



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



INFORME ACADÉMICO

POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

EL QUEHACER PEDAGÓGICO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN

DE SEARS ROEBUCK DE MÉXICO S.A DE C.V

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

CLAUDIA ZÚÑIGA RAMOS

ASESORA:

DRA. MARTHA DIANA BOSCO HERNÁNDEZ

MÉXICO D. F.

2010



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.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mi familia por todo su apoyo, cariño y amor. Gracias mamá por enseñarme a luchar por las cosas que uno quiere, gracias papá por decirme que lo más importante en la vida es tener el amor de tus seres queridos, y gracias hermanas, porque son mis mejores amigas, incondicionales en todo momento.

Vale, Enrique y Sofi, quiero que sepan que los amo mucho, espero poder ser un ejemplo para ustedes y enseñarles que la vida la construye cada uno, espero que decidan ser felices, y pase lo que pase estoy a su lado.

Gracias amor por ayudarme a ser mejor persona cada día, por apoyarme en todo momento. Gracias porque junto a ti he aprendido que la vida vale por todos los momentos que en ella pueda haber, bueno y malos. Te amo Oscar.

Son la mejor familia que pude haber tenido. Los amo a todos.

Quiero agradecer a mi asesora, la Dra. Martha Diana Bosco Hernández, que me ayudo a concretar este proyecto, y que gracias a su apoyo y sus enseñanzas he realizado este informe.

Así como a todos mis sinodales que con sus observaciones nutrieron y dieron forma a este trabajo.

Agradezco a todos mis amigos que a través de su forma de ser me han llenado de alegría este viaje que se llama vida. Ustedes son de gran valor para mí y saben que tienen mi apoyo incondicional. Los quiero mucho.

Y por último, infinitas gracias a Dios.

Gracias por todas las bendiciones que me das y por ser la luz que guía mi camino, por ser el pilar de mis creencias y por enseñarme que el principal objetivo de esta vida es amar y ser amado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. EMPRESA Y CAPACITACIÓN.....	10
1.1 Definición de empresa.....	11
1.2 Factor humano en la empresa.....	14
1.3 Definición de capacitación.....	17
1.4 El proceso de capacitación.....	22
1.5 Marco legal de la capacitación.....	28
CAPÍTULO 2. SEARS ROEBUCK DE MÉXICO S.A. DE C.V.	33
2.1 Antecedentes.....	34
2.1.1 Grupo CARSO.....	35
2.2 Estructura organizacional.....	37
2.3 Misión, Visión y Valores.....	48
2.3.1 Código de Ética.....	51
2.3.2 Criterio Rector.....	53
2.4 Corporativo de capacitación.....	55
CAPÍTULO 3. ACTIVIDAD PROFESIONAL EN SEARS ROEBUCK DE MÉXICO S.A DE C.V.....	59
3.1 Conocimiento del Producto (C. P.).....	60
3.1.1 Capacitaciones de Conocimiento del Producto, generales y para apertura.	62
3.1.2 Seminarios de Conocimiento del Producto.....	70
3.2 Elaboración de manuales C. P. por división y su aplicación.....	77
3.3 Realización de otras actividades pedagógicas.....	79
3.4 Dorians Norte, transición a Sears Norte.....	83
3.4.1 Capacitación La Paz - Taller de Cultura e Inducción a la empresa.....	87

3.4.2 Mexicali- Criterio Rector	94
CAPÍTULO 4. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....	96
4.1 Logros profesionales	96
4.2 Recomendaciones profesionales	101
CONCLUSIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXO.....	110

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo está viviendo una transformación social, política, económica y cultura; se están consolidando nuevos sistemas de organización, nuevas estructuras políticas y económicas, así como nuevos paradigmas de concepción de la vida.

La nueva sociedad denominada de *la Información y del conocimiento* demarca nuevas necesidades y demandas, como pedagogos nos señala la emergencia de nuevos escenarios del conocimiento, entre los cuales podemos señalar las empresas; que si bien el objetivo principal de éstas no es la educación, es cada vez más frecuente que en las mismas se lleven a cabo proyectos educativos.

Para las empresas de todos los sectores, esta nueva era globalizada les marca la necesidad de prepararse y afrontar con éxito las amenazas, a través de trazar cambios y aprovechar las oportunidades. Un nuevo paradigma con base en su estructura y organización hacen más evidente la importancia de capacitar al denominado “Capital Humano”, donde un sistema basado en competencias exige una mayor preparación para obtener la preferencia del consumidor, dando como resultado que la capacitación se visualice como una herramienta de competitividad.

Con esto la capacitación se presenta como el proceso de enseñanza- aprendizaje que pretende ayudar a adquirir nuevas habilidades y aptitudes así como modificar determinadas conductas de los trabajadores, logrando a través de estos procesos educativos, el desarrollo de competencias que promuevan el logro de los objetivos planteados por la empresa.

Y para que efectivamente la capacitación se vuelva una herramienta de competitividad para la empresa es importante que el diseño, la aplicación y la evaluación de proyectos educativos se basen en una planeación didáctica profesional. Concibiendo con esto la importancia de que dicha tarea sea asumida por especialistas en la educación como lo es el pedagogo.

Cada empresa dentro de su contexto y giro tiene diversas características y dependiendo de éstas se pueden presentar escenarios diferentes para el desempeño laboral del pedagogo. En específico la empresa donde desarrollé mis actividades profesionales es una empresa privada que se encuentra dentro del sector comercial, cuyo objetivo es la venta de productos y servicios. La razón social con la cual se le conoce es Sears Roebuck de México S.A de C.V.

Dentro de Sears la capacitación cumple el objetivo de preparar a los nuevos elementos para incorporarlos a las funciones y al puesto que van a ejercer, así como actualizar a los trabajadores en la aplicación de nuevas tecnologías o nuevos procedimientos, y por último, lo más importante, para hacer ver la importancia del “servicio de calidad”. De ahí el valor de la capacitación como generadora del proceso de cambio.

Durante el tiempo que laboré pude desarrollar distintas actividades, como la de coordinar capacitaciones y seminarios de conocimiento del producto que se vende en las tiendas. Así mismo apoyé en el desarrollo, estructuración y aplicación de manuales de la misma temática. Todo esto con el objetivo de brindar una herramienta de competitividad que apoye a los asesores de ventas a mejorar la realización de su trabajo y por ende de sus ganancias.

Logré generar un incremento en las capacitaciones a tiendas foráneas, con base en la aplicación de una herramienta llamada *Net meeting*, que basado en un sistema de comunicación a distancia, lograba facilitar el contacto entre los proveedor y las tiendas de difícil acceso, como Ciudad Juárez, beneficiando con esto hasta los costos por capacitación.

Con base en estas y otras actividades, que detallaré a lo largo de todo el informe, me hacen dar cuenta de la importancia de formar una cultura de capacitación, donde se conciba a ésta como una herramienta. Así mismo, tomar en cuenta que para el buen funcionamiento de la empresa, es importante entender que todas las áreas tienen que cumplir con sus objetivos específicos y apoyar en lo que compete a cada una de ellas al funcionamiento de las demás áreas. Es decir, partir de la idea de que la empresa somos todos los que trabajan en ella.

Con todo esto considero importante dar testimonio de todo lo observado, brindando un panorama del papel del pedagogo dentro de las empresas. Por tal motivo el objetivo trazado en la realización de este informe académico es:

Presentar la actividad profesional desarrollada en Sears Roebuck de México durante el periodo del 01 de octubre del 2007 al 02 de febrero del año 2010.

El informe se encuentra organizado en cuatro capítulos:

Dentro del primer capítulo denominado “Empresa y Capacitación”, se presentan distintos conceptos de empresa y capacitación, llegando a una conceptualización de ambos términos, en función de entender y analizar la importancia de la capacitación dentro de las empresas.

Se conceptualiza también el término “factor humano”, que nos marca el valor de comprender que el principal elemento que conforma cualquier empresa u organización es sin duda el elemento humano, y que por esta misma razón es importante atender sus necesidades, como lo son la capacitación, enfocándose a elementos operativos pero también personales.

Y como último punto del primer capítulo, expongo la fundamentación legal que sustenta el quehacer de la capacitación dentro de las empresas, a través del Artículo 123 constitucional y la Ley federal del trabajo, documentos que establecen los compromisos y obligaciones que debe de cumplir tanto la empresa como el empleado.

En el segundo capítulo, denominado “Sears Roebuck de México S.A de C.V.”, se expondrán los antecedentes así como la estructura organizacional y la filosofía de la empresa donde desempeñé mi actividad profesional. Se aludirá al código de ética que estipula las conductas y las acciones a las cuales uno se compromete al aceptar formar parte de la organización, y como último punto, se presentará la estructura que hasta el momento que dejé de laborar imperó dentro del corporativo de capacitación. Esto con el objetivo de dar contexto a todas las actividades a comentar en el capítulo tercero.

Dentro del capítulo número tres, “Actividad profesional en Sears Roebuck de México S.A de C.V”, se detallarán las funciones realizadas dentro del corporativo de capacitación de Sears, así como las reflexiones que puedo sacar de cada una de las actividades realizadas a lo largo del tiempo que laboré ahí. Enfatizando que la capacitación empresarial es un campo de trabajo vasto para el pedagogo.

Por último, en el capítulo número cuatro nombrado “Valoración crítica de la actividad profesional”, acentúo los logros que he obtenido a lo largo de mi desarrollo profesional y personal en Sears Roebuck de México. Y también expongo cuales son las principales competencias que como profesionales de la educación debemos fortalecer para desempeñarnos de manera óptima en el contexto empresarial.

Y para concluir este informe haré un cierre de conclusiones, seguido de referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO 1. EMPRESA Y CAPACITACIÓN

La relación que existe entre las empresas y la capacitación ha tenido mayor auge a lo largo de este último siglo. La apertura del libre comercio así como la revolución tecnológica que el mundo está viviendo, han hecho que las empresas tengan que renovarse al ritmo de los cambios y mantenerse a la vanguardia para considerarse una empresa competitiva y seguir dentro del mercado económico.

Actualmente la capacitación del personal de cualquier empresa es uno de los desafíos más importantes, pues existe la necesidad constante de que éstas se adapten al cambio. Con diversos estudios sobre el tema y el apoyo legal que ahora sustenta la capacitación, el denominado “factor humano” se ha vuelto un punto nodal para el desarrollo de objetivos y cumplimiento de metas de muchas empresas.

Este capítulo tiene como objetivo conocer la conceptualización que se le da a una empresa; asimismo, esbozando cuales son las partes que la conforman, abundaré en el concepto de “factor humano”. Además se presenta una conceptualización de capacitación y los procesos fundamentales para una buena ejecución, definiendo así la importancia de su aplicación dentro de las empresas. Y como último punto hacer énfasis en el sustento legal que tiene cualquier empleado en relación a la capacitación que se le debe de brindar en su trabajo.

1.1 Definición de empresa

El origen de las empresas, tal como se las concibe hoy en día, debe rastrearse en momentos claves del desarrollo del capitalismo, especialmente en el siglo XIX, con la revolución industrial y la difusión de las ideas de Adam Smith¹. Esta época coincide con los primeros trabajos relativos a cómo administrar y organizar una empresa de modo más sistemático.

Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Se define como: “Un grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción y a las necesidades de la comunidad”².

También es considerada como: “Una célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas ramas productivas de los sectores económicos”³.

Desde un punto de vista jurídico dentro de la página de Servicio de Administración Tributaria (SAT) definen a la empresa como: “Persona física o moral que busca obtener alguna ganancia al comprometer capital y trabajo en el desarrollo de una actividad”⁴.

¹ Adam Smith fue un economista cuya visión ayudo al sustento de las empresas tal como la conocemos en estos momentos, pero además desarrollo un fundamento ético que sostenía que “la libertad dentro de una sociedad llevará a la máxima riqueza posible”.

Consultado en: http://www.eumed.net/cursecon/economistas/adam_smith.htm [21-09-2010]

² Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de la administración*, pp. 43

³ José Silvestre Méndez Morales, *Economía y la empresa*, pp. 272.

⁴ Consultado en: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/como_navegar/84_6490.html
[22-04-2010]

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

Explicando este concepto el autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”⁵.

Con las definiciones anteriores podemos entender que:

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o demanda del mercado con la finalidad de lucro o no.

Esta definición nos expresa un punto importante, que la empresa es un organismo social integrado por elementos *humanos*, técnicos y materiales. Según Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración de Personal* 1994, menciona que existen tres elementos fundamentales que conforman a una empresa y son:

a) Bienes materiales: también conocidos como factores pasivos

- Edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que completan y aplican más al detalle de la acción de la maquinaria.
- Materias primas, o producto a comercializar.
- Dinero, toda empresa necesita efectivo, para disponer de él en lo que requiera y demande la empresa.
- Transporte.

