores se tuvo mayor cautela por aprender detalladamente las funciones. Se enfrentaron situaciones reales en los que la clientela requirió rapidez y cortesía. Se atendieron a clientes de trato difícil y también se recibieron quejas del servicio.

**Jefe de Piso, Subgerente y Gerente.** En estos puestos no se tuvo la misma facilidad para aprender las funciones, ya que por el hecho de ser puestos de “confianza” y con mayor responsabilidad, las personas que desempeñan estos puestos manejan toda información de manera confidencial y evitan proporcionarla. Sólo se permaneció dos medias jornadas con las personas que ocupan estos tres, durante este tiempo se recibió una explicación de las actividades, aunque

existieron diversas interrupciones originadas por la atención al cliente y recepción de comentarios y quejas, llamadas telefónicas de los supervisores de área, por hacer depósitos de los valores o la constante supervisión y seguimiento al desempeño de los empleados.

En general se detectó que el comportamiento de los empleados fue poco natural y que el estar presente influyó en la dinámica habitual, ya que el personal evitó hacer referencia a situaciones particulares de su unidad y del trato de los mandos medios hacía el personal y no se mencionaron palabras propias del medio.

#### **4.2 Actividades para la Aplicación de los programas de Capacitación**

Para impartir los talleres y cursos se realizaron actividades previas que permitieran la realización de los eventos, las cuales fueron:

- Obtener a través del área de Reclutamiento y Selección la relación del personal contratado y las fechas de ingreso para citar a curso de inducción o taller según correspondiera. Para los talleres se obtuvieron los nombres de las vendedoras y cajeros contratados por el Area de Reclutamiento y Selección, y se eligió a los correspondientes para asistir al taller de acuerdo a la fecha de ingreso. Para las vendedoras se requirió que hubiesen laborado en la Unidad de una a tres semanas, tiempo en el que se le entrena en la cocina de la Unidad y está iniciando su capacitación en piso para que haya conocimiento previo del trabajo. Para cajeros, se requirió como tiempo máximo dos semanas de permanencia en la caja del Restaurante. Para los cursos de las etapas complementarias y de dominio, el curso fue asignado por el Gerente de Selección y Capacitación, quien realizó las negociaciones con el Responsable del Area a atender.
- Informar al Encargado de Capacitación las fechas a programar talleres y cursos para su autorización.
- Citar al personal vía correo electrónico, enviando a cada unidad el nombre o nombres de las personas citadas especificando nombre del curso o taller, fechas de realización, duración, lugar y nombre del instructor.

- Confirmar asistencia del personal citado un día antes de la realización del evento.
- Logística del evento: preparar previamente la sala de capacitación y solicitar las bebidas y alimentos al área de producción, fotocopiar el material de apoyo para los participantes y las constancias de habilidades laborales, preparar los materiales didácticos para el desarrollo de las técnicas didácticas y en su caso enviarlos por valija a la sala de capacitación correspondiente con la previa anticipación (verificando su llegada a la misma).
- Acudir a la sala de capacitación anticipadamente, dar la bienvenida a los participantes y registrar la asistencia.
- En caso de no contar con el total del personal confirmado, antes de iniciar el evento se llamó a las Unidades correspondientes para saber el motivo de la inasistencia o informar al Jefe en turno que la persona no se encontraba en capacitación para deslindar responsabilidades.

### **4.3 Actividades de Investigación, Estructuración y Actualización de Talleres y Cursos.**

Los cursos y talleres impartidos y que se reportan en el presente trabajo se habían estructurado en épocas anteriores por el encargado de capacitación, (a excepción del Curso de Proyección de Imagen de la vendedora Toks, en el que se realizó desde la estructuración hasta la coordinación del evento, dando el apoyo pedagógico). Sin embargo fue necesario realizar actividades de investigación para obtener información teórica y práctica con la finalidad de actualizar la información de los materiales didácticos, de consulta para el instructor y el participante, así como los contenidos de los talleres conforme a los cambios de políticas y procedimientos de la empresa, de tal manera que:

- Se acudió frecuentemente a las Unidades de trabajo para participar en las actividades de cocina y piso durante una jornada de trabajo y obtener la



información de una manera vivencial, siendo esta la principal y más confiable de actualización.

- Al visitar las Unidades se obtuvo información impresa (manteletas, promociones, formatos, recetas de nuevos platillos, etc.) que facilitó la actualización de los materiales.
- Mediante documentos dirigidos a los Directores o Gerentes de las áreas de Operaciones, Producción y Calidad, se solicitó que al área de Capacitación se le enviara todo tipo de materiales e información sobre los cambios para incorporarlos al taller, (a lo que no se obtuvo respuesta y por ello la información de la operación en las Unidades fue de mayor confiabilidad).

#### **4.4 Actividades Administrativas**

De manera complementaria, se realizaron actividades relacionadas a la función capacitadora, relacionadas con el trámite legal.

- Elaboración de las constancias de habilidades laborales en máquina de escribir, con los datos del personal capacitado y su integración al archivo de capacitación del año en curso
- Archivo de las listas de asistencia como evidencia de capacitación y captura en la base de datos de los nombres y eventos a los que asiste el personal.
- Con las evaluaciones escritas, se conformó un reporte individual de capacitación, considerando la participación de los asistentes, la percepción que se tuvo de ellos y en los que se realizaron una serie de sugerencias para mejorar el desempeño. El reporte fue enviado al Jefe inmediato el mismo día que terminó el Taller para que se le diera seguimiento en la Unidad.
- De manera mensual se reportó al Encargado de Capacitación, el número de cursos impartidos, número de participantes y las observaciones generales por cada evento realizado, de tal manera que se integrara al

Reporte Mensual de Capacitación que se envió a la Dirección General y área involucradas.

#### **4.5 Actividades como instructor de Capacitación y Resultados**

##### **Curso de Inducción**

Paralelamente al entrenamiento en Unidad, se recibió la formación para tomar la responsabilidad del Curso de Inducción. La cual constó de la revisión del Manual de Consulta de Inducción y la asistencia a las dos sesiones semanales para observar la forma de instrucción. En las dos sesiones siguientes se impartió la totalidad de los temas en presencia del instructor modelo. Se recibieron las observaciones respecto al desempeño por parte del Encargado de Capacitación, señalando los aspectos positivos y las áreas de oportunidad (aumento en volumen de voz, mayor movimiento al frente del grupo y continuar con el conocimiento de la empresa para afrontar cualquier duda de los participantes).

Así, se impartió la siguiente sesión del curso de inducción completa, estando presente el instructor que capacitó (sin hacer ninguna intervención), y a partir de ese momento se tomó la responsabilidad como instructor del mismo, encargado de actualizar la información y darlo al personal en las dos sedes de Recursos Humanos.

El curso fue impartido en un horario de 8:00 a 13:00 horas, los lunes al personal de nuevo ingreso de las Unidades de la Zona Norte y Centro en la sala de Capacitación de Basílica y los Viernes en la sala de Villa Latina para las Unidades de la Zona Sur.

El objetivo del curso fue:

- Incorporar al empleado a la empresa, inculcándole la filosofía y principios básicos de Cafeterías Toks, S.A. de C.V., así como proporcionar la información acerca de los derechos prestaciones y obligaciones que se adquieren al laborar en la empresa.

Los contenidos son:

- Bienvenida y objetivo

- Bienvenida al Grupo
- Cafeterías Toks, una historia de sabor y calidad
- Estructura organizacional
- Cultura organizacional: Misión, Visión, Filosofía y Valores
- Higiene Alimenticia
- Importancia de la higiene personal
- Causas de enfermedades transmitidas por alimentos
- Distintivo H
- Limpieza y Desinfección
- Inducción en Seguridad e Higiene
- Derechos y Prestaciones
- Obligaciones
- Oportunidades de Desarrollo

Los participantes se citaron (a la fecha de curso más inmediata después de su contratación) por el área de Reclutamiento y Selección.

La mayoría de las ocasiones el personal fue contratado varios días antes del curso, por lo que después de la contratación acudieron a la Unidad asignada a laborar algunos días y se presentaron al curso el día correspondiente según la sede. Cuando la necesidad de personal en la Unidad fue muy alta, el empleado ya no fue enviado al curso.

El curso se impartió por un periodo de ocho meses para el personal de nuevo ingreso de diferentes categorías y unidades de trabajo, atendiendo grupos con un promedio de 3 hasta 17 personas (de acuerdo al número semanal de contrataciones), para después dejarlo bajo la responsabilidad de otro instructor. Adicionalmente este curso se impartió en tres fechas distintas al personal de las dos Unidades de Toluca y de Cuernavaca, que hubiese ingresado a la empresa por lo menos seis meses antes de la visita y/o también a quienes nunca hubiesen tomado el curso.

Durante los dos primeros meses de llevar a cabo esta actividad se detectó que sólo estaba asistiendo de la zona norte un 40% y de la zona sur el 70% del

personal contratado, y que el más recurrente fue el de la zona norte, lo que se informó al Gerente de Selección y Capacitación que autorizó realizar siguientes medidas:

- Informar al Jefe de Selección y Reclutamiento para que al contratar al personal se asegurase de enfatizar la fecha de curso correspondiente.
- Llamar a Gerente y Chef de las Unidades de mayor inasistencia para saber los motivos de la misma y mencionar la importancia de la inducción para la permanencia en la empresa, invitándoles a participar con el área de capacitación.
- Enviar un correo electrónico al Auxiliar Administrativo de la Unidad un día antes de la fecha del Curso para informar al personal implicado.
- Se realizó un documento que debería de complementar el Auxiliar de Reclutamiento con la fecha del curso para entregar al empleado al momento de terminar la contratación, en el que se agregó un espacio para ser firmado por el jefe directo al momento de presentarse en la Unidad.
- El Encargado de Capacitación convocó a una reunión con los Supervisores de Operación y Producción para explicar la situación y solicitar apoyo.

Con estas acciones se modificó el número de asistentes a los cursos, aumentando considerablemente del tercer al sexto mes, obteniendo un 87% en la zona norte y un 94% en la zona sur, observándose que lo que propició dichos resultados fue casi la mayoría de las acciones, a excepción del correo electrónico enviado al auxiliar administrativo, ya que al realizar llamadas telefónicas aleatoriamente a las unidades para identificar si se estaba leyendo la respuesta fue negativa ya que había perdido el impacto inicial. Para los meses séptimo y octavo, declinó el porcentaje de asistencia en la zona norte, ocasionado totalmente por las unidades de San Cosme, La Villa, Lomas Verdes y Palmas ya que debido a la constante falta de personal y la excesiva carga de trabajo informaron al Gerente de Selección y Capacitación que mientras no se regularizara su situación, no contaría con la asistencia de empleados de estas

unidades. En el caso de la zona sur la asistencia fue constante, manteniendo generalmente un 90% o más, afectado en algunas ocasiones por la falta de personal de la Unidad División del Norte. Cabe señalar que estas Unidades también son las que presentaron mayor rotación de personal durante el periodo reportado.

En la unidades foráneas se detectó que la mayoría del personal contratado que renuncia o abandona el empleo no toma el curso de inducción debido a que en las tres visitas realizadas el auxiliar administrativo informó que el nivel de rotación es alto. Por tanto se le presentó al Encargado de Capacitación una propuesta (que fue aceptada) para:

- Solicitar a los supervisores de zona enviar a los Auxiliares administrativos de las Unidades de Cuernavaca, Toluca y Puebla al D.F. a las instalaciones del área de Capacitación a observar un curso de inducción con la finalidad de formarlos e impartir el curso de manera mensual, realizando la visita un mes después de proponerlo.
- Después de su asistencia se realizó una reunión en la que se aclararon dudas y se acordó que ellos impartirían el curso de manera mensual y cada trimestre asistiría el instructor a impartirlo y actualizarlos.
- Se les entregó una carpeta de Inducción junto con los materiales didácticos a utilizar y la Guía didáctica y se determinó que el instructor informaría en su momento los cambios y/o actualizaciones a los materiales correspondientes.
- Se les entregó un formato de las listas de asistencia y el formato de constancias de habilidades laborales para que fuesen elaboradas y enviadas al área de capacitación para centralizar y mantener un control en el área de capacitación sobre lo realizado en Unidades foráneas.

Para el octavo mes de ser responsable del curso se obtuvo una respuesta positiva de las Unidades de Toluca y Cuernavaca reportando 17 y 9 personas capacitadas (respectivamente) por el Auxiliar Administrativo. En tanto que de Puebla no se

reportó ningún curso debido a que no existieron contrataciones durante ese periodo por ser una Unidad con un índice de ventas muy bajo.

En total se impartieron **58 Cursos de Inducción**, capacitando a **264** personas.

### **Talleres de Entrenamiento en el Puesto**

Una vez que se tuvo la responsabilidad del Curso de Inducción, se inició paralelamente la formación para tomar los Talleres de Vendedora de Piso y Cajero Restaurante, así como los Talleres de Reentrenamiento para los mismos puestos. El proceso fue el mismo que para Inducción, se observó la manera de impartir el taller, se revisó el manual, se impartieron temas, se recibieron comentarios sobre el desempeño y posteriormente se tomó el Taller.