⁵ Idalberto Chiavenato, *Iniciación a la organización y técnica comercial*, pp. 4.

- Tecnología.

b) Factor humano (Hombres): también conocido como el factor activo en la empresa.

- Existen ante todo obreros, cuyo trabajo predominantemente es manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o habilidades especiales antes de ingresar a su puesto.
- Supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.
- Ejecutivos, en quienes recaen principalmente funciones administrativas más que técnicas.
- Directores, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

c) Sistemas: también llamado como sistema de Organización.

Son las relaciones estables en las que deben coordinarse las personas y las cosas, puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- Existen sistemas de producción, tales como sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, a crédito, sistema de finanzas, etc.
- Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma cómo debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquico, el grado de centralización o descentralización, etc.

Nos podemos dar cuenta con esto que la empresa es una organización social compuesta por cosas materiales, sistemas y principalmente hombres; el “factor humano” es fundamental en cualquier empresa, de cualquier giro, ya que son ellos los que trabajan, coordinan, piensan y realizan todas las funciones, y hacen que la empresa tenga un buen funcionamiento. Con esto podemos decir que el recurso más importante es el *humano*, premisa de la cual se hablará más a detalle en el siguiente punto de este capítulo.

1.2 Factor humano en la empresa

“Para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano” F. Cantón⁶.

A través de la historia de la humanidad, tanto los hombres como las mujeres han sido componentes claves en la producción de las empresas; sin embargo, se puede ver que las empresas concentraban todos sus esfuerzos en mejorar su productividad a través de innovar sus materias primas o adquirir la tecnología del momento y daban mayor importancia a los factores primarios dejando de lado un factor fundamental que es el humano.

En las diferentes etapas evolutivas de los procesos industriales y manufactureros, este factor humano no había sido tomado en cuenta; fue a partir de las experiencias obtenidas por Elton Mayo a mediados del siglo pasado, cuando realmente se comenzó a pensar seriamente en este componente tan fundamental, pero aún con estos estudios seguía siendo relegado a un segundo lugar.

⁶Consultado en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html>
[28-04-2010]

Tuvieron que pasar tres décadas para que un nuevo enfoque del factor humano apareciera con mayor fuerza; es gracias a Gary Becker, un economista norteamericano, que el concepto de *Capital Humano* dejó ver la necesidad de enfocarse con mayor fuerza al factor humano.

Estudiando lo que ahora se denomina como Sociedad del Conocimiento, Becker define al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta producción se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Es con base en el conocimiento y las habilidades de las personas, su salud y sus hábitos de trabajo, lo que harán diferente a una empresa de otra.

La nueva gestión⁷ que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Todos los individuos que integran el factor humano de una empresa son un gran capital que no puede ser descuidado y las empresas que no presten la suficiente atención a su capital humano pueden tener muchas desventajas en relación con su competencia.

La Dra. R. Moss, profesora titular de Gerencia de la Universidad de Harvard, ha manifestado repetitivamente lo siguiente:

Hoy se conocen las características generales de la organización del futuro. En cambio, aún falta elaborar el contrato social del futuro que motivará a la gente para trabajar en ella.

Muchas organizaciones aspiran a tener asociados capaces de resolver asertivamente los problemas que se pueden presentar, que sean creativos e innovadores y que realicen los esfuerzos necesarios para satisfacer al cliente

⁷ Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos. consultado en:
<http://definicion.de/gestion/>
[28-04- 2010]

en forma excelente las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

¡Pero muy pocas empresas hacen esfuerzos necesarios para invertir en sus empleados y el futuro! Sin poder prever con exactitud la imprevisibilidad de las reestructuraciones organizacionales –aún las más benignas-, los gerentes son menos capaces que antes de conservar sus respectivos puestos o cualquier puesto, cualquiera que sea el nivel de eficiencia de la gestión de la persona.⁸

Por tanto, debe de haber un cambio sustancial en la perspectiva del hombre dentro de la organización, se debe concebir en primera instancia como un ser humano y no como una herramienta más de trabajo; las estrategias empleadas para atender sus necesidades deben depender de contextos específicos y se debe de contemplar como un proceso humano *dinámico*.

Para Chiavenato⁹, las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas es el elemento básico para comprenderlas, principalmente el área de Recursos Humanos. Se debe de entender que el comportamiento de las personas es complejo y puede verse afectado por factores internos, derivados de sus características personales como son: la capacidad de aprendizaje, de motivación, de actitudes, de valores, etc. Y factores externos, derivados de las características empresariales como son: sistema de organización, sistemas de recompensa y castigo, de las políticas, etc.

Dentro de los factores externos también puede incluirse, la actitud del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos, la presión de

⁸ Consultado en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html>
[02- 05- 2010]

⁹ Adalberto Chiavenato, basado en un pensamiento holístico y sistemático, desarrolla que las empresas exitosas son aquellas que tienen la característica de ser innovadoras y flexibles, tomando en cuenta que el camino para construir el éxito es, en primera instancia, transformar al personal en talentos, potencializar el capital humano y generar que este se transforme en capital intelectual.

la familia, las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales) y ,además, los programas de capacitación y desarrollo que la empresa organice.

Es en este punto donde la capacitación se vuelve una herramienta fundamental para rescatar el valor del ser humano de la empresa, esta debe responder al medio ambiente, social, laboral y familiar en que se desenvuelve el empleado. La capacitación se debe dirigir al mejoramiento de la calidad del factor humano. Y es sobre el tema de la capacitación que a continuación abundaremos más, entendiendo cual es su proceso de aplicación y lo fundamental que es en esta época.

1.3 Definición de capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Pero ¿qué es la capacitación?, ¿cuáles son sus objetivos y por qué se considera actualmente una fuente de inversión que redundará en beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores?

A continuación expondré algunas definiciones de capacitación que marcan el objetivo que fundamenta su importancia y sustentan la visión de considerarla como la herramienta para mejorar al factor humano.

Ramírez define el concepto de capacitación como:

La necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento en su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de las habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y de futuro¹⁰.

¹⁰ César Ramírez Cavassa, *Vicios y virtudes de la capacitación*, pp. 42.

Para Mendoza la capacitación es la: “Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”¹¹.

Las empresas han detectado la importancia de capacitar al denominado “Capital Humano”, ya que lo definen como primordial en esta era de globalización, donde un sistema basado en competencias exige una mayor preparación para obtener la preferencia del consumidor, dando como resultado que la capacitación se visualice como una herramienta de competitividad.

Y para que efectivamente la capacitación se vuelva una herramienta de competitividad para la empresa es importante que ésta se base en las necesidades específicas que se manifiestan en la empresa. Por ejemplo, dentro de Sears Roebuck de México la capacitación cumple el objetivo de preparar a los nuevos elementos para incorporarlos a las funciones y al puesto que van a ejercer, así como actualizar a los trabajadores en la aplicación de nuevas tecnologías o nuevos procedimientos, por último y más importante: para hacer ver la importancia del servicio de calidad. De ahí el valor de la capacitación como generadora del proceso de cambio.

Dice Siliceo, “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”¹².

Como pudimos observar la capacitación es un *proceso* de enseñanza-aprendizaje que tiene por objetivo ayudar a construir nuevas pautas de comportamiento y razonamiento de las personas, (potencializando nuevos conocimientos, habilidades y competencias), en una forma planeada y conforme a objetivos específicos, según las necesidades de la empresa.

¹¹ Alejandro Mendoza Núñez, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, pp. 22.

¹² Alfonso Siliceo, *Capacitación y desarrollo personal*, pp. 20.

Ahora bien, para poder entender aun más la importancia de la capacitación en las empresas es importante aplicar un enfoque sistémico que nos ayude a vislumbrar de manera holística que función cumple la capacitación. Desprendido de la teoría de Von Bertalanffy, donde se marca que dentro de un organismo todas las partes afectan e influyen a todo el conjunto, se exponen los fundamentos de un análisis organizacional basado en que una empresa es un sistema cuyas partes o elementos que la conformar influyen y afectan a toda la organización.

Pinto Villatoro¹³ vislumbra a la empresa u organización como: “un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí y cualquier cambio que se pretenda en una de sus partes, afectará de manera directa a toda la unidad”¹⁴.

Teniendo como base que la empresa donde laboré es una empresa comercial¹⁵, Pinto Villatoro¹⁶ analiza que algunas de las partes fundamentales de la empresa comercial son:

- Finanzas
- Ventas
- Cobranza
- Capacitación
- Compras
- Mantenimiento



Fig. 1 Empresa comercial

¹³ Pinto Villatoro, ha explicado de manera exhaustiva el desarrollo de un plan estratégico de capacitación, dónde el punto principal es conocer y utilizar la información que tenemos de la empresa, para encaminar nuestros esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos.

¹⁴ Roberto Pinto Villatoro, *Proceso de Capacitación*, pp.14.

¹⁵ Una empresa comercial es la unidad económica-social y una entidad jurídica creada con ánimo de lucro. Consultado en: http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1290_que-es-una-empresa-comercial.php: [22-03-2010]

¹⁶ Pinto Villatoro, *Op. cit.* pp. 16

Como se puede observar, la capacitación es una de las partes que conforma a la empresa comercial, y las acciones que se realicen o no en esta área, afectarán de manera directa al resto de las otras partes. Así como las acciones o funciones desarrolladas en las otras áreas también influirán en el desarrollo de la capacitación.

La capacitación hoy en día debe contemplarse, además de ser un derecho social del cual gozan los trabajadores, una posibilidad de crecimiento empresarial, ya que es a través de este proceso educacional, sistemático y organizado, que las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, lo cual permea invariablemente a todas las áreas involucradas en la empresa.

En una relación ganar-ganar, es decir, una correspondencia de beneficios tanto para la empresa como para los empleados, José Gil Mendoza, en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*, menciona algunos de los beneficios que la capacitación propicia tanto a la organización como al trabajador son:

Beneficio de la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- ✓ Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- ✓ Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados.
- ✓ Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- ✓ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos, tensiones y frustraciones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Impulsa a una persona hacia metas personales al mismo tiempo que mejora sus capacidades de comunicación.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de crecimiento en el aprendizaje.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual ¹⁷.

Y para que todos estos beneficios se cumplan la capacitación debe ser resultado de un proceso de análisis, de aplicación y de evaluación. El proceso de capacitación debe ser un plan de trabajo que satisfaga las necesidades detectadas previamente dentro de la organización, sin perder de vista los fundamentos filosóficos de la empresa, debe estar regida sobre los conceptos éticos en los que se encuentra sustentada la empresa u organización.

Estos procesos de capacitación (o educacionales) son por lo general impartidos por gente especializada en los temas. A la persona encargada se le denomina *capacitador*.

¹⁷ José Gil Mendoza, *Administración de personal y recursos humanos*, pp. 92.

Es importante hacer mención que el capacitador o el especialista en educación como es el pedagogo, debe articular de manera holística el conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que marca la organización o empresa en la cual se labora y que se plasman principalmente en la misión y la visión de ésta.

A continuación se profundizará más en el proceso de capacitación, dando una perspectiva del quehacer pedagógico dentro de la organización.

1.4 El proceso de capacitación

En el libro *Proceso de capacitación*¹⁸ de Pinto Villatoro cita a Kolpeman, quien esboza dentro del proceso de capacitación 3 fases:

1) Fase de diagnóstico.

 Detectar Cuándo, Quién y Qué necesita la capacitación.

2) Fase de impartición.

 Método a utilizar para realización del proceso de capacitación.

3) Fase de evaluación.

 Medición del cambio presentado en los individuos, tanto en conocimientos, como habilidades y actitudes que impacten en la realización de su trabajo.

En el caso de Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humano*¹⁹ expone que el proceso de capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, concibiendo a éste como un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos

¹⁸ Richard Kopelman, *Administración de la productividad*, pp. 117. Citado en: PINTO Villatoro. Op. cit. pp. 19

¹⁹ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, pp. 507.

esfuerzos y que la función del entrenamiento o capacitación es tratar de orientar todos los conocimientos previos hacia actitudes positivas y benéficas. Complementar y reforzar los conocimientos previos y hacer que desarrollen aquellas actitudes y habilidades que los beneficiará a sí mismos.

Chiavenato concibe el proceso de capacitación como un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- Entradas. Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- Procesamiento u operación. Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento.
- Salidas. Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación. Evaluación de los procedimientos y resultados de entrenamiento.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para entender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico que es representado por Chiavenato en la siguiente figura²⁰:

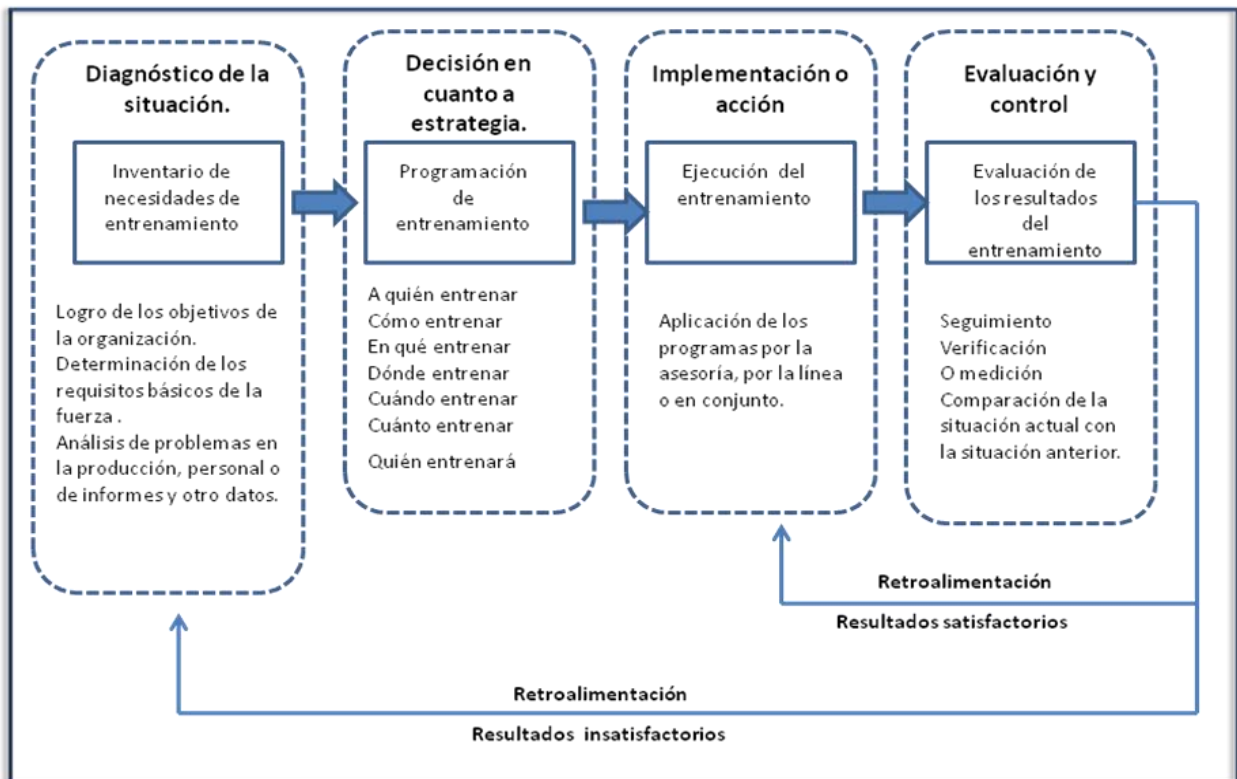


Fig. 2. Proceso de entrenamiento.

1) Inventario de necesidades y diagnóstico de entrenamiento

Para la primera etapa que es definida como Inventario de necesidades, corresponde al diagnóstico preliminar de lo que se necesita en la organización. Es importante recalcar que cuando se encara cualquier aspecto problemático de una organización o de un sector de ella, es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos componentes de la organización que tiene o pueden tener que ver con la problemática.

²⁰ *Ibíd.* pp. 562.

Chiavenato, expone que el inventario de necesidades puede hacerse dentro de tres planos de análisis:

1. Análisis de la organización total. Sistema organizacional.
2. Análisis de los recursos humanos. Sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas. Sistema de adquisición de habilidades.

2) Programación de entrenamiento

Hecho el inventario de necesidades se procede a determinar las estrategias de acción encaminadas a dar solución a los problemas detectados. En otras palabras, una vez se han inventariado y determinado las necesidades del entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en aspectos tales como:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Cuál es la causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?

Para la planeación del entrenamiento se deben de considerar los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.

6. Definición de los recursos para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador, capacitador.
 7. Definición de la población objetivo. Es decir:
 - a) Número de personas.
 - b) Disponibilidad de tiempo
 - c) Grado de habilidades, conocimientos, aptitudes,
 - d) Características personales.
 8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento. Fuera o dentro de la empresa.
 9. Época o periodicidad del entrenamiento.
 10. Cálculo costo-beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de los resultados.
- 3) Implementación o ejecución del entrenamiento.

Establecidos los objetivos del entrenamiento en función de las necesidades diagnosticadas y elaborado el programa, el siguiente paso es su ejecución, o sea, ponerlo en práctica.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor /aprendiz. Sin embargo también existen otros factores que influyen en la ejecución de ésta.

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

4. Calidad y preparación de los instructores.

5. Calidad de los aprendices.

4) Evaluación de los resultados

La parte final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Ésta debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; y
2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa²¹.

Ambos autores, tanto Kopelman como Chiavenato coinciden en que el proceso de capacitación comienza con el diagnóstico de las necesidades de cada empresa. Es importante entender que si no se tiene una visión de la enfermedad, difícilmente el doctor puede acertar en el medicamento necesario. Igual pasa con la capacitación, si no se sabe realmente que es lo que se persigue, es decir, que habilidades, aptitudes o conocimientos se necesita desarrollar en las personas difícilmente se podrá dar una solución acertada.

Y aunque Kopelman omite el paso que Chiavenato expone como *Planeación del entrenamiento*, queda acentuado por el primer autor la importancia de saber: qué, cómo, cuándo y quién, preguntas nodales en la planeación del proceso de capacitación.

Así también la aplicación del programa de capacitación en distintos autores es fundamental, ya que de esta depende llegar a los objetivos planteados en la planeación.

²¹ *Ibíd.* pp. 579

Y por último tenemos la evaluación; considero que este punto es muy importante, y sin embargo, aún en Sears no se cuenta con un sistema de evaluación formal que mida de manera veraz los resultados de los procesos de capacitación. Dentro de la empresa Sears Roebuck de México, en particular, la evaluación aun sigue siendo equiparada a ganancias monetarias, dejando aún lado distintas variables, que pueden reflejar su impacto a largo plazo.

En general considero, fuera de tomar las ganancias como única variable, que después de realizar el proceso de capacitación (los programas, seminarios y talleres), se garantice que éstos ejecutados, permitan mejorar los desempeños cotidianos del trabajador fortaleciendo el crecimiento personal de cada uno de ellos y por ende el de la empresa.

Considero que podemos esperar mucho de la capacitación siempre y cuando sea entendida como un soporte al desarrollo de la estrategia corporativa, es decir, una “herramienta de competitividad” y seamos conscientes del alcance que tiene y también de sus limitaciones. Ya que como vimos, son diversos factores los involucrados en el proceso de capacitación, empezando con uno fundamental: las ganas de aprender y de cambiar de las personas.

1.5 Marco legal de la capacitación

Como hemos visto la capacitación es una parte fundamental para las empresas, pero en este punto en específico hablaré de la capacitación como un derecho al cual se hacen acreedores los trabajadores al emplearse en una empresa u organización.

Toda empresa debe cumplir con las disposiciones que marca la ley, una empresa socialmente responsable se encuentra en regla con lo que determina el sistema de legislativo mexicano. Es así como en nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la previsión social está fundada en el Artículo 123 de nuestra

Constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Regula también la relación entre los empleados y los patrones y marca las prestaciones que corresponden al empleado y a su familia para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. A continuación, transcribo dicha fracción del artículo:

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII

Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación²².

Podemos decir que la ley establece, tanto la obligatoriedad de la capacitación así como los objetivos que esta debe de cumplir de manera general. Y como ya lo he mencionado, la capacitación es una herramienta que no solo beneficia a los empleados sino a las empresas, debido a la importancia de nutrir su capital humano.

De igual manera también se menciona otra ley que fundamenta el proceso de capacitación como una obligación, y es la Ley federal del trabajo²³.

²² Consultado en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=> [30-05-2010]

²³ Consultado en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [27-05-2010]

Ley Federal de Trabajo define:

Art. 3-Es de interés social promover vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7-El patrón y sus trabajadores extranjeros tiene la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad.

Art. 25 fracción-En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base a lo dispuesto por la ley, se realicen en la empresa.

Art. 132 fracción XI y XXVIII-El patrón tiene como obligación proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de

trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Artículo 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ²⁴.

De acuerdo con los párrafos anteriores la ley establece un amplio fundamento de que el trabajador tiene derecho a ser capacitado, ésta se convierte en obligación, cómo señala la fracción H y la U, donde estipula que el empleado tiene la obligación de asistir a los cursos de capacitación programados, así como en caso de negarse a asistir argumentando que es conocedor de los conocimientos, deberá presentar una acreditación por parte de la Secretaria del Trabajo.

Es importante que la capacitación se apege al marco legal, que establecen tanto la Constitución de nuestro país, como la Secretaría del Trabajo, ya que es así como se respalda legalmente el cumplimiento que tienen tanto la empresa como el empleado con respecto al tema de capacitación.

Reflexión

La relación que actualmente se concibe entre la empresa y la capacitación dan una nueva directriz al quehacer pedagógico. La capacitación vista como un proceso educacional de enseñanza aprendizaje, marcan la necesidad de un análisis profundo de los objetivos que esta debe de cumplir en cada organización.

La denominada “Sociedad de la Información” en pro de sustentarse mas como una sociedad del conocimiento nos deja un reto muy importante. Y es prepararnos y ayudar a preparar al personal, en este caso de las empresas, hacia los nuevos cambios. Contextualizarnos en nuestro entorno y comprender que el ritmo de vida ha cambiado, las certezas se vuelven incertidumbres y la capacitación constante es la herramienta que nos ayudará a mantenernos al ritmo de la vida.

²⁴ Consultado en: <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [27-05-2010]



CAPÍTULO 2. SEARS ROEBUCK DE MÉXICO S.A. DE C.V.

En el capítulo anterior se definió qué es una empresa y cuál es el papel que juega la capacitación dentro de la misma; se vislumbró que uno de los quehaceres del pedagogo se encuentra, justamente, en el proceso educacional que se exige ahora a todas las organizaciones con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos a sus empleados.

Ahora dentro de este segundo capítulo describo cual es la empresa en la que desarrollé una actividad profesional dentro de este ramo y que gracias a ella pude constatar que la capacitación, vista como una herramienta, es de mucha utilidad; sin embargo, es preciso contar con el apoyo de todos los sectores que conforman la empresa, ya que a menudo nos topamos con la poca credibilidad hacia la capacitación.

En la empresa particular Sears Roebuck de México, S.A. de C.V. laboré durante el periodo comprendido entre el 1 de octubre del 2007 al 2 de febrero del año 2010. El puesto ejercido durante este periodo fue, en primera instancia, de Coordinador de Capacitación y posteriormente Asistente de Recursos Humanos, ya fungiendo un cargo en el Corporativo de Capacitación.

Así pues, el objetivo de este capítulo es que se conozca la estructura y las características que diferencian a esta empresa, entendiendo cuáles son sus necesidades específicas, así como su filosofía, la cual se encuentra plasmada tanto en su misión como en su visión, así como en el criterio rector de la compañía.

2.1 Antecedentes²⁵

Sears es una empresa fundada en el año de 1886 por un joven llamado Richard Warren Sears. Con apenas 22 años de edad era empleado en la Estación de trenes de *Nort Redwood*, Minnesota, y decide comprar un embarque de relojes que pretendía ser devuelto por el comprador original, una vez que adquirió el cargamento vendió los relojes obteniendo una pequeña utilidad.

Después del éxito que tuvo con la venta de relojes, Sears decide fundar su propio negocio en la ciudad de Chicago, y para lograr una mayor expansión, decide buscar un socio estratégico. Ahora junto con Alva Curtis Roebuck, un relojero de la ciudad, ofrecen la venta de relojes agregando un servicio de garantía, que era una innovación para época y que gracias a ello logró posicionar la empresa que hasta ahora conocemos como “Sears Roebuck”.

Ambos trabajaron juntos hasta el año de 1899 en que Roebuck se retiró por motivos de salud. En 1899 Julius Rosenwald, un fabricante de ropa de Chicago se asoció con Richard Sears y ambos llevaron a la compañía hasta la posición de líderes en el mercado de las ventas por correo en los Estados Unidos.