### **Taller de Vendedora de Piso**

Se impartió quincenalmente a las vendedoras de nuevo ingreso de todas las Unidades locales (con una antigüedad no mayor a veinte días) en la Sala de Capacitación de Basílica. Este Taller tuvo una duración de dos días (generalmente martes y miércoles), con un horario de 8:00 a 16:00 horas.

El objetivo del taller fue:

- Las participantes identificarán las responsabilidades de la Vendedora de piso y conocerán las políticas y procedimientos de la empresa para desarrollar las habilidades propias del puesto.

Los contenidos son:

- Reglamento Interior de Trabajo
- Código de Conducta
- Organigrama de la Unidad
- Presentación Personal e Imagen de la Vendedora
- Funciones y Responsabilidades
- Equipo de Trabajo
- Detalles del Buen Servicio y Charolear
- Conocimiento de los Platillos

- Tipos de Montaje
- Estación de Servicio
- Elaboración de Comandas
- Práctica de Servicio
- Shopper y Selectivas
- Menú Dietético y de Acrílico
- Observación de Platos y Ejercicio sobre Platos
- Labor de venta, Práctica de Charoleo y Toma de Orden.

Se tuvo a cargo el taller por siete meses, y se desarrolló a la par de la impartición del Curso de Inducción. Durante los dos primeros meses se detectó la necesidad de estructurar y actualizar los contenidos del curso de acuerdo a las necesidades de la empresa y a la importancia del puesto, debido a que se notó:

- Aún cuando existe una guía didáctica, no se cumplía como tal porque no estaba actualizada, y no se le daba gran importancia a este tipo de documentos.
- No se contaba con el material didáctico completo debido a la falta de presupuesto y a que no se había solicitado.
- Existía desconocimiento sobre los contenidos del taller por parte de la mayoría de Gerentes y Supervisores, generando incredulidad hacia la función del área de Capacitación.
- No existía un programa de capacitación en la Unidad para la vendedora de piso que siguiese desde su ingreso hasta la asistencia al taller de capacitación, dejando esta función a los Gerentes sin garantizar que se cumplieran los objetivos y existía una gran diferencia entre el nivel de conocimientos entre vendedoras de distintas unidades al asistir al taller.

Se informó de la situación al Gerente de Selección, el que permitió realizar las siguientes actividades:

- Establecer un programa de trabajo que especificara los temas a impartir, de tal manera que se consultará al impartir el taller.

- Solicitar a las áreas de producción y operaciones mediante un memorandum, dos juegos completos de loza, cristalería, cubiertos y equipo complementario del que es utilizado por las vendedoras, así como fotografías de los platillos y de los cortes de carne, los cuales fueron entregados dos meses después.
- Se elaboraron diversos documentos de apoyo al participante y se actualizaron los existentes.
- Se invitó a los Gerentes y Supervisores mediante correo electrónico a asistir a un Taller de Vendedora, lo cual por no establecerse una fecha específica, no se logró.
- Se realizó un programa de capacitación en Unidad para la Vendedora, el cual constaba de 14 días en la Cocina y Piso de la Unidad para la cual la Vendedora fue contratada. Este documento se presentó a los supervisores de Producción y Operaciones con la finalidad avalarlo, contar con su apoyo y transmitir esta información a los Gerentes y Chef de las Unidades. En él, se establecieron las actividades a realizar, las áreas a visitar y los tiempos de permanencia y el área de Reclutamiento entregó a cada vendedora contratada una copia para realizarlo durante su entrenamiento en Unidad.

En los primeros 3 talleres se observó a través de las evaluaciones iniciales que existía un alto nivel de desconocimiento sobre las áreas de cocina y piso, y principalmente sobre los platillos de la carta y el uso de la comandera, ya que en un 90% las calificaciones fueron menores a 5. Las calificaciones obtenidas en la evaluación inicial a partir del cuarto taller aumentaron a un promedio de 6 o 7, debido a que se aplicó el programa de capacitación en unidad elaborado. Con base en dichas evaluaciones se profundizó en todos los temas, definiendo cada uno de los términos técnicos y conceptos utilizados en el área de trabajo, para posteriormente entrar de lleno a los temas, básicamente para las participantes que no tenían experiencia en el ramo.



Se detectó que para el desarrollo del taller son insuficientes dos días, debido a la cantidad de temas y el desarrollo de habilidades con el que se debe cumplir.

En las evaluaciones finales se observó un que las calificaciones aumentaron considerablemente en relación a las iniciales, obteniendo generalmente de 8 a 10, observando que de los temas impartidos se dificultó a algunas participantes memorizar todos los platillos debido a la cantidad de ellos. Sólo se dieron dos casos de calificaciones de 6, de una vendedora de Mixcoac y otra de Echeagaray, en los que de manera especial se realizó un reporte especificando las áreas a reforzar y mejorar, se contactó vía telefónica al Gerente de la Unidad (que en ambos casos hablaron de un bajo rendimiento en el trabajo de la Unidad) y dos semanas posteriores se les citó a un taller de Reentrenamiento.

Los resultados cuantitativos se complementaron con la observación del desarrollo de las prácticas desarrolladas en el aula y la retroalimentación a las mismas, así como por los comentarios escritos de las vendedoras en los que reconocieron una diferencia entre antes y después de tomar el taller para realizar su función.

Asistió un 79% de las vendedoras citadas, el 21% restante no se presentó al taller por ser baja y no informar al área de capacitación, porque la alta demanda de personal en la Unidad no lo permitió y en muy pocos casos por problemas personales o familiares y la distancia del domicilio a la sala de capacitación.

Se impartieron **14 talleres** a grupos que fueron de tres a nueve personas, capacitando a un total de **52 vendedoras**.

### **Taller de Cajero Restaurante**

Se programó cada seis semanas (en promedio), con una duración de dos días, en un horario de 8 a 16 horas.

El objetivo del Taller fue:

- Impartir los conocimientos de acuerdo a políticas y procedimientos de TOKS y desarrollar las habilidades para ocupar el puesto de Cajero Restaurante.

Los contenidos del taller son:

- Organigrama de la Unidad
- Reglamento Interior de Trabajo
- Presentación Personal
- Responsabilidades y Funciones
- Equipo de Trabajo, Medidas de Seguridad
- Formas de Pago y Descuentos
- Formatos, Controles y Ejercicios prácticos de llenado.

Se impartieron **3 Talleres** durante un periodo de 4 meses, desarrollando esta actividad también de manera paralela a los Cursos de Inducción y Taller de vendedoras, aunque este taller después se dejó a otro instructor. El criterio de asistencia para programar un taller fue de un mínimo de 2 asistentes. La poca frecuencia del taller se debió a un reducido número de contrataciones para el puesto, observándose que el índice de rotación en el puesto fue muy bajo y que las vacantes para este puesto fueron pocas, ya que cada Restaurante requiere para la operación únicamente 2 cajeros (turno matutino y turno vespertino) y que los que laboran en la empresa tienden a permanecer por amplios periodos debido a que se les considera personal de confianza que cuenta con mejores prestaciones que el personal operativo.

Un 91% de participantes fueron del sexo masculino (por ser contratados para trabajar en el turno vespertino), lo que influyó para que la dinámica del taller fuese más fluida, cumpliendo específicamente con los temas y tiempos programados sin invertir mayor tiempo en comentarios de aspectos personales como en el caso de las vendedoras.

Al llevar a cabo el taller se encontró que:

- El objetivo del taller no aplicaba ya que el conocimiento lo obtenían en su Unidad de trabajo y que el asistir al taller les fue útil como una actualización y no como una formación básica debido a la poca frecuencia de programación del taller.
- La guía didáctica y los materiales no contenían información actualizada.

- No se contaba con el equipo de cobro para capacitar en el puesto.
- La información proporcionada en el taller era totalmente teórica, sin realizar práctica para el desarrollo de habilidades en el equipo de cobro.
- Los cajeros requerían las políticas y procedimientos relacionados con sus funciones, básicamente sobre el llenado de formatos.
- Al ser entrenados en la Unidad se ocasionó en el Cajero un aprendizaje de políticas y procedimientos distorsionado, ya que su formación estuvo en manos de otros cajeros o jefes de piso que no recibieron una capacitación en el puesto, la que en la mayoría de los casos tuvo una duración de uno a dos días promedio para después ocupar el puesto totalmente.
- Los cajeros reportaron que debido al desconocimiento sobre la función del equipo de cobro, sufrieron faltantes de dinero en su caja y manifestaron que les hubiese sido de mayor beneficio el taller antes de ir a sus unidades de trabajo.
- El área de Auditoría reportó constantemente a la Dirección General de la empresa una diferencia entre Unidades respecto al llenado de formatos contables, determinando que el área de Capacitación debería de realizar un plan de acción para unificar procedimientos.
- Los cajeros mostraron inquietudes profesionales tanto para desarrollarse en la empresa como para continuar sus estudios, así como agrado por el empleo, expresando que la capacitación les facilitaría ascender de puesto (a algunos ya se les consideraba para el siguiente puesto superior por parte de los Supervisores de su zona).

Las acciones que se llevaron a cabo ante esta situación fueron:

- Actualizar la información de los manuales, solicitando el apoyo del área de Calidad para obtener las políticas y procedimientos que aplicaban para el puesto.
- Solicitar la instalación de un equipo de cobro en el aula de capacitación (el cual fue negado por falta de presupuesto).

- Elaboración de las pantallas del equipo de cobro en acetatos para dar un panorama general sobre su operación.
- Se elaboró una propuesta para impartir un taller de Reentrenamiento de cajero restaurante (actualización en el puesto) para los cajeros y jefes de piso de todas las Unidades (locales y foráneas) para unificar información, la cual fue presentada a los Supervisores de operación y aceptada.

En las evaluaciones finales se obtuvieron calificaciones de entre 7y 8 para cajeros de una fecha de ingreso reciente y para los que ya tenían algunos meses en la operación de 9 y 10, aunque se observó que en el total de participantes existían bastantes dudas con respecto a la hoja de entrega o la elaboración de la notas de consumo (documentos fiscales) debido al cálculo de porcentajes del I.V.A. y falta de información sobre los datos por incluir en las celdas de la hoja.

Impartir el Taller de Cajero Restaurante dio como resultado la capacitación de un total de **8 cajeros**, contando con la asistencia del 100% del personal citado.

### **Taller de Reentrenamiento de Vendedora de Piso**

Se impartió cada dos semanas en un horario de 8 a 13 horas, alternando una semana el Taller y la siguiente el Reentrenamiento.

Este taller de Reentrenamiento tuvo por objetivo:

- Reforzar en las vendedoras el conocimiento adquirido en la Unidad y/o actualizar los conocimientos técnicos en el puesto para optimizar el desempeño.

Los contenidos del taller son:

- Reglamento Interior de Trabajo y Código de Conducta
- Organigrama de la Unidad
- Presentación Personal e Imagen de la Vendedora
- Funciones y Responsabilidades
- Equipo de Trabajo
- Detalles del Buen Servicio y Charolear
- Conocimiento de los Platillos, Tipos de Montaje y Estación de Servicio

- Elaboración de Comandas, Shopper y Selectivas
- Menú Dietético y de Acrílico y Observación de Platillos
- Labor de venta

Se citó a las personas que no asistieron al Taller de Vendedoras.

En un caso especial, se impartió a la vendedoras de Echegaray y Mixcoac que ya habían asistido al Taller de vendedoras como una manera de dar seguimiento a su capacitación. El objetivo de integrarlas al reentrenamiento fue evaluarlas nuevamente y reforzar el aprendizaje a petición de los Gerentes de las respectivas Unidades, quienes consideraron que dichas personas tenían bajo rendimiento en el trabajo. Para ellas se elaboró una evaluación más detallada de forma oral y escrita, además de que el instructor dedicó un espacio para cuestionar sobre las dificultades en el trabajo y dar solución a las dudas expuestas. Se identificó que en ambos casos existían problemas personales con los Jefes de Piso y expresaron que esto les dificultaba desempeñar el trabajo, situación que se reportó al Supervisor de Zona para dar solución.

Se impartieron **10 talleres de Reentrenamiento** para Vendedoras de Piso durante cinco meses, observándose que sólo asistió el 60% del personal citado, manifestando tanto los Gerentes como los Supervisores que se dificulta sacar a una vendedora de la unidad, ya que por el tiempo que tiene laborando, tiene la responsabilidad de un cierto número de mesas y afectaría la operación de la Unidad, otra situación es que para el momento de ser citadas algunas ya se habían dado de baja y esto no fue reportado al área de capacitación.

Al realizar esta actividad se detectó que:

- El tiempo de duración fue insuficiente para cumplir el objetivo, debido a que aún cuando no se realiza ninguna práctica y los temas se revisan breve y teóricamente, las vendedoras expresaron situaciones específicas de la operación para las que requirieron se les hablará más profundamente del tema, además de que otras vendedoras también apoyaron con su participación de acuerdo a la experiencia obtenida.