En el año 1908, Sears vendió su participación en la empresa y Rosenwald ascendió a la presidencia, él no tardó en asociarse con el General Robert E. Wood, y es gracias a este último personaje que se abre la primera tienda al menudeo de Sears. La empresa continuó creciendo y en la década de los cuarenta se consolidó como una empresa internacional al iniciar sus operaciones en México, Canadá y Puerto Rico.

²⁵Información consultada en: Sears Roebuck S.A de C.V., *Manual de Inducción a la empresa*, 2001. Así como en la página: <https://www.sears.com.mx/searssite/rh/historia/searsmexico.aspx> [10-05-2010]

Para el año de 1947, todavía como parte de empresarios extranjeros, Sears Roebuck abre su primera tienda departamental en la Ciudad de México, ubicada en la Av. Insurgentes. Con el lema: “*La completa satisfacción o la devolución de su dinero*”, lo cual pretendía erradicar la cultura del regateo que imperaba en esa época en México. De esta manera Sears se establece como una tienda departamental de importancia para la capital.

Muchas tiendas se han fundado desde entonces, tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República. En 1948 en Monterrey, en 1949 en Guadalajara y en 1951 en San Luis Potosí, entre otras. Actualmente Sears es una empresa que cuenta con más de 65 tiendas en casi todo la República Mexicana y su estabilidad económica es garantía para miles de empleados que laboran en cada una de las tiendas.

En el año 1995 se empezó a gestar un cambio trascendental en la compañía Sears, debido a la crisis económica que sufrió México en este año, la empresa tuvo que reducir su personal y se planteó una nueva estrategia para salir adelante. El día 2 de abril de 1997, Sears Roebuck and Co, y Grupo Carso anunciaron la decisión de formar una alianza estratégica mediante la cual Sears vende a Grupo Carso el 85% de sus acciones en México, la transacción se cerró el día 28 de abril del mismo año.

La dirección de Grupo Carso decidió que se conservara el nombre de Sears en México y señaló el interés de tener una expansión en el número de tiendas en la República, así como mantener el prestigio de la misma.

2.1.1 Grupo CARSO²⁶

El nombre de Grupo Carso proviene de **Carlos** y **Soumaya**, en honor a Carlos Slim Helú, fundador del grupo, y a su esposa, Soumaya Domit de Slim (+).

²⁶ Consultado en: <http://www.gcarso.com.mx/> [11 -05-20010]

Grupo Carso es uno de los corporativos más importantes de América Latina. Controla y opera gran cantidad de empresas de los ramos industrial, comercial y de infraestructura y construcción; también se encuentra en otros sectores, como el automotriz y el minero.

Actualmente Grupo Carso integra cerca de 230 empresas en todo México y América Latina, de entre las cuales figura:



Las principales subsidiarias del ramo Comercial se encuentran agrupadas en:

❖ Grupo Sanborns, e incluye a:

- Sanborns Hermanos
- Promotora Musical
- Sears
- Dorian's



Con la nueva dirección del Grupo Carso y siendo una empresa 100% mexicana, Sears se denomina ahora como *Sears Roebuck de México*. Con este cambio, se implementa un nuevo nivel jerárquico y un nuevo sistema de organización, que modifica su estructura así como su filosofía y una nueva política denominada de “Austeridad”, que se establece como estrategia para sacar adelante la organización, misma que impera hasta estos momentos.

En el siguiente punto de este capítulo describiré la estructura organizacional de la empresa, así como los niveles jerárquicos de su organización que hacen que ésta funcione como hasta ahora.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa cuya finalidad es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar.

La estructura organizacional de Sears Roebuck se encuentra dividida en tres áreas:

1. Área Corporativa.
2. Centros de Distribución.
3. Área Operativa (Tiendas).

1. Área Corporativa. Son los departamentos en donde se centralizan las funciones de *soporte a las tiendas*, es decir, aquellos departamentos que no se encuentran directamente en tienda, pero cuyas funciones ayudan a que el piso de ventas este en óptimo estado para realizar los objetivos de la empresa²⁷.

²⁷ Soporte a tienda: Este concepto se explicará más adelante, dentro del punto b) La organización de la tienda.

En esta área se localizan los departamentos de:

Compras, Sistemas, Mantenimiento, Auditoría, Jurídico, Contraloría, Publicidad y Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas y Administración, así como Visual y Mercaderías. Los departamentos que por su naturaleza están más relacionados con la labor realizada con las tiendas son:

- *Compras*: Se encarga de analizar, seleccionar, comprar y programar el envío de la mercancía a todas las tiendas.
- *Sistemas*: Proporciona apoyo técnico a tiendas sobre el punto de venta (POS)²⁸, así como los sistemas de cómputo de la empresa, y emite reportes que envía a las áreas relacionadas, así como a las mismas tiendas.
- *Recursos Humanos*: Se encarga de la selección y contratación, capacitación y regulación de la remuneración del personal que labora en la empresa.

2. Centros de Distribución. Son los lugares donde se recibe, almacena y embarca la mercancía de los diferentes proveedores, ya sea a las tiendas o directo a la casa del cliente, dependiendo de la naturaleza del producto.

Existen 5 centros de distribución los cuales son:

- CAME- Centro de distribución de Mérida.
- CDM- Centro de distribución de Moda (Se enfoca exclusivamente a recibir mercancía de moda, es decir, ropa y zapatos).

²⁸ Punto de venta, *Post of Sales* (POS). Son las registradoras donde se marcan todas las transacciones en la tienda.

- CDT- Centro de distribución a tiendas (Se enfoca exclusivamente a la mercancía que no es moda).
- CAM. Centro de distribución de Monterrey.
- CEDIS- Centro de distribución Tijuana.

3. Área Operativa. Dentro de esta área se encuentran la clasificación de las tiendas, su organización básica y del piso de ventas.

a) Clasificación de tiendas

Como se mencionó en los antecedentes de la empresa, actualmente existen más de 65 tiendas Sears distribuidas a largo de toda la República Mexicana. Para poder identificar a cada una de ellas existe una nomenclatura que nos ayuda a reconocerlas.

Las tiendas se clasifican según el volumen de ventas y el espacio físico de las mismas y se antepone a su número asignado dos dígitos "79", para señalar que la tienda se localiza dentro de la República Mexicana.

Tiendas 100	<p>Son las más grandes en espacio, volumen de ventas, número de departamentos y en número de asociados; para nombrarlas se les asignó un número.</p> <p>Ejemplo: 79-101 Insurgentes</p>
Tiendas 200	<p>Son las Tiendas que tienen un volumen medio de ventas, su espacio físico no contiene las dimensiones de una Tienda 100.</p> <p>Ejemplo: 79-201 Monterrey Centro</p>

Tiendas 300	<p>Estas Tiendas son de espacio reducido y en algunas de este tipo no se cuenta con todas las áreas de ventas que contiene una Tienda 100 o una 200.</p> <p>Ejemplo: 79-301 San Luis Potosí Centro.</p>
Tiendas Satélites	<p>Estas Tiendas son muy pequeñas y en ellas se concentra la mercancía de liquidación que se envía de tiendas 100 ó 200; dependen para su operación de una tienda mayor. Ejemplo: 706 Vallejo, depende de la Tienda 79-106 Lindavista.</p>
Internet	<p>A través de la página www.sears.com.mx los clientes pueden adquirir mercancía.</p>

A continuación enlisto la nomenclatura de algunas de las tiendas:

Zona	Número	Nombre de la Tienda	Ciudad
Norte	79-108	San Agustín	San Pedro Garza García, N.L.
Norte	79-109	Guadalajara Plaza	Guadalajara, Jalisco.
Sur	79-111	Angelópolis	Puebla, Puebla.
Norte	79-113	Anáhuac	Monterrey, Nuevo León.
Norte	79-201	Monterrey Centro	Monterrey, Nuevo León.
Norte	79-202	Guadalajara Centro	Zapopan, Jalisco.
Sur	79-203	Puebla	Puebla, Puebla.
Norte	79-204	Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes.
Norte	79-205	Tampico	Tampico, Tamaulipas.
Norte	79-206	Tangamanga	San Luis Potosí, San Luis Potosí.
Sur	79-207	Acapulco	Acapulco, Guerrero.
Metro	79-208	Cuernavaca	Cuernavaca, Morelos.
Norte	79-209	Hermosillo	Hermosillo, Sonora
Norte	79-210	Gómez Palacio	Gómez Palacio, Durango.

Sur	79-211	León Plaza	León, Guanajuato.
Norte	79-212	Culiacán	Culiacán, Sinaloa.
Metro	79-213	Pachuca	Pachuca, Hidalgo.
Sur	79-214	Oaxaca Plaza	Oaxaca, Oaxaca.
Sur	79-215	Mérida Plaza	Mérida, Yucatán.
Norte	79-217	Colima	Colima, Colima.
Sur	79-218	Celaya	Celaya, Guanajuato.
Sur	79-219	Veracruz Plaza	Boca del Río, Veracruz.
Sur	79-220	Cancún	Cancún, Quintana Roo.
Metro	79-221	Metepéc	Metepéc, Edo. de México
Norte	79-222	Torreón	Torreón, Coah.
Norte	79-223	Chihuahua Plaza	Chihuahua, Chihuahua.
Sur	79-224	Querétaro Plaza	Querétaro, Qro.
Norte	79-225	Culiacán Plaza Forum	Culiacán Sin.
Norte	79-226	Guadalajara Galerías	Zapopan, Jalisco.
Norte	79-227	Cd. Juárez	Cd. Juárez, Chih.
Sur	79-228	Coatzacoalcos	Coatzacoalcos, Ver.
Sur	79-229	Tuxtla	Tuxtla Gutiérrez, Chis.
Sur	79-230	Xalapa	Xalapa, Ver.
Sur	79-231	Aguascalientes	Aguascalientes, Ags.
Norte	79-301	San Luis Potosí	San Luis Potosí, San Luis Potosí.
Sur	79-302	Veracruz	Veracruz, Veracruz.
Sur	79-304	Irapuato	Irapuato, Guanajuato
Norte	79-305	Morelia	Morelia, Michoacán.
Norte	79-306	Durango	Durango, Durango.
Sur	79-311	Mérida Centro	Mérida, Yucatán.
Sur	79-313	Jalapa centro	Jalapa, Veracruz.
Sur	79-317	Córdoba	Córdoba, Veracruz.
Sur	79-318	Minatitlán	Minatitlán, Veracruz.
Metro	79-706	Vallejo	México, D. F. (tienda de liquidación)

b) La organización de una tienda

La estructura básica de las tiendas se basa en el personal que labora en ellas y se divide en tres grandes grupos:

- Empleados de no ventas. Es el personal que proporciona apoyo a ventas directas, es decir, asociados que están involucrados con la administración de la tienda, como el Coordinador Administrativo, Caja Principal, Recibo, Servicio al Cliente, etc.
- Empleados de ventas. Son todas aquellas personas que se encuentran directamente involucradas con el proceso de ventas y con el trato diario a los clientes.
- Apoyo a ventas. Son todas las áreas de la tienda que sin ser directamente ventas, apoyan a éstas, por ejemplo: Gerente de tienda, Gerentes de ventas, Capacitador, Supervisores de ventas, Estoquero, Cajeros de perfumería, Sastres, Costureras, Envoltura de regalos, Mesa de regalos, Decorador, Demostradoras de perfumería, etc.

c) Organización del Piso de Ventas

Para la venta de la mercancía prevalece una perfecta organización que les permite a los clientes encontrar de manera fácil y lógica lo que buscan. Para ello la mercancía se agrupa de la siguiente forma:

1. Divisiones de *Big Ticket*: Son aquellas divisiones que manejan mercancía que es susceptible de ser entregada en la casa del cliente. Proporcionan altos ingresos a la Empresa.

En estas divisiones puede encontrarse mercancía de dos tipos:

- Hard Lines: Mercancía que el cliente no podrá llevarse en el momento de su compra y que será entregada en el lugar que él indique. Ejemplo: Muebles, Línea Blanca.
 - Soft Line: Mercancía que se encuentra en áreas de *Big Ticket* pero que el cliente podrá llevarse en el momento de su compra. Ejemplo: una lámpara, una computadora.
2. Divisiones de *Small Ticket*: Son aquellas divisiones que únicamente manejan mercancía que el cliente puede llevarse al momento de hacer su compra.
 3. Concesiones: Áreas de servicio y venta especializada que administrativamente hablando, son ajenas a Sears pero que se apegan a los procedimientos, horarios, políticas, etc. Algunos ejemplos son: óptica, reparación de relojes, fuente de sodas, juegos electrónicos, sala de belleza, etc.

La mercancía, ya sea de *Big Ticket* o de *Small Ticket*, está organizada por categoría, es decir, un nombre general para definir a todos los productos que serán después especializados por división, a continuación se muestran las categorías y divisiones, así como la mercancía correspondiente a cada una de estas:

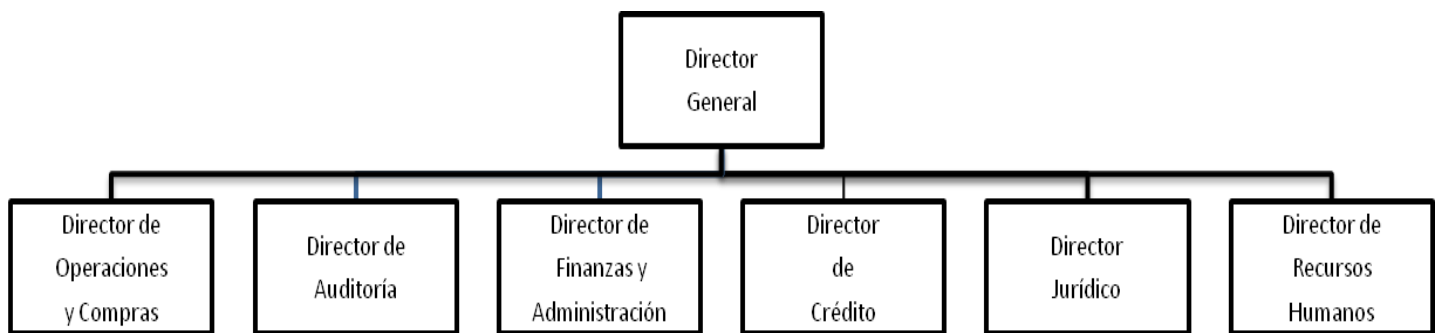
	Categoría	División	Mercancía
SMALL TICKET	7031 Damas	7	Ropa sport dama
		16	Ropa para dama Petite (tallas pequeñas)
		17	Abrigos, sacos, conjuntos para dama (tallas extras)
		18	Corsetería y ropa íntima para dama
		19	Ropa sport para jovencitas
		31	Vestidos para dama, conjuntos para señora, vestidos de maternidad, vestidos de noche
		38	Ropa para dormir, pantuflas y batas para dama
		50	Contemporáneos damas
		55	Contemporáneos Caballeros
		74	Opus By George Muir
	7032 Damas (accesorios)	4	Joyería fina de oro y piedras preciosas
		8	Cosméticos, perfumes, tratamientos faciales
		35	Relojería
		39	Bazar Navideño
		43	Cuidado del Cuerpo
		54	Calzado para Dama
		75	Medias, pantimedias, mallas y leotardos
	7041 Bebés y Niños	88	Bolsas, cinturones, carteras y accesorios para dama
		29	Ropa para bebé, niños, niñas, ropa de cama, accesorios.
		36	Calzado para niños
		40	Ropa para niños de 8 a 18 años
	7042 Caballeros	77	Ropa para jovencitas
		33	Ropa para caballero, camisas de vestir, calcetines, corbatas
		41	Chamarras, sweaters, camisas. playeras, pantalones sport
		45	Trajes para caballero, sacos sport, abrigos, gabardinas, trajes casuales
		48	Ropa unisex, jeans y ropa casual de moda
	7045 Boutiques y Conceptos	67	Calzado para Caballero
		72	Carlo Corinto
		73	Jeanious
		78	Moving Blue (boutique Bebés)

	7022 Artículos y Accesorios para el hogar	11	Electrodomésticos y artículos de cocina
		14	Equipaje y portafolios
		23	Cristalería y vajillas
		96	Blancos.
	Mesa de regalos		
BIG TICKET	7022	10	Pier I Imports
	7011 Línea Blanca y Cocinas	20	Máquinas de coser y aspiradoras
		22	Estufas y hornos de microondas, mesas para hornos
		26	Lavadoras, secadoras y lava-vajillas
		46	Refrigeradores, congeladores
		42	Aires acondicionados, calefacción, Baños, Tinas de hidromasaje. Refrigeradores, congeladores.
		65	Cocinas integrales.
	7012 Electrónica	3	Computadoras.
		5	Comunicaciones y telefonía.
		12	Tarjetas de comunicaciones: Ladatel, Ladafon
		47	Fotografía
		56	Reproductores portátiles
		57	TV y Video
		61	Sonido
		86	Juegos electrónicos
		89	Discos y videos
	7021 Muebles y Decoración	1	Muebles.
		24	Cortinas, cojines, cortinas y persianas
		37	Alfombras, tapetes y accesorios
	7071 Cocinas Ferretería y Jardinería	9	Ferretería, Herramientas de mano
		71	Jardinería
	7044 Recreación	6	Ropa deportiva, bicicletas
		49	Juguetería
		76	Tenis
		87	Dulces, helados, paletas y cigarros.
	7081 Automotriz y recreación	28	Accesorios automotrices
		94	Refacciones para autos
		95	Llantas, cámaras, válvulas
	Servicio Rápido	98	Refacciones para artículos eléctricos

Esta estructura es de vital importancia ya que los empleados son contratados para divisiones específicas, lo cual impacta al área de capacitación que tiene como uno de sus objetivos, brindar la capacitación específica del producto que venderá el personal.

Ya para concluir la estructura organizacional presentaré dos organigramas trascendentales en la empresa, uno es de un primer nivel jerárquico de la empresa, ya que se refiere a toda la dirección ejecutiva, mientras que el otro organigrama establece los niveles jerárquicos que imperan en las tiendas Sears.

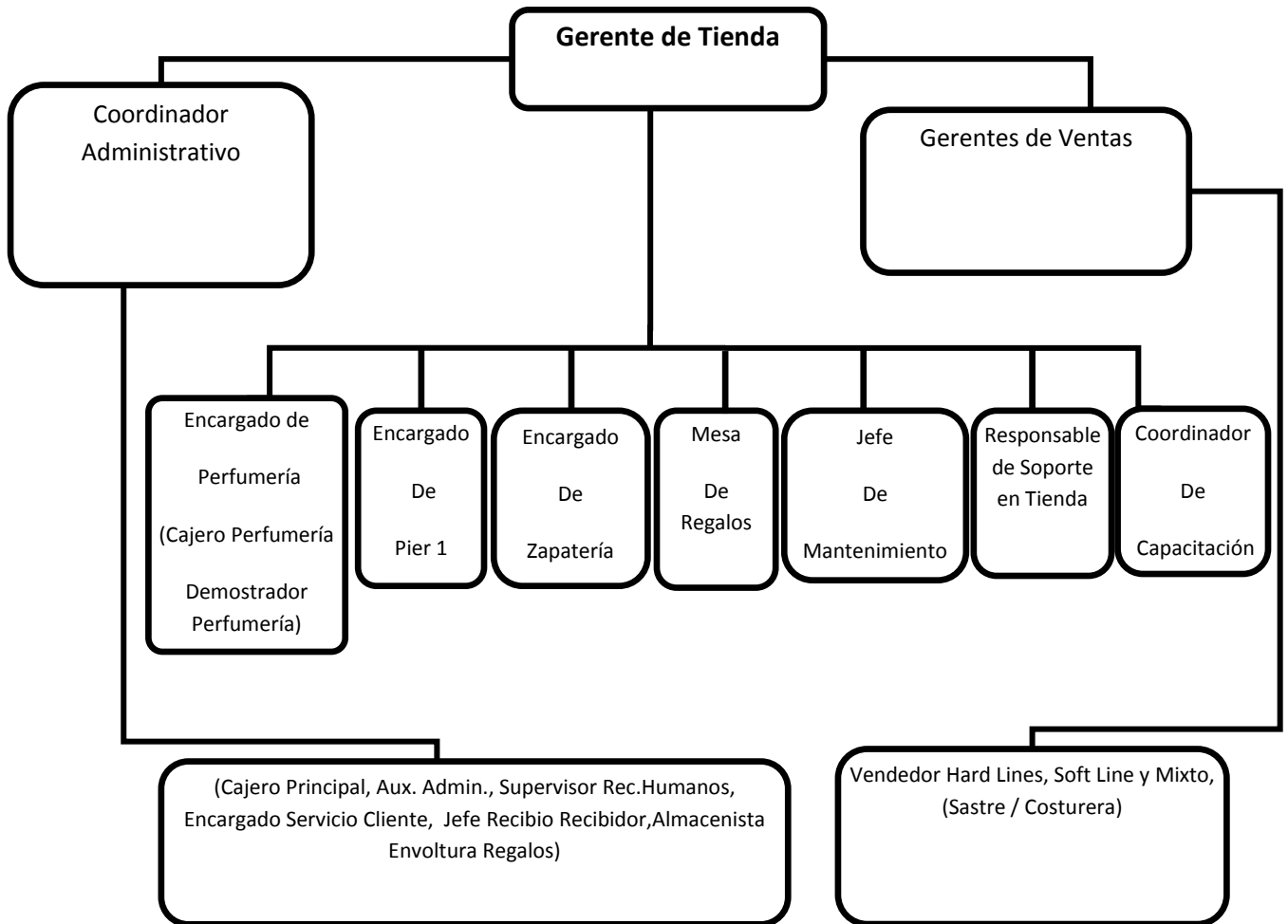
Organigrama Ejecutivo²⁹



²⁹ Sears Roebuck S.A de C.V., *Manual de Inducción a la empresa*, 2001, pp. 15.

Organigrama

Nivel jerárquico de las tiendas Sears³⁰



Una vez explicada la estructura organizacional de la empresa, así como de las tiendas Sears, se definirá cuál es la filosofía de vida que rige la organización. A continuación profundizaré sobre quién es Sears, basado en la razón de ser de su trabajo y en sus metas a conseguir. Todo esto se encuentra plasmado en la misión, la visión y los valores de la empresa.

³⁰ *Ibíd.* pp.16

De igual manera presentaré el código de ética que rige y marca los lineamientos de acción en la empresa y que llega a conformarse como el criterio rector de todos los trabajadores.

2.3 Misión, Visión y Valores

❖ *Misión*

La Misión viene del latín “Missio-misionis”, acción de enviar³¹, dentro del contexto empresarial la misión se define como: Lo que hace diferente a una empresa, dentro del contexto de su giro. La misión orienta y define cuál es objetivo o razón de ser de una persona o de una empresa.

Así pues la misión de Sears es:

“Ofrecer a nuestros clientes los productos y servicios de la más alta calidad, al precio justo, en el ámbito adecuado, procurando su más amplia satisfacción a través de un esmerado servicio personalizado.

*El cliente es la razón de ser de nuestro trabajo*³².

❖ *Visión*

La visión viene del latín “Vission-Visionis”, acción y efecto de ver³³; es decir, es dejarse llevar por la imaginación, creyendo posible lo que aún no existe. La visión a diferencia de la misión siempre se contextualiza en el futuro, ésta nos ayuda a articular lo que somos con lo que pretendemos ser.

³¹ Real Academia Española, consultado en:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=misi%C3%B3n [16-05-2010]

³² Sears Roebuck S.A de C.V., *Manual de Inducción a la empresa*, pp. 8.

³³ Real Academia Española, consultado en:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=visi%C3%B3n [16-05-2010]

Dentro de la empresa Sears la visión planteada es:

“Consolidar y mantener el liderazgo de nuestra Empresa en el mercado, integrando los objetivos de sus clientes, personal, proveedores y accionistas”³⁴.

❖ Valores

Del latín “Valor-valoris”, acción y efecto de apreciar.³⁵ Los valores se refieren al alcance de significado que puede tener una frase, una palabra, una conducta o una persona. Estos existen y se conforman dependiendo de lo que a una persona le es importante o no, y dependiendo de esto llegamos a pertenecer a un determinado grupo social, por ejemplo: a una iglesia, una comunidad o una empresa.

Por definición los valores son modos específicos de conducta, que concuerdan con las decisiones de vida, tanto individuales como organizacionales. Los valores son el cómo, para lograr las metas que se plantean en la misión y la visión. Es decir, sé que mi visión es ser rico, y como uno de mis valores es el trabajo, pretendo que este sea la fuente para lograrlo.