- Generalmente se rebasó el tiempo marcado, el que tuvo que justificarse con algunos Gerentes ya que las vendedoras tenían la orden de asistir a laborar después del Taller.
- El taller tuvo la función de dar a conocer procedimientos y políticas del puesto para apegarse al estándar señalado, ya que en el entrenamiento en Unidad se proporcionó a las participantes información incorrecta al ser capacitadas por personal de mayor antigüedad que no estaba actualizada, o por el contrario, la formación en el puesto fue en un breve tiempo debido a la necesidad en la Unidad por incorporarlas lo más pronto posible a brindar el servicio al cliente y los conocimientos los obtuvieron con la práctica misma.

Lo realizado ante esta situación fue:

- Estar al tanto de las fechas de contratación de vendedoras para programar a las vendedoras al Taller como primera opción para la formación inicial.
- Proponer el reentrenamiento como un taller de actualización para toda la población de vendedoras, primeramente para nivelar los conocimientos y posteriormente para realizarse ante un cambio de políticas o procedimientos, lo que no fue aceptado por el Gerente de Selección y Capacitación argumentando que el objetivo era cubrir a todas las vendedoras en su una capacitación básica y que posteriormente se tomaría en cuenta la propuesta.

Las evaluaciones finales arrojaron calificaciones de 9 y 10 en la totalidad de los casos, en las que también se observó desconocimiento de algunos platillos, básicamente de los de promociones ya que la duración para ofrecerlos al cliente es solo de un mes y son cambiados. De igual manera, se observó que no cumplieron con el maquillaje e imagen de la vendedora y argumentaron que en la Unidad no se les exigió este aspecto.

Se capacitó a un total de **31 personas**.

### **Taller de Reentrenamiento de Cajero Restaurante**

Se programó mensualmente en un horario de 8 a 13 horas, alternando las fechas con la impartición del Taller de Cajero. Se citó a los cajeros que no habían sido citados al Taller inmediatamente después de ser contratados por no contar con el mínimo de dos personas para impartirlo, conformando grupos de hasta 4 personas. La mayoría de los asistentes tenían dos o más meses laborando en la empresa.

Como eventos especiales, se realizaron dos Talleres de Reentrenamiento para unificar y actualizar información para todos los cajeros de la empresa como respuesta a la propuesta realizada por al área de Capacitación, en los que estuvieron presentes los Supervisores de Operaciones y dos Auditores. Los grupos fueron de 21 y 24 personas respectivamente.

El objetivo del Taller de Reentrenamiento fue:

- Reforzar en los cajeros el conocimiento adquirido en la Unidad y/o actualizar los conocimientos técnicos en el puesto para optimizar el desempeño.

Los contenidos son:

- Organigrama de la Unidad y Reglamento Interior de Trabajo
- Presentación Personal
- Responsabilidades y Funciones
- Equipo de Trabajo
- Medidas de Seguridad
- Formas de Pago y Descuentos
- Formatos y Controles, práctica de Servicio al Cliente

En total se impartieron **6 talleres** en los que se observó:

- Aceptación por parte de los participantes ante el curso ya que manifestaron que era importante que se les considerara para los eventos de capacitación.

- Se utilizaron los recursos didácticos y materiales para conducir el taller, señalando las políticas para apegarse a los estándares de calidad y servicio establecidos, ya que el taller fomentó la unificación de información de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidas por la empresa.
- El tiempo de duración fue suficiente ya que por la experiencia obtenida en la unidad, los participantes contribuyeron ampliamente con su participación ya que al presentarse al taller ya contaban con las habilidades para el manejo de cobro y llenado de formatos.
- Se practicó el llenado de formatos en el aula para reforzar el aprendizaje, ya que se identificaron diferencias en el llenado.
- El evento fue útil para una retroalimentación entre unidades (con apoyo del instructor), en el que se detectaron situaciones problemáticas y recurrentes en el trato al cliente.
- Se identificaron situaciones particulares de cada Unidad (faltantes de materiales, fallas en el equipo de cobro, relación con los jefes, etc.) a petición de los Supervisores para realizar acciones ante ellas.

Lo obtenido después de la impartición del taller fue:

- Elaboración de un reporte dirigido a los Supervisores con lo detectado para informar los resultados y realizar acciones.
- A partir de lo reportado, se unificó la imagen de los cajeros ya que el área de Operaciones les apoyó con la distribución de Uniformes a un precio bajo que se descontarían vía nómina.
- Se atendieron las solicitudes de material para llevar a cabo las funciones y compostura de equipos.
- Se acordó llevar a cabo una reunión con el personal de auditoría semestralmente para identificar las áreas de mejora y reforzamiento en la capacitación de los cajeros, y en casos especiales cuando la operación lo requiriera.
- Se acordó revisar la solicitud de equipo de cobro para el área de capacitación.



En esta actividad no se aplicó evaluación por solicitud de los supervisores, ya que el objetivo del Taller fue únicamente actualizar los procedimientos y políticas que aplicaban para este puesto.

Como resultado de esta actividad se contó con la asistencia del 100% del personal citado, teniendo un total de **56 cajeros**.

## **Cursos**

### **Un Encuentro Contigo**

Como parte de una campaña de capacitación para el personal de cocina de las Unidades locales, se impartió el Curso “Un Encuentro Contigo” como apoyo al área ya que la rotación de personal en esa época fue muy alta y a petición del área de Producción por existir situaciones personales de conflicto entre los compañeros.

El objetivo fue:

- Ampliar el conocimiento de sí mismo para mejorar las relaciones de trabajo.

Los contenidos del curso son:

- Características del Grupo y de los Compañeros
- Características Personales
- Autoconocimiento
- Experiencias Personales (familiares y laborales)
- Valores personales
- Relaciones Familiares
- Madurez Laboral

Se impartió al turno matutino y vespertino de cada unidad, en las instalaciones de la misma o de la Tienda Gigante más cercana, en dos horarios, de 12:00 a 2:30 para personal del turno vespertino y de 4:00 a 6:30 para personal de turno matutino, en el se detectó que:

- El curso fue aceptado con amplio agrado por el personal de cocina, ya que el tema se maneja de forma encubierta para no relacionarlo directamente con el empleo, enfocarlo al aspecto personal y lograr la asistencia de los empleados.
- Se tuvo la necesidad de crear nuevas estrategias de interacción con los participantes, ya que a diferencia del personal de piso, el personal de cocina mostró un repertorio verbal y de habilidades sociales bastante limitado
- El espacio (aula) es ajeno a ellos y al impartirles el curso se percibió su visión hacia mi persona como una figura de autoridad que generó barreras de comunicación.
- Lo conveniente fue utilizar el lenguaje más coloquial posible (similar al de ellos), acudir con atuendo sencillo, presentarse por su nombre como un integrante más, memorizar cada uno de los nombres de los integrantes, ocupar un asiento entre ellos y dar atención en todo momento a la participación escuchando detenidamente las aportaciones para dar respuesta inmediata con voz cordial.
- La situación de tensión inicial en los grupos se agudizó por las características de la población, ya que un 70% son hombres mismos que ocupan los mandos medios y líderes del grupo y que además se expresan con un lenguaje altisonante.
- Al inicio de las sesiones, se detectó una actitud de resistencia al tema y de indiferencia y reto al instructor, aunque gradualmente mostraron inquietud hacia el desarrollo del evento y amabilidad extrema.
- En el caso del sexo femenino, se contó con un número considerable de participantes, sin embargo su comportamiento fue muy similar al que adoptan en el área de trabajo ya que sus opiniones fueron mínimas por la figura de autoridad del Chef o Subchef (que funge como su jefe), aunque mostraron una participación más emotiva y expusieron sus sentimientos sin reservas, enriqueciendo los temas.

- Se observó notable diferencia en el nivel y contenido de la participación entre grupos de hombres y los grupos mixtos, siendo mayor en el último caso.
- Asimismo, los Chef y Subchef se esforzaron por hacer evidente ante el instructor (en todos los casos) su superioridad por encima de los empleados, ensalzando sus características personales y destacando su desarrollo profesional en la empresa, lo que en algunos casos fue positivo para motivar al personal al desarrollo profesional y en otros tuvo una influencia negativa ya que los participantes deseaban también resaltar sus virtudes y se generaban pequeños conflictos.
- En cada uno de los eventos, en algún momento o en algún participante las emociones se demostraron con frases entrecortadas, llanto o con el silencio por la situación personal expuesta, además de que se tuvieron respuestas generalizada por parte del grupo a un sentimiento o evento similar al escuchado en el aula, para lo que posteriormente se realizaron técnicas de juego con el fin de relajar la tensión.

Al desarrollar esta actividad, se obtuvo:

- La integración entre los participantes en la que los empleados de nuevo ingreso conocieron el nombre de sus compañeros, identificaron características personales que no habían percibido en el lugar de trabajo, y expresaron su asombro por situaciones que experimentaron los compañeros desconocidas hasta entonces.
- La cohesión de grupo incrementó originada por los comentarios expuestos y en muchos de los casos existieron opiniones de apoyo o solidaridad hacía los otros.
- Al final del curso, se detectó que algunas relaciones de conflicto o roce entre compañeros se mejoraron debido a que se expusieron también situaciones cotidianas que por la carga de trabajo se convierten en habladurías y no se les da solución, esto por el simple hecho de conocer al

compañero o por tratar directamente el problema en la Sala de Capacitación.

- Aún cuando no se obtuvieron datos tangibles como resultado posterior a la impartición del curso, el Director de Producción manifestó al Gerente de Selección y Capacitación que notó una mínima reducción de la rotación del personal de cocina en un periodo de tres meses después de la impartición del curso.
- El Director de Producción solicitó a través de un documento que hizo llegar al Gerente de Capacitación se programará para el año siguiente otro evento de las mismas características para su personal.

Con esta actividad, se capacitó al personal de las Unidades de Palmas, Ejército, La Villa, Basílica, Zaragoza, El Salado, Villa Latina, Mixcoac, Miramontes, Eduardo Molina, Lindavista, Aragón, División del Norte, Acoxpa y Santa Mónica, y al de los Restaurantes Especializados El Campanario Acoxpa y Tutto Bene Polanco.

Se contó con la asistencia de **354 personas** en **34** eventos, lo que representó un 91% del personal citado. Debido a que este taller fue impartido simultáneamente por los demás instructores del área, se capacitaron a todas las Unidades locales, obteniendo un 94% de asistencia del total de la plantilla del personal de cocina.

### **Como Trabajar en Equipo e Integración**

Este curso se impartió como evento final de un programa de capacitación diseñado para la reapertura de la Unidad Zaragoza, en la que se reestructuró el edificio y sus interiores para darle una imagen más actual y con ello atraer mayor clientela. Previamente el personal recibió Reentrenamiento en el puesto, Cursos de Servicio y un Encuentro Contigo por parte de los otros instructores del área.

El objetivo del curso fue:

- Fomentar la integración grupal e identificar el papel del trabajo en equipo para el cumplimiento de una tarea con el fin de relacionarlos con el desempeño de las funciones en la empresa.

Los contenidos del curso son:

- Actividades de integración grupal
- Introducción a equipos de trabajo
- Trabajo en equipo. Concepto de grupo, equipo de trabajo y trabajo en equipo.
- Características de los equipos.
- Realización de una tarea mediante trabajo en equipo.

Se programó de 7:30 a 14:00 hrs. para todo el personal de cocina y piso de la Unidad.

En el curso se señalaron las características y diferencias entre equipos de trabajo y grupos para reforzar el desempeño en la unidad, además de desarrollar técnicas que facilitarían la cohesión e integración de los participantes de las dos áreas de trabajo para aplicarlo en el área de trabajo principalmente el día de la Inauguración de la Unidad y subsecuente.

El trabajo se realizó en dos fases, el trabajo en el aula y en campo (Sala de Capacitación y Estacionamiento de la unidad Basílica).

Inicialmente se desarrollaron técnicas de presentación personal ya que asistió el personal de turno matutino, vespertino y de nuevo ingreso por lo que hubo que reforzar la integración grupal contando con la colaboración de los Jefes inmediatos (Gerente y Chef).

Los temas se revisaron en el aula mediante acetatos, rotafolios, corrillos y lluvia de ideas, enfocándolos a la reapertura y objetivos de la remodelación de la Unidad. La forma de trabajo fue la conformación de subgrupos o equipos de trabajo con un responsable de las actividades realizadas para reflexión y discusión.

El trabajo en campo consistió en dinámicas de juego en el estacionamiento con el objetivo de fomentar la integración del grupo a través del trabajo en equipo, se mantuvieron a los equipos formados en el aula con su representante para coordinar las actividades que señalara el instructor y se fomentó la competencia entre sí otorgando un puntaje a la ejecución por equipo.

En el desarrollo del curso se observó:

- La mayoría de los participantes comenzaron a llamarse por su nombre, sin distinciones siendo de piso o cocina, o del turno matutino y vespertino.
- Se observó colaboración para realizar las dinámicas e interés por el tema.
- Se manifestaron problemáticas reales entre piso y cocina, llegando a acuerdos para dar solución.
- Los participantes concluyeron que quien resulta afectado cuando no existe trabajo en equipo es el cliente, la empresa y finalmente ellos como empleados.
- Se detectó que existió un alto nivel de entusiasmo generado por la remodelación de su Unidad, el cual se fomentó a través de las dinámicas aumentando la participación.
- Los participantes solicitaron apoyo al área de capacitación para hacer del conocimiento de los Supervisores de Operaciones y Producción la falta de materiales para realizar sus funciones.

Como cierre del curso se realizó:

- Una tarea final, que fue la elaboración de un “collage” en donde expresaran lo que esperaban de la Nueva Unidad que se les entregaba, en el que básicamente señalaron los objetivos de tener mayor ventas y clientela a través de un mejor servicio del que prestaban antes de la remodelación de la Unidad.
- Ceremonia de Clausura con el Director General y los Directores de Operaciones y Producción, para hacer entrega de Reconocimientos a todos los participantes después de mostrar el “collage” como producto del taller.

En la inauguración de la Unidad, se colocó el “collage” en el área de vestidores del personal como una forma de reforzar lo realizado en el taller.

Se contó con un total de **65 personas**, que representó el 97% del personal de la unidad Zaragoza de las áreas de piso y cocina.

### **Proyección de Imagen de la Vendedora Toks**

La empresa inició un cambio de imagen organizacional que implicaría cambios en el logotipo, remodelaciones en las unidades e incluyó también la imagen de las vendedoras, por lo cual se propuso un cambio del color y modelo del uniforme así como de imagen personal, para tal efecto se contrato a una especialista en imagen y personalidad para capacitar a un grupo de 60 vendedoras (Unidades Palmas y Ejercito) en dos sesiones de taller práctico.

El objetivo que se elaboró fue:

- Las participantes identificarán aspectos de mejora en higiene, vestuario, maquillaje y actitud que les permitan proyectar una imagen acorde al lugar de trabajo.

Los contenidos de este taller son:

- Cómo vestir en el trabajo
- Accesorios
- Higiene personal
- Lenguaje corporal
- Limpieza facial
- Maquillaje de día y peinado

Se asistió a esta capacitación para videograbar las sesiones, se recibió el material del participante que elaboró el especialista, se expusieron las dudas al especialista, para posteriormente elaborar material didáctico, manual del instructor, material para el participante, acetatos, rotafolios y armar un set de maquillaje similar al usado en el taller.

Con ello, la Dirección General decidió que el taller debería ser impartido por el área de Capacitación para evitar los gastos de los honorarios de la especialista. Se programó el primer curso “La imagen de la vendedora TOKS” en dos horarios: de 12 a 14 hrs. y de 17 a 19 hrs. en los que:

- Se transmitieron los conocimientos a través del material elaborado

- Se informó a las vendedoras del cambio de uniforme al final del taller obteniendo una respuesta generalizada de resistencia al cambio, básicamente por los colores del maquillaje, principalmente en las vendedoras de mayor antigüedad, aunque finalmente en la mayoría de los casos acataron lo dispuesto.
- Se citó al Gerente, Subgerente y Jefe de Piso de las Unidades con la finalidad de que adquirieran un conocimiento general sobre el tema que les permitiera dar seguimiento en el área de trabajo al cumplimiento de lo señalado.
- La Dirección General acordó en conjunto con el área de Capacitación la institucionalización de la imagen de la vendedora, y el taller como una disposición de la empresa
- Se estableció que los aspectos de imagen personal señalados en el curso se utilizarían como criterio para la contratación de las vendedoras, proporcionando al área de reclutamiento el formato de la “imagen de la Vendedora Toks” para entregarlo antes y después de la firma de contrato.
- Se elaboró una propuesta para impartir el Curso a las vendedoras de todas las Unidades (incluyendo las foráneas), a lo que la Dirección de Operaciones determinó que la asistencia sería obligatoria antes de realizar el cambio de uniforme en cada Unidad.
- Se observó una modificación en la imagen de la vendedora en la mayoría de las vendedoras, básicamente en el estilo de maquillarse, lo que se notó considerablemente con el cambio de uniforme.
- El cambio fue tan notorio que Gerentes de otras Unidades, en las que aún no se realizaba el cambio de uniformes, solicitaron a su personal organizarse para acudir a dichas Unidades a observar la imagen de las vendedoras.
- Se recibieron solicitudes para realizar acciones de capacitación que permitieran mantener la imagen obtenida en capacitación, a lo que se propuso realizar un seguimiento a la “Imagen de la Vendedora Toks”



Este Curso se impartió a las vendedoras de las Unidades de Acoxta y Mixcoac contando con la asistencia de **64 vendedoras** en **4** eventos.

### **Seguimiento**

Se dio seguimiento al Curso de Proyección de Imagen de la Vendedora Toks en las **6 unidades** a las que se impartió, el objetivo fue corroborar que una vez impartido el curso las vendedoras hicieran los cambios de imagen y maquillaje señalados en el taller, por lo que se visitaron visitó las Unidades informando previamente al Gerente sin especificar el objetivo y evitar que las vendedoras estuviesen enteradas.

Se llegó a la Unidad 40 minutos antes del cambio de turno, con el fin de captar a las vendedoras que llegaban antes de su jornada de trabajo y a las que salían de turno. La metodología consistió en realizar observaciones individuales en 5 o 10 minutos a cada vendedora de la unidad para elaborar un reporte en donde se resaltaron los aspectos que sí se habían cumplido para posteriormente realizar recomendaciones individuales de mejora de imagen. Con lo observado se elaboró un reporte, enviando una copia al Director de Operaciones, al Supervisor correspondiente y al Gerente para que en los días próximos se diera seguimiento a cada vendedora, determinándose que si no se realizaban las modificaciones se negaría su entrada a laborar.

Se atendieron a **172 vendedoras** de **6 unidades en 6 visitas realizadas**.

Lo detectado con esta actividad fue:

- Un porcentaje mínimo del total de las vendedoras se manifestaron en desacuerdo ante las decisiones de la empresa, ya que consideraron que se les estaban imponiendo aspectos que no competen a la misma y que estaba en contra de sus derechos humanos.
- En el porcentaje restante se observó una actitud de entusiasmo ante el cambio de uniforme, acataron las sugerencias y expusieron sus dudas muy particulares de acuerdo a su personalidad y características personales.

- Los aspectos que generalmente salieron de los estándares de imagen fue el largo de cabello siendo mayor a lo señalado y el largo de la falda, el cual fue en la mayoría de los casos lo prefieren muy por arriba de la rodilla.

Los resultados generales de las actividades desarrolladas al impartir los Cursos de Inducción, Talleres de Adiestramiento y Reentrenamiento en el puesto para Vendedora de Piso y Cajero Restaurante, los Cursos “Un Encuentro Contigo”, “Trabajo en Equipo e Integración” y “Proyección de Imagen de la Vendedora Toks” y el seguimiento a éste último, fueron la asistencia de un total de **1063** personas de diversas categorías y unidades de trabajo en un total de **134** Cursos y Talleres.

## Presentación de Resultados

Curso o Taller	Número de Cursos o Talleres impartidos	Número de Participantes Capacitados
INDUCCION	58	264
TALLER DE VENDEDORA	14	52
TALLER DE CAJERO	3	8
REENTRENAMIENTO DE VENDEDORA	10	31
REENTRENAMIENTO DE CAJERO	6	54
UN ENCUENTRO CONTIGO	34	354
TRABAJO EN EQUIPO E INTEGRACION	1	65
PROYECCION DE IMAGEN DE LA VENDEDORA TOKS	4	64
SEGUIMIENTO A PROYECCION DE IMAGEN DE LA VENDEDORA TOKS	6	172
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>1063</b>

Tabla 1. Total de cursos y talleres impartidos y número de participantes capacitados febrero 2001- febrero 2001.

## Presentación de Resultados

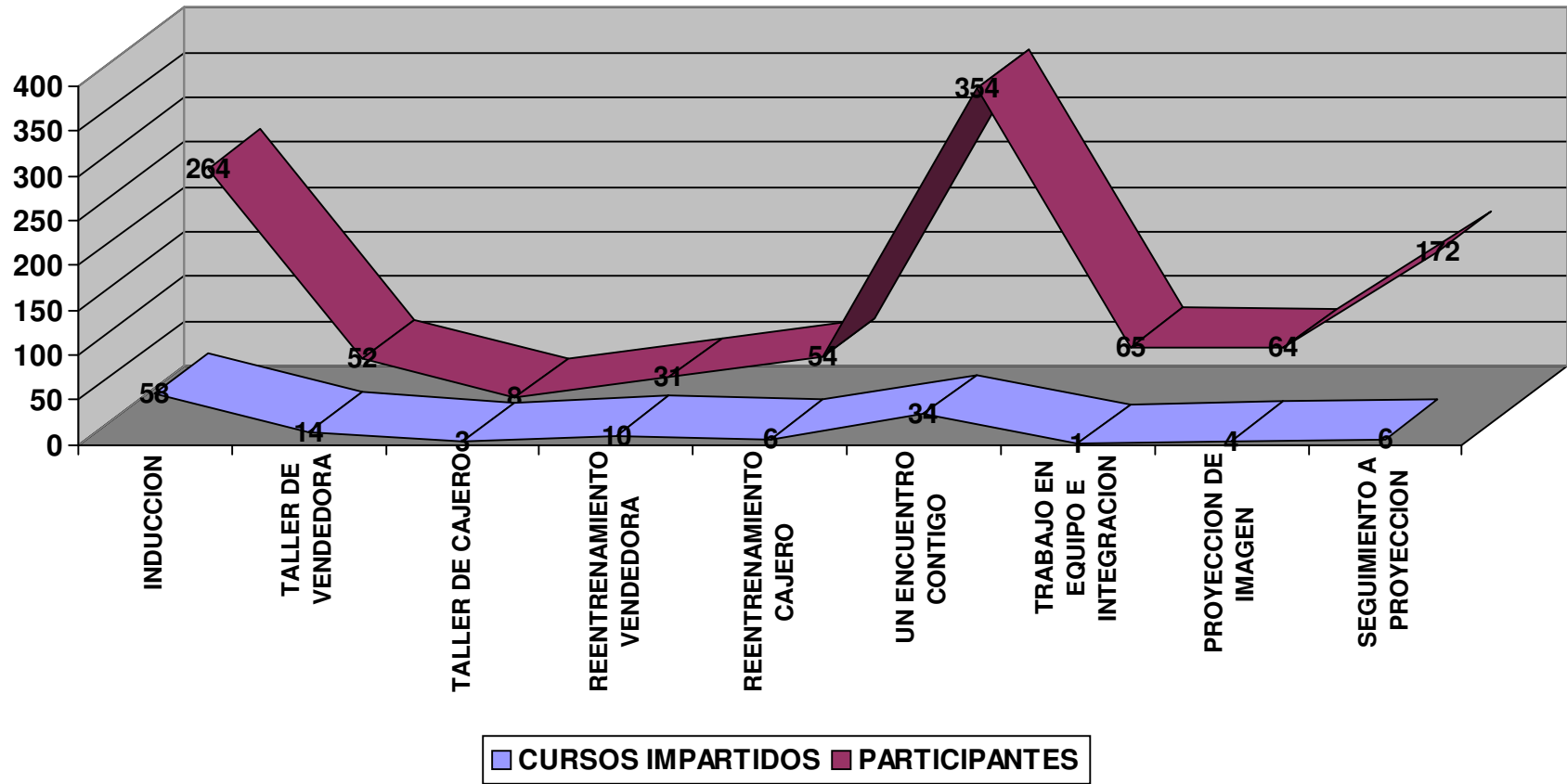


Figura 1. Resultados Obtenidos de las actividades desarrolladas al impartir Cursos y Talleres febrero 2001-febrero 2001.



#### **4.6 Análisis de Resultados**

Con los resultados reportados, el total de participantes capacitados representaron el 39.56% del total de personas capacitadas por el área de Capacitación de Cafeterías Toks que fue de un total de 2687, lo que implicó un aumento en relación al año inmediato anterior en el que se contó con la asistencia de 1963 personas, cumpliéndose el objetivo del área, la cual tiene la misión de capacitar por lo menos a una persona más que el año anterior.

De forma general, el mayor número de cursos impartidos fueron los de Inducción y Un Encuentro Contigo y el mayor número de participantes se tuvieron en los mismos, además de las vendedoras atendidas en el Seguimiento a la Proyección de Imagen de la Vendedora Toks.

Estos resultados en los Cursos de Inducción y en el de un Encuentro Contigo se debieron a que el primero se impartió a personal de todas las categorías y en dos sedes, y el segundo como una campaña de capacitación. Posteriormente el desempeño recayó en la impartición del taller de vendedoras, responsabilidad que fue establecida por el Gerente de Selección y Capacitación desde la incorporación al área, asignando como actividad principal todo lo relacionado a la capacitación del puesto de vendedoras, teniendo a cargo el Reentrenamiento, Proyección de Imagen de la Vendedora Toks y el seguimiento a este. Para finalmente retomar el taller de cajero restaurante, únicamente como apoyo a otros instructores y como formación técnica. En el caso del Taller de Trabajo en Equipo e Integración, el Encargado de Capacitación lo asignó para evaluar el potencial y determinar si ya se podían dar mayores responsabilidades.