Así pues, dentro de una organización los valores marcan las principales conductas que quieren que exista y fomenten en sus empleados. Con esto, los valores promovidos por Sears son:

- Trabajo
- Crecimiento
- Responsabilidad Social
- Eficiencia³⁶

³⁴ *Ibidem*. pp. 8

³⁵ Real Academia Española, consultado en:
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=valor [16-05-2010]

³⁶ Manual de Inducción a la empresa, *Op. Cit.* pp. 8

Trabajo

El Trabajo es un valor porque sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades, crecer como personas y servir a los demás, por lo que debemos buscar que nuestro trabajo sea un factor de desarrollo personal y profesional así como de satisfacción emocional.

Crecimiento

Crecimiento es aumentar y mejorar nuestras habilidades y conocimientos personales, para que junto con la Empresa incrementemos nuestra capacidad para ofrecer más y mejores productos a través de un excelente servicio a nuestros clientes.

Responsabilidad Social

Esta responsabilidad representa realizar bien nuestro trabajo, reafirmando nuestros valores éticos, cumplir el compromiso con nuestros clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos naturales y el medio ambiente.

Eficiencia

La eficiencia significa ser austero, cuidar y utilizar eficientemente los recursos con que contamos. Gastar en lo necesario y evitar lo inútil o superfluo³⁷.

En la capacitación el tema de la misión, visión y valores de la empresa se da a conocer desde la inducción, y se refuerza con un curso denominado “Cultura Organizacional”, dentro de este último hacíamos un énfasis importante y es que tanto la misión, visión y valores de la empresa tienen sentido, cuando son atractivos y congruentes con los empleados y con sus expectativas de vida. Una vez más se corrobora la importancia de que los temas sean significativos a la vida de los empleados.

³⁷ *Ibíd.* pp. 9

Para seguir con el tema de las conductas, normas y modos de vida dentro de una organización, Sears tiene un documento en el cual se refuerza nuevamente la misión, la visión de la empresa, así como los principios éticos empresariales, es el denominado “Código de Ética”, del cual se hablará más a profundidad en el siguiente punto.

2.3.1 Código de Ética³⁸

El “Código de Ética” es la expresión del compromiso de la Empresa por mantener los más altos niveles éticos en el desempeño de quienes la integran. Tiene como objetivo establecer los principios de la Cultura Corporativa, es decir, los modos de vidas personales así como en la organización.

Los principios, normas y valores, son el marco de referencia con que determinamos si una acción es correcta y son el soporte ético de nuestra conducta. Tomando en cuenta lo anterior, el Código de Ética significa el compromiso de cada uno de los empleados por vivir y hacer vivir los lineamientos que determinan la forma en que debemos proceder.

Dentro de éste encontramos las ya mencionadas, misión, visión así como los valores que guían nuestra forma de vivir. También encontramos dentro de este documento los principios éticos empresariales, los cuales son³⁹:

- *Corresponsabilidad*: Es la conciencia de que con nuestra actuación proyectamos la imagen de todos.
- *Servicio al Cliente*: Nuestros Clientes son la razón fundamental de nuestras actividades. La atención a ellos es esencial para seguir contando con su preferencia. Nuestros Clientes deben ser atendidos con respeto, esmero y procurar su más amplia satisfacción.

³⁸ Sears Roebuck S.A de C.V., *Código de Ética*, Sin fecha.

³⁹ *Ibíd.* pp. 6

- *Calidad de nuestros productos y servicios:* Nuestra Empresa garantiza que los productos y servicios que ofrecemos cumplen al 100% los estándares y especificaciones para brindar la mejor calidad posible.
- *Desarrollo de nuestros mercados:* La Empresa se ha consolidado participando en mercados con los productos y servicios que se ofrecen, ello nos ha llevado a tener presencia y a crecer en diversas plazas.

Se estipula también un código de conducta donde se manifiesta que la empresa respeta los siguientes principios de conducta:

- Apego a las Normas Establecidas.
- Integridad.
- Equidad.
- Honestidad.
- Actitud.
- Responsabilidad.

Y se establecen ciertas normas jurídicas, así como políticas de lo que el empleado debe de respetar como parte de la organización, como lo son los bienes y servicios, los fondos de la empresa, información de sistemas y procedimientos, etc.

Ya por último establece un decálogo, donde se marcan las conductas necesarias a las cuales se compromete una persona al formar parte de Sears:

Decálogo⁴⁰

1. Mantener como guía de la actuación de la Empresa nuestra Visión y Misión.
2. Promover y respetar nuestros Valores y Principios Éticos Empresariales.
3. Ejercer nuestras actividades con apego a nuestros Principios de Conducta y Principios Departamentales.
4. Procurar la satisfacción del Cliente con nuestros productos y servicios.
5. Mantener con nuestros proveedores una relación profesional y respetuosa, tomando decisiones basadas en los méritos del producto o servicio ofrecido.
6. Cuidar y aprovechar adecuadamente los bienes y recursos de nuestra Empresa.
7. Respetar las leyes, normas y reglamentos.
8. Evitar el establecimiento de relaciones que impliquen conflicto de intereses.
9. Resguardar la información confidencial de nuestros Clientes, Proveedores y Empleados.
10. Participar activamente para la difusión y el cumplimiento del Código de Ética.

2.3.2 Criterio Rector

Al igual que el código de ética, el criterio rector es otra estructura filosófica que sustenta el objetivo de ser de la organización. La diferencia que existe entre ambos es que el primero es un código que regula la estructura interna de la empresa, mientras que el Criterio Rector es una promesa o un compromiso de conducta que se hace de empresa a cliente.

El Criterio Rector tiene que ver con el posicionamiento de la empresa frente al público; para poder entender más sobre el tema es importante mencionar que la marca de una empresa así como su slogan establecen el Criterio rector que orienta al consumidor a ir o no a nuestro negocio.

⁴⁰ *Ibíd.* pp. 16

Desde un punto de vista más comercial podemos ver que la marca cuenta con las siguientes partes:

Nombre: SEARS

Apellido: Me entiende

El logotipo: 

El ícono: Modelo exclusiva de Sears, Elsa Benítez



El Criterio Rector actualmente en Sears, promete con gran ambición *entender* al cliente en lo que busca, necesita y espera. De ahí la imperante necesidad de no contar con vendedores dentro de la tienda sino con Asesores de ventas capacitados para atender y resolver cualquier duda o necesidad planteada por los clientes.

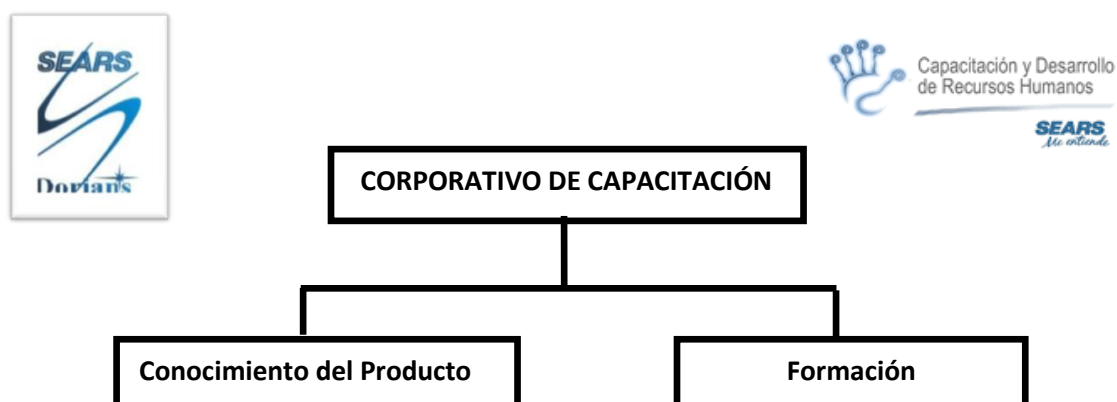
La diferencia entre uno y otro, estriba en que el primero puede tener o no conocimiento de lo que ofrece, mientras que el asesor de ventas, tiene la obligación de ayudar al cliente a realizar compras inteligentes, donde lo consumido sea realmente lo que necesitaba.

Nuevamente contemplamos que el factor humano, es decir, las personas que conforman la empresa son el actor fundamental para realizar y llevar a cabo, la misión, visión y el criterio rector de Sears. De ahí la imperante necesidad de capacitarlos y dotarlos de las herramientas necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos.

2.4 Corporativo de capacitación

Como se pudo observar en el tema de estructura organizacional de la empresa, el área de Capacitación a nivel corporativo se encuentra regida por el área de Recursos Humanos. El financiamiento y los gastos de cursos son absorbidos por dicha área y los reportes de las actividades realizadas también son presentados ante ella.

La organización del área Corporativa de capacitación se divide de la siguiente manera⁴¹:



Cabe mencionar que dentro de cada tienda Sears existe el puesto de *Coordinador de capacitación en tienda*, y son el vínculo entre el Corporativo de capacitación y el personal de cada tienda, tanto en el área metropolitana como en el interior de la república. El coordinador es de vital importancia ya que es a través de él que programas, cursos formativos y nuevas políticas son dados al personal de tienda.

⁴¹ Es menester aclarar que ésta es la estructura que se manejaba en el momento que ingresé a la empresa, sin embargo, poco tiempo antes de mí salida la organización fue modificada y su nueva estructura se explicará a detalle en el capítulo número tres. No obstante consideré importante detallar la estructura que en su mayoría rigió mi estancia en la empresa.

El corporativo de capacitación dentro de sus dos áreas se encarga del proceso de capacitación del personal, que abarca desde la inducción a la empresa y a ventas, así como capacitación de conocimiento del producto, es decir, aquello que el personal va a vender dentro del piso de ventas.

Formación:

Es el área de capacitación que tiene como objetivo: “Educar, capacitar y formar al personal de la organización a través de *Programas Institucionales* que mejoren sus habilidades, incrementen sus conocimientos y reorienten sus actitudes en beneficio de los clientes y de sí mismos”⁴².

Se comienza con la capacitación básica que engloba los siguientes cursos:

- Inducción a la empresa.
- Inducción a ventas.
- Capacitación especializada (Para determinados puestos específicos).
- Taller de Cultura Organizacional.
- Criterio Rector.

Así también se cuenta con programas para desarrollar las habilidades personales como son:

- Trainees de Gerentes.
- Diplomado en Liderazgo y Desarrollo de Habilidades de Dirección.
- Taller de Habilidades en Ventas.
- ASUME.

⁴² Sears, *Manual de Inducción a la empresa*. pp. 13

Conocimiento del Producto (C. P.):

Es el área de capacitación destinada a programar y coordinar seminarios y capacitaciones generales referentes a los productos en piso de venta. Se parte de la premisa de que el asesor de ventas debe tener conocimiento de los productos específicos de su departamento, con el objetivo de brindar un mejor servicio a nuestro cliente, enfatizando en los beneficios que ofrecen nuestros productos.

En conocimiento de producto se trabaja mucho con dos áreas, una es el departamento de Compras y la otra son los proveedores de los productos de piso de ventas. Estos últimos participan impartiendo cursos de capacitación de sus productos, para lo cual el área se coordina directamente con ellos y el área de Compras.

Con el fin de no afectar la cobertura en el piso de ventas, las capacitaciones son programadas con la debida anticipación y se envía a la tienda un programa mensual 15 días antes de que inicie el mes.

Algunas de las actividades principales realizadas en esta área son:

- Calendario mensual de capacitaciones de conocimiento de producto de las diversas divisiones.
- Seminarios de conocimiento de producto de todas las categorías manejadas en piso de ventas.
- Seguimiento de capacitaciones de Protección Civil.
- Capacitación de conocimiento de producto en aperturas de nuevas tiendas.

La gerencia de capacitación cuenta con una página interna en la cual los Coordinadores de Capacitación, o los propios empleados, pueden consultar materiales de cursos así como diversa información ya sea de productos como de los cursos impartidos.

➤ <http://educacion.sears.com.mx/conocimiento/index.htm>

Como se pudo ver, Sears es una empresa estructurada de manera lógica y específica, su dirección bajo el Grupo Carso ha tenido muchos aciertos, lo que ha hecho que la empresa siga a flote ante las crisis que se han presentado en México.

Sin embargo, muchas veces aunque se tenga claridad de la dirección es importante que todas sus partes estén en la misma sintonía. En la empresa existe, en determinados momentos, un cierto descontrol de dirección, ya que las decisiones tomadas a nivel ejecutivo, difícilmente hacen resaltar la importancia del empleado.

El área de capacitación se enfrenta con las inconformidades de los empleados, ya que por un lado tenemos la estructura de la filosofía empresarial, pero la incongruencia de las acciones lleva a una desilusión a corto plazo de los empleados. Así que también uno de los principales retos a los que se enfrenta la empresa y el área de capacitación es la rotación del personal.