Con lo observado a través del desarrollo del Curso de Inducción se identifica que un porcentaje considerable del personal que ingresa a la empresa no lo recibe y que aún cuando existe un apoyo al área de capacitación por las Direcciones de Operaciones y Producción, este es rebasado por la necesidad de personal en las unidades. De igual forma, se determina que los contenidos del curso son los que requiere el personal y que propicia en menor medida la disminución de rotación, sin que garantice la permanencia de todo el personal en la empresa, ya que aún cuando generó el conocimiento sobre las prestaciones que les ofrece la empresa,

existen otros factores como el tipo y carga de trabajo, la requisición de personal por otras empresas del mismo giro, el ambiente de trabajo, los que ocasionan un alto índice de rotación de personal por lo que constantemente se realizan contrataciones para todas las Unidades, existiendo la necesidad de modificar los horarios y fechas del Curso para cubrir a la totalidad del personal.

En el caso de las unidades foráneas se determinó que el curso no se impartía porque no existió una solicitud de su parte y el área de capacitación no había realizado una propuesta ante las necesidades, lo cual una vez llevadas a cabo acciones de intervención se obtuvieron resultados constantes.

En el taller y reentrenamiento de vendedoras, los resultados muestran que la intervención del área de capacitación es necesaria y benéfica, ya que se observaron notables diferencias entre los conocimientos y habilidades de las vendedoras mostrados antes y después del taller. Determinando que aún cuando reciben un entrenamiento en la Unidad, no se les definen claramente las políticas y procedimientos que aplican para el desempeño de sus funciones, existiendo un nulo o bajo conocimiento de temas de importancia y las habilidades no están totalmente desarrolladas al atender al cliente, generando un mal servicio.

A las vendedoras que no habían asistido al taller o reentrenamiento, se les citó hasta en dos fechas para lograr la asistencia. De no asistir al taller, ya no recibieron ninguna otra instrucción en el puesto o seguimiento por parte del área de Capacitación debido a la carga de trabajo y por la atención a las vendedoras de nuevo ingreso.

Hubo una gran carencia del equipo técnico para entrenar a las vendedoras y también poca comunicación hacía el área de capacitación de las Areas de Producción y Operaciones para informar cambios en los procedimientos, políticas y promociones que debiesen conocer las vendedoras, lo que motivo que el instructor paulatinamente adquiriera una mayor capacidad de negociación.

La asistencia al taller proporciona la formación básica requerida, que podría complementarse con cursos de actualización y especialización en temas de Conocimiento del producto y técnicas de Ventas.

En el caso del taller de cajero se observó que más que una formación básica en el puesto, este representa un evento de actualización en políticas y procedimientos y no como entrenamiento en el puesto ya que no se cuenta con los materiales didácticos que lo permitan. Así mismo se requiere que la estrategia de capacitación se adecue al proceso de contratación para intervenir de manera oportuna. Por lo que es necesario replantear el objetivo o los contenidos del mismo con la finalidad de identificar una diferencia entre este y el reentrenamiento y de evaluar la efectividad de la intervención del instructor. Esto último se identificó en el Taller de Reentrenamiento, el cual cumplió su objetivo y fortaleció el conocimiento en las funciones.

De la impartición de los Cursos de Un Encuentro Contigo se obtuvo el mayor número de personas capacitadas en las actividades realizadas y también la mayor asistencia del personal de cocina en por lo menos dos años anteriores según constaba en los archivos, ya que no se habían programado eventos para esta área por que se le da mayor apoyo al área de operaciones debido a que su personal es el que está contacto con el cliente dejando de lado al personal de cocina.

Por la temática del tema se desarrolló una interacción entre los participantes en la que los empleados de nuevo ingreso se integraron y conocieron el nombre de sus compañeros, identificaron características personales que no habían percibido en el lugar de trabajo, demostraron asombro por situaciones personales desconocidas, la cohesión de grupo incrementó originada por los comentarios expuestos y en muchos de los casos existieron opiniones de apoyo o solidaridad hacía los otros. Al final del curso, se detectó que algunas relaciones de conflicto o roce entre compañeros se mejoraron debido a que se expusieron también situaciones cotidianas que por la carga de trabajo se convierten en habladurías y no se les da solución, esto por el simple hecho de conocer al compañero o por tratar directamente el problema en la Sala de Capacitación.

En cada uno de los eventos, en algún momento o en algún participante las emociones se demostraron con frases entrecortadas, llanto o con el silencio por la situación personal expuesta, además de que se tuvieron respuestas generalizada por parte del grupo a un sentimiento o evento similar al escuchado en el aula, para



lo que posteriormente se realizaron técnicas de juego con el fin de relajar la tensión.

#### **4.7 Análisis Crítico de las Actividades Realizadas y Resultados Obtenidos**

Para adquirir las conductas propias del instructor en la empresa, hubo que enfrentarse a la práctica, mejorando la actuación a medida que se involucró en las funciones.

Una vez que se delegaron totalmente la responsabilidad de cursos y talleres, se alcanzó un nivel mayor de seguridad en el aula, debido a que a mayor tiempo de práctica, se obtuvo mayor nivel de conocimientos.

En los cursos y talleres impartidos:

- Hubo que hacer una discriminación entre la tipología de los grupos y participantes para desempeñarse de acuerdo a ellos, se observó que sobre todo la actuación como instructor se modificó paulatinamente.
- Inicialmente se mostraba rigidez corporal, volumen de voz bajo y poco manejo del espacio en el aula (permaneciendo la totalidad del tiempo en un solo sitio de ella), lo que con la ejecución constante mejoró muy notablemente, hasta el grado de presentarse ante grupos de más de sesenta personas sin dificultad para transmitir los contenidos y con las características que hicieron posible el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos, otorgándose cada vez eventos de mayor importancia y grado de dificultad, ya sea por el tipo de participantes o evento.
- A manera de reflexión, el desempeñarse como instructor de capacitación permitió descubrir el potencial personal en el ámbito profesional.
- El trabajo aquí descrito y analizado representó un gran beneficio debido a los conocimientos y desarrollo profesional que se han adquirido.

De acuerdo a los resultados obtenidos a continuación se evalúa la incursión en el área de capacitación en función de las actividades desarrolladas y de la formación profesional.

A través del Curso de Inducción:

- Se adquirieron paulatinamente técnicas de control del grupo, incorporar a la dinámica a participantes difíciles, tímidos, retraídos y desinteresados, un gran apoyo fueron los participantes con conocimiento en los temas que influenciaron para provocar la integración y participación de los compañeros.
- Debido a la condición socioeconómica del personal operativo (condición humilde, baja escolaridad, provenientes de provincia, y poco habituados a expresarse en público), se les dió un trato “especial”, caracterizado por mayor amabilidad, lenguaje sencillo y coloquial que permitiera la transmisión de la información a los participantes, se amplió la información que se requiriera, se adaptó a diferentes niveles de participación en un mismo grupo (debido a que en ocasiones asistía a la misma sesión personal operativo con dificultad para escribir y empleados con escolaridad de preparatoria o licenciatura para puestos administrativos) y desarrollar dinámicas de juego para crear un mejor clima en el evento y mejorar la dinámica del mismo (fundamentalmente cuando el grupo no contribuía para hacer agradable la estancia o la participación era escasa o nula).
- Los Cursos de Inducción impartidos al personal de las Unidades foráneas permitieron diferenciar la actitud ante un evento de Capacitación entre el personal de provincia y el personal de las unidades locales (ya que se observó un nivel muy bajo de disposición e interés en el personal foráneo debido a que la asistencia a eventos de este tipo es poco frecuentemente y los perciben como innecesarios, motivado por las mínimas visitas que realiza el personal de Capacitación a dichas Unidades por la escasez de instructores).
- Ante dicha situación el tipo de Instrucción se adaptó al tipo de participantes, ocasionando que la labor fuera extra y por tanto, agotadora para el instructor. Se percibió que una actitud pasiva de los participantes. En estas plazas generalmente existió una dinámica grupal tensa en los cursos impartidos.

Respecto al Taller de Vendedora de Piso y Reentrenamiento:

- Se amplió el conocimiento de la empresa, ya que para instruir a las vendedoras de piso requirió dominar información de la operación del

restaurante por ser un puesto clave, y a través del conocimiento que se tiene de sus funciones se conoció gran parte de las funciones de los otros y facilitaron la impartición de otros eventos.

- Con la impartición del taller se logró una mayor sensibilización respecto a la problemática socioeconómica a la que se enfrentan las vendedoras, lo que también propició que se aplicarían diversas dinámicas grupales con la finalidad de generar un clima de confianza para que ellas mostraran mayor interés por el taller y los contenidos del mismo.
- El desarrollo de dinámicas y técnicas permitió la reflexión personal, además de que permitieron el conocimiento de sí mismas e influyeron para hablar de los beneficios de mantener su empleo para el desarrollo personal.
- Profesionalmente este taller permitió identificar cambios de conducta muy evidentes en las vendedoras habilitándolas sus funciones, identificar la problemática social a la que se enfrenta dicho sector social y adaptar el estilo de instrucción de acuerdo a las características de las participantes.
- De igual forma, se identificó una necesidad constante por mantenerse actualizado en los procedimientos relacionados con la función de la vendedora para lo que se informó e incorporó a las Unidades de trabajo frecuentemente para observar y corroborar que la realización de las actividades tuviesen relación con los contenidos del taller y fuesen lo más apegado a lo que se vive en la realidad y aplicables fuera del aula.

Para el desarrollo del Taller de Cajero Restaurante y el Reentrenamiento:

- Una gran desventaja como instructor fue que el área de Capacitación no contaba con un equipo de cobro para el entrenamiento, siendo esta la mayor limitante del taller, ya que es la máxima necesidad de los asistentes para el desempeño de su trabajo.
- Para que el desempeño como instructor fuera efectivo en este taller y se equilibrara la carencia técnica, se desarrolló un conjunto de técnicas expositivas y demostrativas para transmitir las políticas y procedimientos a

desarrollar en el lugar de trabajo. Elaboró material didáctico sobre cada uno de los formatos que se requisitan (como cortes de caja, facturas, total de comandas y vouchers, entre otros), en acetatos y láminas para demostrar la elaboración correcta y realizar las prácticas necesarias.

- Se elaboraron en acetatos las pantallas del equipo de cobro para indicar las funciones básicas y durante el taller se simuló (con documentos en copia) la recepción de valores similar a lo hecho en la unidad.
- Un tema al que se le da énfasis es la actitud de servicio, ya que al ingresar muestran amabilidad y cortesía hacia el cliente, pero a medida que transcurre el tiempo, el trabajo se vuelve rutinario y pierden el interés adoptando actitudes negativas, que reflejan en el servicio. Por ello, recurrió a la práctica, simulando situaciones comunes en el trato al cliente para señalar individualmente los aspectos por mejorar, ayudando a que el cajero incluyera en su repertorio frases amables hacia el cliente y corrigiera elementos de su lenguaje verbal y corporal, además el instructor detectó en que áreas existía mayor desconocimiento y las reforzó en el aula.
- En los talleres impartidos, la observación del comportamiento y de la actitud e interés de los participantes fueron factores predictivos para identificar quiénes permanecerían más tiempo en la empresa mediante la expresión de los motivos personales y profesionales por los que laboraban, percatándose de que el empleado que tiene el conocimiento en su puesto muestra mayor seguridad en el desempeño y resuelve de mejor manera las situaciones problemáticas en el servicio al cliente.

La experiencia de impartir el Curso “Un Encuentro Contigo” fue de las más enriquecedoras profesionalmente debido a diversas causas:

- Una fue la necesidad que se tuvo por crear nuevas estrategias de interacción con los participantes, ya que la interacción con los empleados de cocina se tornó tensa ya que imperó una situación especial; se le dificulta el dialogo ya que su efectividad en el trabajo se basa en los movimientos en su área de trabajo, lo que implica que su repertorio verbal y de habilidades sociales fuese

bastante limitado en los cursos, sumándose a ello que el espacio (aula) es ajeno a ellos y el instructor es una figura de autoridad que genera barreras de comunicación.

- Lo conveniente fue utilizar el lenguaje más coloquial posible (similar al de ellos), acudir con atuendo sencillo, presentarse por su nombre como un integrante más, memorizar cada uno de los nombres de los integrantes, ocupar un asiento entre ellos y dar atención en todo momento a la participación escuchando detenidamente las aportaciones para dar respuesta inmediata con voz cordial.
- La situación de tensión inicial en los grupos se agudizó por las características de la población, ya que generalmente en la totalidad son hombres mismos que ocupan los mandos medios y líderes del grupo y que además se expresan con un lenguaje altisonante.
- Se detectó una actitud de resistencia al tema y de indiferencia y reto al instructor, aunque gradualmente mostraron inquietud hacia el desarrollo del evento y amabilidad extrema. En el caso del sexo femenino, se contó con un número considerable de participantes, quienes mostraron una participación más emotiva y expusieron sus sentimientos sin reservas, enriqueciendo los temas.
- Se observó notable diferencia en la reflexión de los temas entre grupos de hombres y los grupos mixtos.
- Cabe señalar que al transcurrir del evento, todos los grupos mostraron interés y agrado.
- Este fue un periodo de desgaste físico y emocional debido a la frecuencia de impartición (diario), a los horarios, y básicamente al contenido del curso en el cual se recurrió a la formación profesional para dar respuesta a muchos de los casos expuestos en el aula.

En el Curso de Trabajo en Equipo e Integración:

- Este curso permitió descubrir el potencial personal ya que este fue un nuevo reto: enfrentarse a un grupo con un número de participantes

superior a lo que habitualmente se enfrentaba, la participación de personal de todas las categorías incluyendo mandos medios y altos y poco conocimiento del tema.

- Esta experiencia incrementó la seguridad personal ya que aún cuando hubo aspectos por mejorar en cuanto al control del grupo, se percibió a sí mismo con la capacidad de responsabilizarse de eventos de tal magnitud en un futuro.
- Esta actuación facilitó el establecimiento de una buena relación con los Directores de Producción y de Operaciones y a partir del desempeño se le permitió mayor acceso a la información generada en sus áreas.

En el caso del Curso de Proyección de Imagen de la Vendedora Toks, se enfrentó una situación que no se tenía contemplada ya que en ningún momento de su formación profesional consideró la posibilidad de impartir cursos de maquillaje, sin embargo fue ahí que se percató de lo amplio del campo de la capacitación y de las capacidades como instructor, por lo que:

- Se tuvo que formar con conocimientos técnicos sobre la imagen personal y cosmetología para enfrentar el reto de impartir este taller ya que un gran número de vendedoras se dedican a la venta de cosméticos fuera de la empresa y su conocimiento es muy amplio, lo que en ocasiones fue en perjuicio del instructor y en otros retroalimentó por los consejos de belleza que enriquecieron la impartición del taller.
- Existió una gran resistencia para modificar los hábitos personales respecto a la imagen personal de las vendedoras, básicamente en aquellas de mayor antigüedad, por lo que se mostró una actitud conciliadora para ser un mediador entre el personal femenino y las decisiones de los directivos, que por el cambio de imagen de la empresa exigía al personal una mejora en su aspecto.

Conforme a los resultados cuantitativos se detecta que la empresa provee de la formación básica a través del área de capacitación, y con ello únicamente lleva al cabo la primera de las cuatro etapas del proceso de desarrollo profesional

programados en la empresa, sin propiciar las oportunidades para que el personal acceda a las etapas de dominio, complementaria y de desarrollo. Así mismo, se observa que del proceso de capacitación se cumple con la detección de necesidades, elaboración de programas, organización del evento, conducción e instrucción y evaluación, sin realizar en todos los casos el seguimiento de la función capacitadora, detectando de manera general que:

- Número de instructores limitado, insuficientes para la capacitación de los más de 2500 empleados de unidades locales y foráneas.
- Los instructores se abocan principalmente a la impartición de cursos y talleres de la etapa básica debido a que el empleado de nuevo ingreso tiene prioridad para la formarlos en las habilidades básicas, además esta es la población que se puede atender inmediatamente después de ser contratada por no ser considerada aún como un elemento de la fuerza de trabajo hasta que se incorpora a la Unidad de trabajo.
- Alto grado de rotación del personal operativo, a lo que corresponde la contratación constante para ocupar dichas vacantes, reiniciando frecuentemente el proceso capacitador en la etapa básica.
- La rotación del personal es generada por el tipo de trabajo del restaurante, el que requiere un esfuerzo físico muy amplio, además de que generalmente el personal de nuevo ingreso labora en el horario vespertino-nocturno. Por ello, el área de selección y reclutamiento realiza una evaluación poco profunda sobre las habilidades para el puesto, ingresando personas que no cumplen con el perfil requerido, resultando poco aptos para la labor a desempeñar o simplemente el empleo no cumple con sus expectativas abandonando fácilmente el trabajo, afectando directamente al área de capacitación.
- Los instructores invierten gran parte de la jornada de trabajo para la programación y preparación de materiales debido a la falta de colaboradores y equipo tecnológico que sirva como apoyo a la labor, frecuentemente esto se justifica por la falta de presupuesto para el área.

- Se detectan altos índices de inasistencia motivados por que los mandos medios oponen resistencia y mantienen poca credibilidad hacía la función capacitadora, debido a que en su propio caso, alcanzaron su posición sin atravesar por un proceso formativo originado por la necesidad de personal.
- Los cursos y talleres de la etapa complementaria se realizan como Campañas Temporales generalizadas para los empleados de todas las Unidades (piso y cocina), aún cuando muchos de ellos ni siquiera tienen la formación básica, es decir desconocen la cultura organizacional y se pretende fortalecer con esta capacitación la pertenencia a la empresa y la actitud de servicio. Aquí es donde se hace evidente que no se reconoce la importancia de una detección de necesidades real, sino que es una capacitación “express” que se fundamenta en las necesidades cotidianas a la que no se da seguimiento para verificar su resultado.
- Los eventos determinados para la etapa de desarrollo se llevan al cabo ocasionalmente.

El programa anual de capacitación se realiza considerando las cuatro etapas, pero esto sólo como un requerimiento que se hace al área por parte de la Dirección de Recursos Humanos y de la misma manera se formulan los Planes y Programas como trámite legal sin cumplirlos en su totalidad.

#### **4.8 Propuestas**



Con base en el análisis respecto a las actividades realizadas, los productos de trabajo y la experiencia adquirida se realizan las siguientes propuestas con el fin de que la participación del psicólogo en el área de capacitación muestre los máximos resultados de acuerdo a su formación profesional y habilidades y de que el proceso de Capacitación de la empresa se realice de forma sistemática acorde al desarrollo del personal y el crecimiento de la misma.

- Hacer extensivo a las áreas de la empresa, tanto operativas como administrativas, las responsabilidades y funciones del instructor para que se identifique de que forma se interrelacionan y con ello se determinen también las funciones que corresponden para lograr el cumplimiento del proceso capacitador.
- Aumento de la plantilla de instructores para cubrir total y oportunamente las necesidades de capacitación, de tal forma que se cubran unidades locales y foráneas desde la etapa básica hasta la de desarrollo, cumpliendo con cada uno de sus pasos, incluyendo el seguimiento a la capacitación impartida.
- Apoyar el trabajo del área de capacitación para compensar la falta de instructores con la formación de los mandos medios (Supervisores, Gerentes, Chef, Subgerentes, Subchef y Jefes de Piso), como facilitadores del aprendizaje dando entrenamiento en el puesto y seguimiento al desarrollo de sus colaboradores mediante programas e instrumentos de evaluación acordados y controlados por ambas partes, desarrollando conjuntamente programas sobre liderazgo y manejo de personal.
- Realizar una detección de necesidades confiable y actual que permita conocer los puntos por atacar, las áreas o puestos prioritarios para capacitación.
- Estructurar el Plan de capacitación de la Empresa de tal forma que se calendarize y lleven a cabo los eventos para cada una de las etapas del proceso, estableciendo a su vez un plan de carrera para los empleados desde su participación en la etapa básica.

- Aún con la rotación constante, se deberá mantener la capacitación en la etapa básica, sin dejar de impartirla, como plataforma para el seguimiento de las etapas siguientes.
- Para disminuir los efectos de la rotación de personal en la capacitación, sería oportuno reconsiderar los horarios de trabajo, ya que generalmente el abandono de empleo o renuncias se deben a que el personal de nuevo ingreso labora en los turnos vespertinos y nocturnos. De igual forma, se requiere que la evaluación realizada por el área de Reclutamiento y Selección a los candidatos se enfoque a las habilidades que hagan posible el desempeño del puesto.
- El área de capacitación deberá acordar con las Direcciones de Operaciones y Producción que el personal de nuevo ingreso reciba la capacitación básica en el puesto antes de presentarse en sus unidades de trabajo, de tal forma que la inducción a la empresa, al puesto y el entrenamiento sea previo y se difundan los conocimientos establecidos por la empresa y se evite la distorsión de los mismos por los compañeros de trabajo o jefes que no estén actualizados en sus funciones, así como evitar que haya desinterés por parte de los participantes al considerar repetitiva y carente de novedad la intervención del instructor.
- Posicionar al área de Capacitación de tal forma que sea considerada por la totalidad de las áreas para informarla sobre cambios, actualizaciones o establecimiento de nuevas políticas y procedimientos respecto a la operación del restaurante y ejecución de las actividades del personal, de tal forma que el instructor tenga la información de primera fuente, evite la inversión de tiempo útil en la investigación y la labor educativa sea oportuna, adecuada y eficaz.
- El Área de Capacitación deberá involucrarse en cada una de las actividades que realicen las distintas áreas de la empresa, para determinar como competen las decisiones que se tomen en sus procesos y presentar propuestas en caso de identificar áreas de oportunidad en la capacitación. De igual manera, esto beneficiará para mantener un control estricto de

todos los eventos que tengan la finalidad de desarrollar al empleado de la organización y así llevar un registro individual por empleado que pueda ser vinculado con su plan de carrera, los ascensos y aumentos de sueldo.

- Maximizar la eficacia de la instrucción contando con el equipo técnico básico que permita al psicólogo desarrollar en los participantes las habilidades requeridas para ejecutar las funciones correspondientes y enfrentar situaciones o problemáticas reales en el desempeño del puesto.
- Al propiciar el conocimiento en el personal, se combatiría uno de los indicadores más altos de la deserción laboral y con ello la constante rotación de personal en los puestos operativos.
- Resulta necesario reestructurar la programación de los cursos y talleres de capacitación, de tal forma que la inducción a la empresa, al puesto y el entrenamiento sea previo a la Capacitación recibida en la Unidad, para que se difundan los conocimientos establecidos por la empresa y se evite la distorsión de los mismos por los compañeros de trabajo o jefes que no estén actualizados en sus funciones, así como evitar que haya desinterés por parte de los participantes al considerar repetitiva y carente de novedad la intervención del instructor.
- Ampliar los programas de capacitación para considerar a todos los puestos de trabajo y sus correspondientes categorías, sin enfocarse exclusivamente a los puestos involucrados con el servicio directo al cliente, ya que de alguna u otra manera todos los colaboradores de la empresa hacen posible la satisfacción de los clientes.
- Difundir a través de folletos, la información elemental sobre la empresa y funciones en el puesto entregándoselo al personal al momento de contratación para garantizar que tenga nociones básicas antes de asistir a los cursos o talleres, o aún más sí es un empleado que por la carga de trabajo en el restaurante, ya no sea enviado a su capacitación.
- Desarrollar campañas informativas, en las que se haga llegar a todas las unidades (mediante carteles, folletos, ilustraciones, póster, correo electrónico, o documentos), información nueva, cambios en los

procedimientos, avisos importantes o actualización de las funciones para cada uno de los puestos.

- Dar mayor atención a las unidades foráneas, coordinando y calendarizando los programas para cada una de ellas, de tal forma que se cumplan y se apeguen a las necesidades, manteniéndose al tanto de lo requerido en esas plazas durante el periodo que no se asiste a ellas.

Respecto a la formación académica:

- Incluir asignaturas especializadas en las áreas de inserción laboral (en el caso particular sobre psicología organizacional o laboral), que permitan al estudiante tener una perspectiva sobre un posible campo de inserción, así como contar con las herramientas básicas requeridas para desempeñarse en el área.
- Fomentar la divulgación sobre las actividades propias del psicólogo en la iniciativa privada, fundamentalmente en el área de Recursos Humanos, mediante convenios con empresas y organizaciones en las que pueda desempeñarse a futuro, desde la posibilidad de realizar en ellas su práctica profesional hasta dejar una clara descripción de las funciones que puede realizar para que el psicólogo sea considerado para formar parte de ellas de manera permanente.

Al seguir las anteriores, se pretende alcanzar mejorías en el servicio y en la elaboración de productos que redundarán en captación de clientes nuevos, satisfacción de los ya permanentes y atraer a los clientes perdidos, que se reflejarán en ventas y mayores utilidades para la empresa. Así mismo se tiene el objetivo básico de que al cumplirse, se reconocerá aun más la labor profesional del psicólogo como instructor de capacitación en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. ya que su aportación al Area de Recursos Humanos en general, esta basada en muchas de las habilidades adquiridas en la formación académica. Con ello, también se reforzará la necesidad de la empresa por integrar al profesional de la psicología egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la UNAM en la capacitación de su personal.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES**

Con la participación en la empresa, se observó que se reconoce la labor del psicólogo en Cafeterías Toks, S.A. de C.V. desde el momento mismo de ser el profesional encargado de ello. Sin embargo, en lo que respecta a la empresa, el proceso capacitador no se cumple tal como se ha descrito en sus diferentes etapas y esto tuvo una influencia directa en el desempeño propio.