La actitud y el significado que tenga el trabajo en los empleados es decisivo para poder pertenecer a la empresa. Y desde un punto de vista personal siempre hice resaltar que la decisión de trabajar o no en la empresa es de cada uno de ellos.

Reflexión

La educación para el cambio exige en un principio hacer comprender las circunstancias sobre las cuales se pretende actuar, se debe ayudar a cada individuo a comprender la sociedad donde vive y adaptarse a ella; sin embargo, adaptarse implica estar dispuesto a participar en la construcción del contexto en que se vive.

CAPÍTULO 3. ACTIVIDAD PROFESIONAL EN SEARS ROEBUCK DE MÉXICO S.A DE C.V.

Una vez delimitado el papel y la importancia de la capacitación en la empresa, así como la historia, estructura y filosofía de Sears, organización donde realicé mi actividad profesional, corresponde presentar las funciones y actividades que a lo largo de dos años y medio desarrollé como pedagoga.

En el momento que ingresé a la empresa Sears Roebuck de México mi puesto era el de Coordinador de capacitación en tienda (CCT); sin embargo, mis actividades fueron programadas dentro del área de Conocimiento de Producto (C.P.). Esta área, como describí en el capítulo anterior, cumple con el objetivo de capacitar al personal de piso de ventas (asesores de venta) a cerca de los productos que van a vender en la división a la que fueron asignados.

Lo particular de esta área es que las capacitaciones son impartidas por los proveedores⁴³ que abastecen a la empresa, haciendo que las actividades a realizar se vinculen en gran parte con la logística de los eventos de capacitación, como es, programar, coordinar y evaluar las capacitaciones.

La primera tarea que me fue asignada en esta área era apoyar la apertura de la tienda 79-235 Mérida, la cual estaba próxima a realizarse. El objetivo era concertar fechas de capacitación que tendrían que impartir los proveedores para el personal de nuevo ingreso de la tienda y brindarles la información general de las marcas y los productos que tendrían dentro de su división.

⁴³ Proveedor: Se aplica a la persona que provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado. Consultado en: <http://es.thefreedictionary.com/proveedor> [31-05-2010]

En el caso particular de Sears, los proveedores son aquellos que ofrecen sus productos para ser vendidos en las tiendas departamentales, existen proveedores con marcas de renombre como son: Nike, Sony, Spring Air, Basel, Levis, entre muchos otros.

Posteriormente apoyé de igual manera la apertura de la tienda 79-118 Tezontle en la Ciudad de México y al término de esta apertura me ofrecieron la planta dentro del área, con el puesto de Asistente de Recursos Humanos dentro del corporativo de capacitación.

3.1 Conocimiento del Producto (C. P.)

Ya formando parte de manera oficial en esta área, tuve a mi cargo la capacitación de cinco categorías, que da un total de catorce divisiones y alrededor de 103 proveedores, con los cuales debía tener contacto para programar capacitaciones. Adicional a las categorías que tenía a mi cargo, era responsable de la programación de capacitaciones de dos departamentos que trabajan de una manera particular y diferente a los demás departamentos, y estos son: Pier 1 (Productos de importación), y Mesa de Regalos (Servicio exclusivo para eventos sociales como: bodas, bautizos, baby showers, XV años).

A continuación presento las cinco categorías que tuve a mi cargo, así como sus respectivas divisiones y la mercancía que corresponde a cada una.

Categoría	División	Mercancía
Muebles y Decoración 7021	1	Muebles
	24	Cortinas, cojines decorativos, telas para cortinas y persianas
	37	Alfombras, tapetes y accesorios
	10	Pier I Imports
Artículos y Accesorios para el hogar 7022	11	Electrodomésticos y artículos de cocina
	14	Equipaje y portafolios
	23	Cristalería y vajillas
	96	Blancos.

Cocinas Ferretería y Jardinería 7071	9	Ferretería, Herramientas de mano
	71	Jardinería
Recreación 7044	6	Ropa deportiva, bicicletas, aparatos de ejercicio
	49	Juguetería
	76	Tenis
	87	Dulces, helados, paletas y cigarros.
Automotriz y recreación 7081	28	Accesorios automotrices
	94	Refacciones para autos
	95	Llantas, cámaras, válvulas
Servicio Rápido	98	Refacciones para artículos eléctricos

Las principales funciones que realicé durante el tiempo que trabajé dentro de esta área son:

- Coordinar las capacitaciones de Conocimiento del Producto, generales y para apertura de tienda, de las categorías: 7021, 7022, 7044, 7071 y 7081.
- Capacitaciones Mesa de regalos y Pier 1.
- Seminarios de Conocimiento del Producto de las divisiones de las categorías: 7021, 7022, 7044, 7071 y 7081.

Otras actividades pedagógicas:

- Responsable de concentrar avances proyecto ASUME A.C (Programa de desarrollo humano) de todas las tiendas Sears de México.
- Elaboración de presentación del curso “Envoltura de Regalos”.
- Organización de actividades didácticas para cierre de seminario.

- Elaboración de presentaciones rápidas para capacitación de boletines⁴⁴.
- Apoyo en apertura de la tienda *Saks Fifth Avenue*, así como ventas nocturnas.

A continuación, describiré dichas funciones, presentando cuales son las áreas involucradas, los problemas con lo que nos enfrentamos, así como una reflexión pedagógica que puedo hacer en torno a dichas actividades.

3.1.1 Capacitaciones de Conocimiento del Producto, generales y para apertura.

a) Capacitaciones generales

Las capacitaciones generales se van programando mes a mes con el objetivo de actualizar a los asesores de ventas con las nuevas tecnologías, los nuevos productos, los cambios de temporadas, promociones vigentes, entre otras cosas. El personal al que va dirigido esta capacitación son a los asesores de ventas que ya tienen mucho tiempo o por lo menos el necesario, para saber el movimiento de piso de ventas, así como el desplazamiento de las marcas, sus fallas y sus beneficios.

A continuación detallo el proceso que se lleva a cabo para realizar dichas capacitaciones:

⁴⁴ Boletín: Sistema por el cual se notifica de manera oficial, promociones vigentes, cambios de procedimientos, políticas de seguridad, entre otras cosas.

PROCESO DE CAPACITACIONES GENERALES			
ETAPA	PASO	ACTIVIDADES REALIZADAS	ÁREAS INVOLUCRADAS
Diagnóstico necesidades de capacitación	1	Actualización de bitácora de proveedores, de acuerdo a inclusión o cambio de proveedores.	C.P Compras
	2	Contacto con CCT, de las necesidades de su tienda en lo que refiere a la capacitación de C.P	C.P CCT's
Programación	3	Contacto de proveedores (Vía telefónica o mail)	C.P Proveedores Área de Compras
	4	Calendarización de la o las fechas de capacitación (verificando disponibilidad de salón y fecha, así como que el material necesario para impartir la capacitación esté disponible.)	C.P Proveedores
	5	Envío calendario mensual a tiendas	C.P
	6	Envío de comunicados de capacitaciones a las tiendas involucradas, una semana antes de su realización. Incluye: Objetivo de la capacitación y formato de evaluación.	C.P Gerencia de tienda CCT Proveedor Compras Subdirectores regionales
Seguimiento	7	Verificar asistencia y puntualidad de proveedores y asesores de ventas.	C.P y CCT's de tienda
	8	Recopilación de listas de asistencia y evaluaciones de la capacitación.	C.P. y CCT's de tienda (Dependiendo la sede de la capacitación)
	9	Entrega de listas y evaluaciones para recuento de productividad interna del área.	C.P
	10	Captura en Kardex (Sistema dónde se registran las capacitaciones impartidas así como el personal capacitado en cada una de ellas).	C.P y CCT's de tienda (Dependiendo la sede de la capacitación)
Evaluación	11	Aún no se cuenta con un sistema de seguimiento de evaluaciones de capacitación. Como una medida personal, se hablaba con los proveedores de los puntos más relevantes.	C.P. Proveedores

Para los departamentos de Pier 1 y Mesa de Regalos, el procedimiento es diferente. Pier 1 cuenta con un sólo proveedor que abastece el departamento y la capacitación corre a cargo directamente del área de compras. Es esta área la que se encarga de adiestrar en el puesto al personal que se va incorporando y debido a que son sólo 33 tiendas las que cuentan con dicho departamento se vuelve más fácil controlar las bajas así como la capacitación del nuevo personal.

La función que desempeñaba dentro de este departamento era coordinar la logística de sus dos seminarios anuales, así como participar dentro de ellos en la impartición de dinámicas enfocadas al trabajo en equipo. Más adelante se detallará a profundidad que es un seminario y la logística que se debe de llevar a cabo para su realización.

Por otro lado, en el departamento de Mesa de Regalos, los proveedores pueden ser todos aquellos que abastecen a la tienda, ya que el cliente puede elegir su batería de regalos de diversos departamentos, según sea el motivo de su evento.

En este caso la capacitación también corre a cargo directamente del área de compras, y la cobertura de sus principales puntos de trabajo y actualización e información de las novedades se detallan en el seminario que se realiza anualmente. Sin embargo, como medida de actualización en las novedades de otros departamentos, se les invita a capacitaciones de electrodomésticos, blancos, envoltura de regalos y otras afines con lo más solicitado en sus eventos.

Dificultades a enfrentar

Uno de los principales conflictos con los que se enfrenta el área, es la poca comunicación y apoyo por parte del área de compras de la empresa, el problema versa en la actualización o notificación de cambio de proveedores, tanto de los nuevos que se incorporan, como de aquellos que se rescinde de sus servicios.

El área no se involucra ni se compromete en capacitar a los asesores de ventas en el momento del ingreso de algún producto, lo que da como resultado un proceso de capacitación tardío y *express*.

Esta situación merma el desempeño del área y deja a la organización mal exhibida, en tanto que son los proveedores los que nos notifican su salida o incorporación a la empresa en lugar de que el manejo de la información sea interno. Así mismo se han llegado a programar jornadas de capacitación en distintas sedes de toda la República Mexicana, con un proveedor que al poco tiempo deja de abastecer a la empresa. Lo cual genera que los asesores de ventas se vean desmotivados a presentarse a nuevas programaciones de capacitación.

La diferencia entre una buena y mala comunicación dentro de las áreas de la empresa, se ve reflejada en la productividad y efectividad de los departamentos. Existen compradores, de algunas divisiones en específico, que se comprometen con el área y con los cuales se establece una comunicación más cercana, dando como resultado que cualquier cambio sea trabajado a tiempo en la medida de lo posible, esto es observado por los asesores de ventas, lo cual da una buena visión tanto del departamento de compras como del área de capacitación, y esto conlleva a un mayor aprovechamiento de las capacitaciones.

Otro punto problemático es la disposición o las limitantes de los proveedores para realizar el proceso de capacitación que requiere la empresa. Podemos encontrarnos con diversos factores que impiden que los proveedores satisfagan las necesidades planteadas por Sears:

- a) Poco presupuesto.
- b) No cobertura a determinadas ciudades.
- c) No cuentan con algún sistema de capacitación debido a lo pequeño de la empresa.
- d) No tienen tiempo disponible.

Un aspecto que se implementó para resolver algunos de estos inconvenientes planteados por los proveedores, fueron los cursos a distancia. A través de una herramienta denominada *Net meeting*, se puede conectar vía remota dos computadoras para compartir información y con el apoyo de conferencia telefónica, se hacía el enlace de proveedor a tienda para poder cubrir la información necesaria de determinadas marcas y productos.

Aún este proceso de capacitación a distancia es muy austero, sin embargo, para efectos y como solución temporal, se vuelve una alternativa más para poder seguir brindando un poco de ayuda a los asesores de ventas, principalmente de aquellas tiendas cuya ubicación geográfica hacen que difícilmente se pueda acceder a ellas, como por ejemplo el caso de Ciudad Juárez.

Por último, uno de los principales problemas a enfrentar, sino es que el más trascendental a mi parecer, es la actitud de los asesores de ventas. Se cuenta con vendedores de mucha capacidad y dominio de las marcas, no obstante sus actitudes en algunos momentos se tornan difíciles. Existe renuencia por asistir a los cursos de capacitación, así como poca participación por parte de los que sí asisten, esto dificulta que realmente se aprovechen de los cursos, en beneficio de ellos mismos y de la empresa.

Considero que hace falta un proceso de sensibilización donde se establezca la importancia y el papel que juega la capacitación en el desarrollo y el mejoramiento de las actividades laborales; un programa que abarque desde los altos mandos, pasando por las diversas áreas corporativas como: compras y crédito, entre otras; incluyendo los gerentes y supervisores de tienda, así como los asesores de ventas. Recordando que si se pretende generar un cambio se tiene que trabajar en todas las partes que conforman a la empresa.

b) Capacitaciones para apertura.