Con el desarrollo de este trabajo, se coincide con Reza (1993), concluyendo que el psicólogo que participa en la capacitación cumple con el empresario al fomentar el conocimiento encaminado hacia un aumento de la productividad, pero también adquiere la gran responsabilidad de reforzar en el empleado la importancia de la capacitación para su propio beneficio. Sí ésta se llevará a cabo en la empresa conforme a una adecuada planeación y con los recursos necesarios, se posibilitaría al colaborador adquirir los conocimientos y habilidades que influyeran directamente en su rendimiento laboral y su conducta, tanto dentro como fuera del trabajo, propiciando el desarrollo profesional, mayor proyección de la empresa y un incremento en las utilidades generadas.

Como instructor de capacitación, la actividad no se limita a transmitir los conocimientos que el empleado requiere para su desempeño, por el contrario sus funciones tienen diversas implicaciones con las áreas de implementación de la calidad al basarse en las políticas y procedimientos establecidos, desarrollo de personal al capacitar al personal para asumir un puesto de mayor rango y motivación humana en el trabajo, cuestión que también es abordada por Dunnette (1980).

Con las técnicas de enseñanza-aprendizaje (en el aula y diseño de recursos didácticos), se apoyó en la prevención de deserción laboral al proveer del conocimiento básico al personal operativo y realizó sugerencias para la modificación de conductas en el personal con bajo nivel de desempeño derivadas de su interacción con el personal así como la observación y evaluación en los

eventos de capacitación y entrenamiento. Así, se destaca la colaboración del psicólogo en el seguimiento y adopción de los estándares de calidad para alcanzar la uniformidad entre todos los restaurantes de la empresa.

La conjunción de empresa-psicólogo-colaborador, (debido a sus objetivos comunes), propició un desarrollo en diversos sentidos, formando un ciclo irrompible en el que dependió uno del otro elemento para beneficiarse de manera individual.

La relevancia de la capacitación es evidente para afrontar los continuos avances tecnológicos y sociales que exigen al trabajador una superación constante que permitan el logro de las metas organizacionales y personales, más aún si es el psicólogo quien se encargue de dicha tarea aumentarán las posibilidades de alcanzar mayores resultados ya que estará interesado por los aspectos de desarrollo humano, dando énfasis a ellos.

Para cumplir con su trabajo, el psicólogo deberá considerar que en el ámbito organizacional se enfrentará a limitantes de diversa índole que al ser superadas por sus propias capacidades y habilidades lo llevarán a conseguir los objetivos de productividad y calidad para el patrón, sin embargo nunca deberá perder de vista sus objetivos como profesional del comportamiento humano, por lo que deberá mostrarse firme en sus principios éticos y encaminar sus actividades para que sea esto último lo que le ocupe. Deberá considerar que la capacitación será un proceso formativo que tenga la finalidad de preparar y desarrollar al empleado de tal forma que haga frente a las exigencias laborales, sociales y personales.

Este profesional de la capacitación es un facilitador del aprendizaje que se visualiza como un transmisor de conocimientos o una guía para que los adultos aprendan los métodos de autoaprendizaje o automotivación distinguiendo sus propias capacidades para superarse, proponiendo así que los tradicionales métodos de enseñanza aprendizaje se modifiquen en virtud de las situaciones de la actualidad como la creciente competitividad, los constantes cambios económicos y los eventos sociales que vive el hombre.

De la misma manera que Reza (1993), se observa una situación delicada respecto al desarrollo de la capacitación en la industria mexicana, es que esta función es

asumida por profesionales de otras áreas, que si bien tienen el conocimiento sobre el proceso y logística no cuentan con las bases sobre el comportamiento humano, limitándose exclusivamente al aspecto de enseñanza-aprendizaje, sin ahondar en las situaciones relacionadas con el aspecto humano. Ante tales hechos se concluye que el psicólogo será uno de los profesionales más indicado para el desarrollo del Recurso Humano en las organizaciones, coincidiendo con Dunette (1986), al visualizarse como un vínculo muy estrecho entre empleado e industria y como un proveedor de servicios en ambos sentidos.

Por otra parte, sí se desea que la participación profesional del psicólogo sea reconocida como tal, se deberá difundir entre patrones, directivos, niveles medios, empleados y entre la misma comunidad el papel de la capacitación y su utilidad formativa, ya que en la medida que se defina, divulgue y delimite se creará una cultura de la necesidad por ella para el desarrollo de toda organización.

Será preciso determinar la planeación y estructuración que debe tener la capacitación de acuerdo a las necesidades reales, tipo de población, recursos materiales disponibles, alcances y objetivos, de tal manera que resulte funcional y se muestre como un servicio que apoye el desarrollo de los programas de la empresa.

Conforme a la formación académica del psicólogo, se determina que los estudios en psicología generan la posibilidad de enfrentar las necesidades de una empresa conforme al proceso, logística e impartición de la capacitación con base en el sistema modular de la carrera de psicología de la FES Iztacala. La formación recibida posibilita al psicólogo para desarrollar la observación en el campo organizacional, elaboración de instrumentos y herramientas de diagnóstico y evaluación, definición de variables, planeación y programación, formulación de hipótesis, análisis y síntesis de datos cualitativos y cuantitativos, la interacción en situaciones naturales, elaboración de reportes, difusión de los datos obtenidos y prueba de los resultados, entre muchas habilidades más.

La capacidad que tiene para insertarse en el ámbito laboral que le interesa se debe a que los contenidos de las asignaturas cursadas proporcionan las bases pedagógicas, educativas y de manejo de grupos y técnicas de enseñanza-

aprendizaje, más sin embargo únicamente representan eso; una base, que no deja de ser útil pero nunca lo suficientemente especializadas. Aún cuando no existen en la curricula materias sobre psicología industrial, la aportación de las asignaturas han demostrando que la formación integral que se recibe en el Campus Iztacala, facilita la integración del egresado antes las exigencias sociales, más no las satisface totalmente.

En el caso particular, el plan que conjunta las Areas Clínica, Social, de Educación y Desarrollo, Educación Especial y Rehabilitación, en especial la aportación de las materias de Psicología Conductual Laboratorio y Educación y Desarrollo sentaron las bases para ejercer la función de instructor por las características específicas que éste trabajo implica.

El psicólogo egresado de la FES Iztacala, aún con su bagaje teórico-metodológico adquirido, tiene la necesidad de obtener conocimientos más precisos del área que le interesa, (en este caso el organizacional y de capacitación) o de otras áreas afines cómo la pedagogía, administración de empresas, informática, educación, contabilidad y muchas más, recurriendo generalmente a una formación extraescolar que requiere una inversión económica adicional a los gastos que implica una educación universitaria.

Surge así la necesidad de incluir en la curricula de la carrera, materias especializadas en las áreas de inserción laboral ya que sólo hasta que se obtuvo la oportunidad de colaborar en Cafeterías Toks, S. A. de C.V. puede decirse que obtuvo los conocimientos respecto al proceso, marco legal y procedimientos de la Capacitación hasta el momento mismo de ejercer la práctica profesional, no antes. Así, se considera menester de los responsables del establecimiento de los programas educativos de la FES Iztacala que a la inserción práctica que actualmente se hace durante los últimos semestres se le de mayor proyección hacía empresas o instituciones que brinden un contexto general de las áreas de aplicación, se den a conocer las habilidades del psicólogo y se evalúen sus capacidades, como también el psicólogo obtenga la posibilidad de discriminar entre las posibles áreas de desarrollo conforme a sus propios intereses.



Se reafirma con ello que, el psicólogo es un elemento de importancia que propiciará la modificación conductual a través del proceso capacitador en una organización.

Como última reflexión, se refiere que el psicólogo tiene que mostrar que sus habilidades y conocimientos se respaldaban con la disposición para colaborar en la empresa y beneficiarse de la aportación de conocimientos de los jefes inmediatos, compañeros y práctica misma, señalando que la tan requerida “experiencia” se adquiere de la ejecución en el plano laboral.

Finalmente, respecto a la formación académica recibida durante el estudio de la carrera de Psicología en la FES Iztacala, se concluye que es necesario modificar el curriculum actual ya que no da satisfacción total a las necesidades del egresado. En la actualidad, el psicólogo se enfrenta a la competitividad con otros profesionales y a las exigencias de las industrias por contratar a personal calificado con experiencia en el puesto y aún cuando él cuenta con la posibilidad de enfrentar las necesidades de una empresa respecto al proceso y logística de la capacitación, no siempre el ramo industrial tiene conocimiento sobre las habilidades con las que cuenta o simplemente no permite su inserción por no contar con la práctica en el área. El cambio curricular propuesto deberá realizarse con base en las necesidades actuales, replanteando las asignaturas actuales de tal forma que exista mayor correlación entre el enfoque teórico y la práctica real.

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, A. (1996). Dinámicas Vivenciales para Capacitación, Docencia y Consultoría. Limusa: Acevedo y Asociados, México.
- Ardila, R. (1978). La profesión del psicólogo. Trillas, México.
- Barbaguelata, H. (1981). La Legislación Mexicana sobre Capacitación y Adiestramiento desde la perspectiva del Derecho Latinoamericano. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección de Capacitación y Adiestramiento, México.
- Becerril, S.C. (1994). La necesidad de vinculación de la Formación Profesional con la Capacitación en el Sector Público. Tesis de Licenciatura. Edo. de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Breña, F. (1987). Ley Federal del Trabajo: comentada. Harla, México.
- Blum, M. (1985). Psicología Industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. Trillas, México.
- CAFETERIAS TOKS, S.A. DE C.V. Diplomado de Formación para el desarrollo de habilidades en la administración de un Restaurante. México: 1991.
- Camarena, P. y Granados, R. (1997). La función del Psicólogo dentro del campo de la Capacitación para mejorar la calidad del trabajo. Tesis de Licenciatura. Edo. de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Canonici, A. (1973). Adiestramiento y Formación de Personal. Deusto, Bilbao.
- Carapia, T.P. y Ortiz, M.A. (1982). El psicólogo como capacitador: Diseño de un programa y estudio piloto. Tesis de Licenciatura. Edo. de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Corchado, A. (1997). El trabajo del Psicólogo en una Institución Educativa. Tesis de Licenciatura. Edo. de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Craig, R.(1981). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Diana, México.

- Dunnette, M. (1980). Psicología Industrial. Trillas, México.
- Eguiluz, R.L. (1984). El perfil profesional del Psicólogo. Manuscrito no publicado. Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.
- Fremont, K. (1998). Administración de las Organizaciones. Mc. Graw Hill, México.
- Gago, A.H. (1987). Elaboración de Cartas Descriptivas. Trillas, México.
- González, C. (1996). Programa de Capacitación dirigido a mandos intermedios y operativos en la prevención de actos inseguros. Tesis de Licenciatura. Edo de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Grados, J. (1998). Inducción, Reclutamiento y Selección. El Manual Moderno, México.6-80.
- Gilmer, B. (1976). Psicología Industrial. Martínez Roca, Barcelona.
- Harsch, C. (1983). El psicólogo ¿qué hace? Alhambra Mexicana, México.
- Kazdin, A. (1989). Historia de la modificación de conducta. Descleé de Brower, Bilbao España.
- López, N. y Vera, D.(1997). Programa de Capacitación: Una Alternativa para el Cambio de Actitudes. Tesis de Licenciatura. Edo de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Maier, N. (1975). Psicología Industrial. Rialp, Madrid.
- Mendoza, N. (1981). Manual para determinar Necesidades de Capacitación. Trillas, México.
- Mendoza, A. (1985). La capacitación práctica en las organizaciones: Métodos y Técnicas. Trillas, México.
- Pinto, R. (1994). Proceso de Capacitación. Diana, México.
- Reza, C. "Antecedentes de la Capacitación y el Adiestramiento en México", en: Revista Laboral. 1993, (12), 90-95.
- Sherman, L. (1977). Administración de Personal. Continental, México.
- Sherman, L., Bhlander R. y Snell, H. (1998). El proceso de la Capacitación en la Organización. Mc. Graw Hill. México.

- Shein, F. (1982). Psicología de la Organización. Prentice Hall Internacional. México.
- Shultz, P. (1985). Psicología Industrial. Mc. Graw Hill, México.
- Siegel, L. (1975). Psicología Industrial. Editorial C.E.C.S.A.
- Siliceo, A. (1995). Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa, México.
- Vázquez, L. (1996). La inserción del Psicólogo como Coordinador de Capacitación en la Industria de las Artes Gráficas. Reporte de Trabajo Profesional. Edo de México. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
- Villegas, M. (1991). El papel de la Capacitación en el Desarrollo Organizacional. UNAM. México.
- Whittaker, P. (1985). Psicología. Interamericana: México.



# LISTA DE ASISTENCIA

FECHA \_\_\_\_\_ EVENTO DE CAPACITACION \_\_\_\_\_

SEDE \_\_\_\_\_ INSTRUCTOR \_\_\_\_\_

NOMBRE	PUESTO	RFC	UNIDAD
01 _____	_____	_____	_____
02 _____	_____	_____	_____
03 _____	_____	_____	_____
04 _____	_____	_____	_____
05 _____	_____	_____	_____
06 _____	_____	_____	_____
07 _____	_____	_____	_____
08 _____	_____	_____	_____
09 _____	_____	_____	_____
10 _____	_____	_____	_____
11 _____	_____	_____	_____
12 _____	_____	_____	_____
13 _____	_____	_____	_____
14 _____	_____	_____	_____
15 _____	_____	_____	_____
16 _____	_____	_____	_____
17 _____	_____	_____	_____
18 _____	_____	_____	_____
19 _____	_____	_____	_____
20 _____	_____	_____	_____

**PROCESO DE CAPACITACION  
TOKS HACIA EL SIGLO XXI**

**CURSO DE INDUCCION**

**CAFETERIAS TOKS S.A. DE C.V.**



**Manual de consulta**

## INDICE

	Pagina
1.Bienvenida	3
2.Objetivos	4
3.Bienvenido a nuestro grupo	5
4.Cafeterías Toks, una historia de sabor y calidad	6
5.Nacimiento de Cafeterías Toks	7
6.Cultura organizacional	10
7.Higiene alimenticia	15
7.1.La salud de todos depende de usted	15
7.2.Importancia de la higiene personal	17
7.3.Limpieza y desinfección	18
7.4.Causas de enfermedades transmitidas por alimentos	18
7.5.Distintivo H	19
8.Derechos	21
8.1.Dias de descanso	21
8.2.Prima dominical	21
8.3.Dias festivos	21
8.4.Aguinaldo	22
8.5. Vacaciones	22
8.6.Tiempo para alimentos	22
8.7.Incapacidad por enfermedad general	23
8.8.Subsidio por accidentes	23
8.9.Incapacidad por maternidad	23
8.10. Uniforme	23
8.11.Reparto de utilidades	23
8.12.Sistema de ahorro para el retiro	24
8.13.Infonavit	24
8.14.Crédito FONACOT	24
8.15.Fondo de ahorro	25
8.16.Caja de ahorro	25
8.17.Cupon de artículos de primera necesidad	25
8.18.Ventas especiales	25
8.19.Seguro de vida	26
8.20.Seguro de gastos médicos mayores	26
8.21.Plan de retiro voluntario	27
8.22.Descuento en Restaurantes y Boutiques	28
8.23.Plan de ayuda del personal de Toks	28
8.24.Convenios comerciales	29
9.Obligaciones	30
9.1.Puntualidad	30
9.2.Reglamento interior de trabajo	30
9.3.Dia y lugar de pago	31
9.4.Capacitación	31
9.5.Oportunidades de desarrollo	32

---

**CAFETERIAS TOKS**

**S.A. DE C.V.**



**NUESTRO EXITO ERES TU...**

**MANUAL DEL TALLER DE VENDEDORA DE PISO**



## INDICE

### **Bienvenida**

#### **MODULO I. Conocimiento de la empresa**

1. Organigrama de la unidad
2. Código de conducta y Reglamento Interior de Trabajo

#### **MODULO II. Presentación Personal**

1. Reglas de higiene personal
2. Uniforme
3. Imagen de la vendedora Toks
4. Perfil de la Vendedora de Piso

#### **MODULO III. Funciones y Responsabilidades**

1. Responsabilidades y Actividades diarias
2. Secuencia de Servicio y pasos de atención al cliente
3. Respeto al servicio y detalles del buen servicio
4. Rol de limpieza
5. Acomodo de loza sucia
6. Venta de pan dulce
7. Propinas
8. Propinas en Tarjeta Bancaria

#### **MODULO IV. Conocimiento de los productos para la venta**

1. Equipo de trabajo: loza, cristalería, plaqué y equipo complementario
2. Descripción de las áreas de cocina
3. Conocimiento de elaboración de salsas y variedad
4. Cortes de carne y términos de cocción
5. Definición de guarnición, complemento y adorno
6. Conocimiento de platillos: carta, menú infantil, manteleta, especialidad del día, caballete y menú ligero
7. Estandarización del servicio (cantidades establecidas)
8. Ordenes aparte
9. Cambio de guarniciones
10. Tipos de cervezas y políticas de venta
11. Tarjeta de cliente frecuente

#### **MODULO V. Area de Trabajo**

1. Estación de Servicio
2. Surtido de la estación

#### **MODULO VI. Servicio básico, montaje y charoleo**

1. Servicio básico
2. Montaje de Servicio
3. Tipos de charoleo y Técnica de charoleo

**MODULO VII. Elaboración de comandas y Sistema Punto de Venta**

1. Descripción de comandas
2. Forma de llenado
3. Funciones de la comandera y operación
4. Impresión en la cocina
5. Cancelaciones
6. Acciones en caso de no haber sistema

**MODULO VIII. Estándares de Calidad**

1. Selectivas
2. Shopper

**MODULO IX. Servicio Excelente**

1. Los pasos del servicio

**MODULO X. Seguridad en el trabajo**

1. Tipos de accidentes y prevención
2. Qué hacer en caso de siniestro

# INDUCCION

**OBJETIVO:** Homologar la información que se proporciona al personal de nuevo ingreso.

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MATERIAL	EVALUACION	TIEMPO
1.- BIENVENIDA	El participante conocerá el objetivo, las reglas a seguir y las condiciones en las que se llevará a cabo el curso	El instructor se presentará ante el grupo explicando el objetivo a cumplir y los temas que se revisarán. A continuación solicitará a los participantes se presenten en forma cruzada. Las parejas se integrarán por un hombre y una mujer (hasta donde sea posible), ya integradas las parejas el instructor explicará la técnica de presentación cruzada	- Personificadores - Hojas blancas - Lápices - Proyector		15 minutos
2.- TÉCNICA DE INTEGRACIÓN	El participante describirá las experiencias tenidas en el ejercicio y a partir de esto señalará las diferentes vías de comunicación que puede utilizar al comunicarse con su personal y con sus clientes	El instructor solicitará al participante describa en una hoja sus características personales tales como edad, domicilio, puesto, unidad y área de trabajo, objetivos dentro de la empresa. Para esto, utilizarán una hoja y un lápiz, con la única condición de que no deberán utilizar palabras, sólo dibujos; al terminar formarán parejas las cuales sin comunicarse entre sí, tratarán de explicar lo que su compañero quiso decir con sus dibujos. Al finalizar las exposiciones, el instructor explicará la necesidad que se tiene de contar con toda la información necesaria para poder hacer una interpretación adecuada de la situación	- Hojas blancas - Lápices - Pintarrón - Marcadores de tinta fugaz		30 minutos
3.- HISTORIA DE TOKS.	El participante repetirá los datos más importantes sobre la historia de Toks	El instructor dará a conocer la historia del Grupo Gigante, de Cafeterías Toks y de su filosofía	- Pintarrón - Marcadores de tinta fugaz - TV con video - Video Historia Del Grupo Gigante - Historia de Toks - Acetatos - Proyector	Verificar aprendizaje	60 min

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MATERIAL	EVALUACION	TIEMPO
4 - LA HIGIENE EN TOKS	El participante explicará la importancia de la higiene en Cafeterías Toks	El instructor expondrá los conceptos básicos de higiene y Distintivo H	-Pintarrón -Marcadores de tinta fugaz Video de Distintivo H Acetatos	Verificar aprendizaje	60 minutos
RECESO					
5 - DERECHOS LABORALES	El participante conocerá el paquete de derechos laborales que marca la ley	El instructor explicará cada uno de los derechos laborales	Acetatos	Técnica interrogativa para evaluar el aprendizaje	60 min.
COMIDA					
6 - PRESTACIONES	El participante conocerá las prestaciones a las que tiene derecho	El instructor explicará cada una de las prestaciones a las que tiene derecho	Acetatos	Técnica interrogativa para evaluar el aprendizaje	40 min

TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	MATERIAL	EVALUACION	TIEMPO
4 - LA HIGIENE EN TOKS	El participante explicará la importancia de la higiene en Cafeterías Toks	El instructor expondrá los conceptos básicos de higiene y Distintivo H	-Pinturón -Marcadores de tinta fugaz Video de Distintivo H Acetatos	Verificar aprendizaje	60 minutos
RECESO					
5 - DERECHOS LABORALES	El participante conocerá el paquete de derechos laborales que marca la ley	El instructor explicará cada uno de los derechos laborales	Acetatos	Técnica interrogativa para evaluar el aprendizaje	60 min
COMIDA					
6 - PRESTACIONES	El participante conocerá las prestaciones a las que tiene derecho	El instructor explicará cada una de las prestaciones a las que tiene derecho	Acetatos	Técnica interrogativa para evaluar el aprendizaje	40 min

## TALLER DE ADIESTRAMIENTO PARA VENDEDORAS

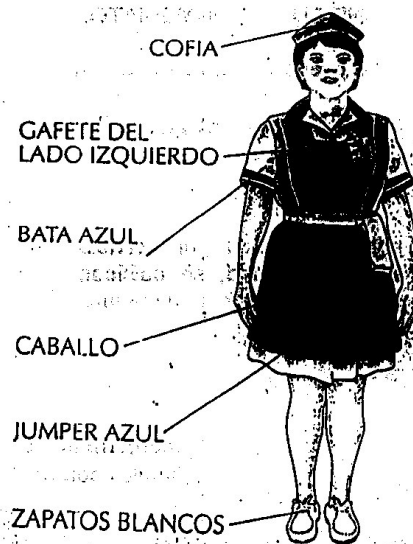
### BIENVENIDA

Nos da mucho gusto darle la bienvenida a TOKS, ahora usted forma parte de la empresa y su imagen es de suma importancia, ya que usted nos representa; queremos recordarle que el dominio de las funciones de la vendedora no es cosa fácil y se requiere de un profundo y diario estudio de su parte, esta es la única forma de lograr el éxito, recuerde que esperamos mucho de usted. Aquí encontrará los puntos más relevantes de este taller y esperamos que siga el camino del éxito.

### PRESENTACION DE LA VENDEDORA

La imagen de TOKS es la imagen de sus vendedoras, por lo que debe cuidar su presentación, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Uniforme limpio, completo, planchado y holgado, tres dedos arriba de la rodilla
- Maquillaje muy discreto
- Aretes y reloj pequeños
- Baño diario
- Medias de color natural
- Dientes limpios
- Cabello y uñas cortas
- Desodorante



Es necesario que en su locker siempre tenga: un uniforme limpio y planchado, grasa blanca para zapatos, una franela, una pluma, encendedor y medias de repuesto así como productos de higiene personal.

### PERFIL DE LA VENDEDORA TOKS

Es importante que una vendedora de TOKS tenga:

- ➔ EXCELENTE APARIENCIA PERSONAL
- ➔ EMPATIA CON LOS CLIENTES, SABER PONERSE EN SU LUGAR
- ➔ AGRADAR A LA GENTE, DEMOSTRAR QUE LE AGRADA SU TRABAJO





## IMPORTANCIA DEL SERVICIO

El servicio es la clave del éxito de TOKS. Recuerde que en sus manos esta el que el cliente regrese y nos recomiende y no vuelva y hable mal de nosotros. Un buen servicio es simplemente CUIDAR LOS PEQUEÑOS DETALLES para IR MAS ALLA de lo que el cliente espera de nosotros. Es importante recordar que los pequeños detalles van desde la forma en que nos acercamos a la mesa hasta la velocidad con que servimos un refresco.

## FUNCIONES DE LA VENDEDORA

Las funciones de una vendedora se pueden resumir en cuatro grandes ideas:

1. ATENDER AL CLIENTE DE LA MEJOR FORMA POSIBLE, CON CORTESIA Y AMABILIDAD.
2. SUGERIR AL CLIENTE LOS DIFERENTES PLATILLOS.
3. ESTAR AL PENDIENTE DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE DESDE EL MOMENTO QUE LLEGA HASTA QUE SE RETIRA..
4. SURTIR Y LIMPIAR SU AREA DE TRABAJO, ASI COMO OTRAS FUNCIONES QUE LE ASIGNE SU JEFE INMEDIATO.

Teniendo presente estas ideas usted podrá llegar a ser nuestra vendedora estrella.

## FORMAS DE EVALUAR A UNA VENDEDORA

### SHOPPER

Es una evaluación al servicio brindado en la unidad, se califican diferentes aspectos y lo hace una persona incógnita.

### SELECTIVAS

Es una revisión que realiza el gerente, verificando que en los cheques de la vendedora se anote todo lo que hay en la mesa.

## NUESTROS PLATILLOS

La carta de platillos esta conformada por 115 platillos, organizados en 15 grupos. Además contamos con menús adicionales como:

1.- Las especialidades del desayuno.- Representadas en un caballete que deberá estar montado en la mesa desde 7:30 A.M. hasta las 12:00 A.M.

El caballete está conformado por 12 platillos a escoger los cuales se venden por paquetes que incluyen: Jugo y café, servido con pan o tortillas del comal.

2.- Las especialidades del día. Conformadas por 15 tarjetas numeradas, las cuales se van anexando diariamente en la carta una a una de lunes a viernes a partir de las 12:00 del día hasta las 6:00 de la tarde.

En cada tarjeta se sugieren 3 platillos a escoger los cuales se venden por paquete que incluyen: Sopa del día, pan y mantequilla, un refresco y el postre del día.

El precio depende del platillo que escogiera.