A diferencia de las capacitaciones generales, las capacitaciones programadas en apertura tienen el objetivo fundamental de brindar al personal de nuevo ingreso los conocimientos generales de las marcas y los productos que venderán en piso de ventas y de los cuales no tienen noción alguna.

Los proveedores deben de tomar en cuenta que el personal no conoce nada acerca de sus tecnologías, ni sus políticas de garantía o funcionamiento de sus productos, lo que da como resultado que las capacitaciones se vuelven, en algunos casos, más teóricas y con mayor tiempo de duración.

Debido a estas condiciones el apoyo visual se vuelve una parte fundamental en las capacitaciones. Los manuales, presentaciones en Power Point, así como la parte práctica, en los casos que se preste el producto, son indispensables para que el vendedor pueda tener mejor capacidad de asimilar y estructurar los conocimientos de todas las capacitaciones que se le dan.

Es importante hacer mención que durante una apertura, el proceso de capacitación, incluye varios aspectos como son:

Parte operativa: Donde se les da a conocer el manejo del punto de venta y todo lo relacionado a sistemas operativos.

Parte formativa: Se imparte el curso de inducción a la empresa, se les dan talleres que refuercen el sentido de pertenencia como son: Taller de Cultura, Criterio Rector. Estos tres cursos son denominados como los cursos de capacitación básica. (Este tema será abordado a detalle en un siguiente punto de este capítulo).

Adiestramiento al puesto: Es en este punto donde entra la capacitación para el conocimiento de los productos por división y, si se cuenta con suficiente tiempo, se les envía a practicar en alguna tienda ya abierta, para que conozcan de manera directa el movimiento que tendrán en su departamento, una vez inaugurada la tienda.

Es por este motivo que en la apertura, las capacitaciones de conocimiento de producto se programan contra reloj. Se cuenta con un mes aproximadamente, en el que las capacitaciones son consecutivas, tanto de la parte formativa, operativa y de adiestramiento.

A continuación, describo *grosso modo*, el proceso que se realiza para que se lleven a cabo las capacitaciones en apertura.

PROCESO DE CAPACITACIONES DE APERTURA			
ETAPA	PASO	ACTIVIDADES REALIZADAS	ÁREAS INVOLUCRADAS
Diagnóstico necesidades de capacitación	1	Actualización de la bitácora de proveedores, de acuerdo con inclusión o cambio de proveedores que participarán en la apertura.	C.P Compras
Programación	2	Elaborar planograma de actividades: Fechas de contratación, capacitación, etc.	C.P Recursos Humanos
	3	Verificación de lugar y disponibilidad de salones para capacitaciones.	C.P Recursos Humanos
	4	Establecer fechas para programar capacitaciones por categoría.	C.P Recursos Humanos
	5	Contacto proveedores.	C.P Compras
	6	Calendarización de las fechas de capacitación.	C.P Recursos Humanos
	7	Envío de calendario a contacto de apertura.	C.P Contactos de apertura

Seguimiento	8	Corroborar fecha de capacitación con proveedores.	C.P Proveedores
	9	Verificar asistencia y puntualidad de proveedores y personal involucrado.	C.P CCT a cargo de la apertura
	10	Recepción de lista de asistencia de capacitaciones impartidas.	C.P CCT a cargo de la apertura
	11	Captura en Kardex (Sistema donde se registran las capacitaciones impartidas así como el personal capacitado en cada una de ellas).	C.P
Evaluación	12	Aún no se cuenta con un sistema de seguimiento de evaluaciones de capacitación.	

Dificultades a enfrentar

Uno de los principales problemas contra los que se lidia es el tiempo; las capacitaciones dependen en gran medida de las contrataciones de personal realizadas y a pesar de que se tenga una fecha establecida para capacitar cada categoría, se puede ver afectada en la medida de que haya o no personal contratado. Esto da como resultado que algunas capacitaciones programadas sean recorridas o hasta canceladas, dependiendo del retraso, convirtiéndose esto en una fuga de trabajo.

En algunos momentos la falta de espacio y de equipo para efectuar las capacitaciones, se vuelve un punto débil para lograr la realización del plan de capacitación trazado para la apertura. Sin embargo, lo más relevante que puedo destacar de las aperturas es sin duda, el papel que juega la actitud y la motivación.

Lo que se vive en una apertura son jornadas de trabajo extenuantes, sin embargo, el sentido de pertenencia, el gozo por ser parte de algo que se está formando genera que los sentimientos sean de gusto, de esfuerzo, los lazos que se establecen son de hermandad y compañerismo. La actitud, aunada con el proceso de capacitación es parte fundamental para desarrollar, la integración de los miembros de la nueva tienda y reforzar el trabajo en equipo.

Mucha de nuestra capacidad para aprender está aunada al grado de motivación que tenemos y a la importancia o trascendencia que le demos a su aplicación. Ya que conocimiento que no es aplicado en la vida cotidiana se vuelve obsoleto en nuestra mente.

Aunque ambas capacitaciones se desarrollan para cumplir, en esencia, el mismo objetivo, el resultado en algunos momentos es diferente, debido a las condiciones de su impartición (tiempo, espacio físico, dinámica de grupo), así como a las condiciones del personal al que va dirigido.

3.1.2 Seminarios de Conocimiento del Producto

Una de las principales actividades en las que se centra el trabajo de Conocimiento de Producto, son los seminarios. Cada año, el área de compras de cada categoría respectivamente, organiza junto con nuestra área, jornadas de capacitación con sus mejores proveedores, la duración aproximada de estos seminarios es de una semana y se convoca a una persona por cada tienda de la República. Por lo general la sede es en algún hotel del Distrito Federal, pero en algunas ocasiones, dependiendo de la división, se realiza en otras ciudades como Cuernavaca, León o Guadalajara.

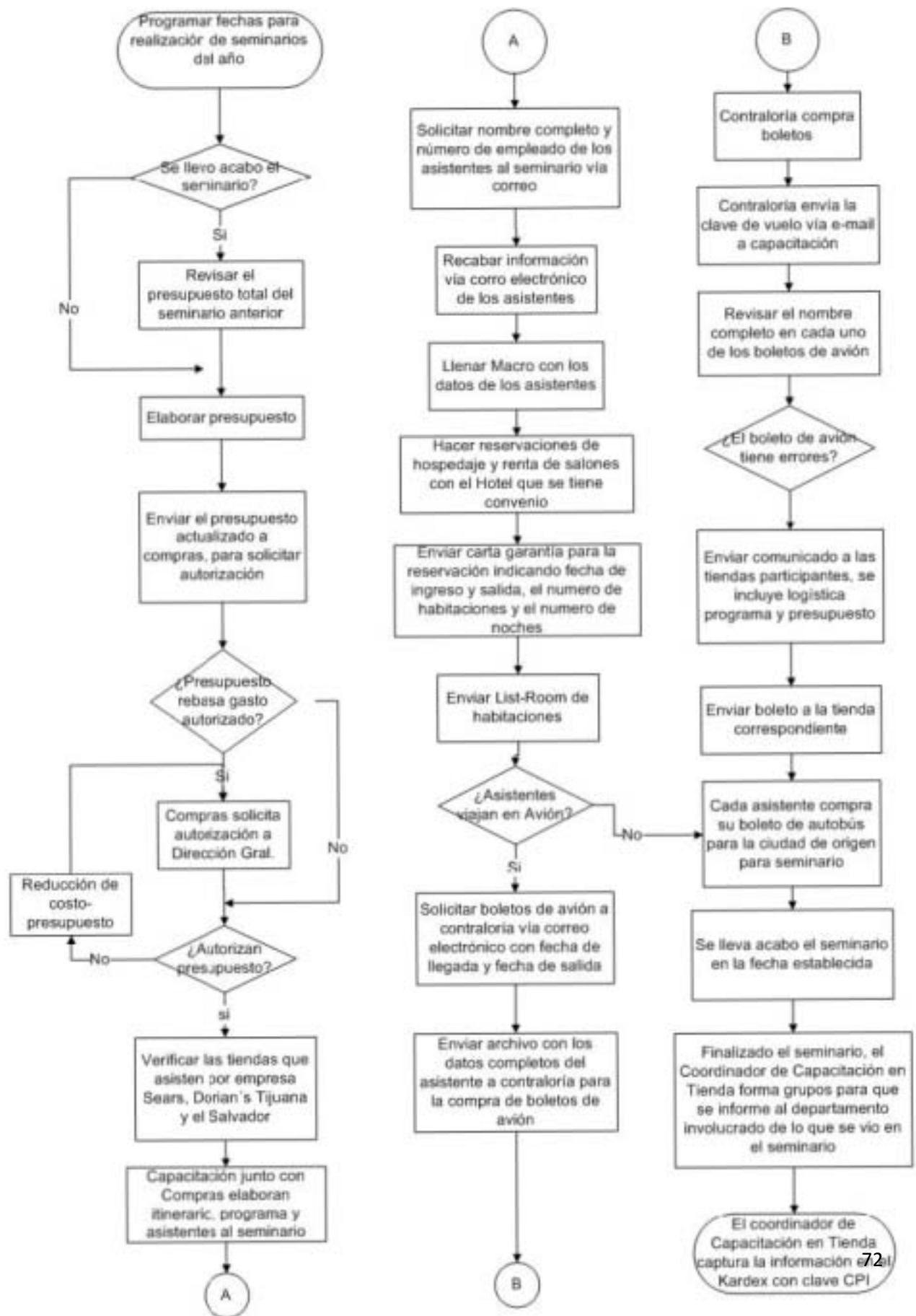
El área se encarga de la logística del evento, que incluye:

- Elaboración de presupuesto (Transporte, comida, hospedaje).
- Personal a asistir.
- Bloqueo de habitaciones en el hotel.
- Servicio de *Coffee Break* y comida.
- Transporte de los asistentes, (avión, camión).
- Comunicado de la capacitación a las tiendas.
- Control de la réplica que debe dar el asistente al personal faltante de la división.

La planeación de los seminarios se debe, en promedio, realizar con dos meses de anticipación, sin embargo, la mayor carga de trabajo se resiente dos semanas antes de comenzar el evento, ya que es en estas fechas que se solicitan boletos de avión, se concluye definitivamente los nombres de los asistentes y, en algunos casos, es hasta ese momento que se da la autorización final del presupuesto.

En lo particular y debido a las áreas de mi responsabilidad, tenía a mi cargo la realización de diez seminarios por año y, en algunos casos debido a la solicitud de fechas por parte del área de compras, llegué a participar en tres seminarios en un mes.

A continuación, presento el flujograma de la logística de los seminarios, que da una idea general del quehacer en la realización de los seminarios.



Dificultades a enfrentar

En mi experiencia personal, los seminarios fueron uno de los principales retos a los cuales me enfrenté. La responsabilidad de toda la organización del evento, que va desde el manejo de presupuestos y cotizaciones previas a reservaciones de hotel, y transporte, así como la coordinación de los asistentes, entre las otras muchas tareas que involucraba organizar un seminario, me dejan mucha experiencia en el campo de administración de recursos financieros, así como en la logística de organización de eventos de esta índole.

Ahora bien, dentro del plano organizacional, sin duda el principal conflicto con el que me topaba eran los presupuestos. Dirección General pedía reducir costos, sin embargo, la apertura de nuevas tiendas Sears y la tasa de inflación de los servicios, hacia prácticamente imposible que se cumpliera esta solicitud.

Una de las alternativas que se estaba considerando, y que se viene proponiendo desde el momento en que ingresé como trabajadora a Sears Roebuck de México, es el de comprar una plataforma⁴⁵ que ayudará a desarrollar cursos en línea de distintas índoles y que, en nuestro caso particular, sirviera para realizar los seminarios a distancia, eliminando con ello, los costos de transportación, hospedaje, comida y todos aquellos gastos que se requieren al hacer el seminario de manera presencial. Pese a todos los beneficios, debido al costo elevado de la compra de una plataforma, el proyecto sigue sin ser autorizado.

Los seminarios que se llevan a cabo en la actualidad, analizados desde el plano educacional cumplen con el objetivo de informar las novedades y nuevos productos a tener por temporadas. Sin duda estos seminarios pueden ser impartidos en una modalidad a distancia, con todos los beneficios que esto

⁴⁵ La plataforma educativa es una paquetería de programas, que con base en las necesidades específicas que se requieren, puede brindarte herramientas como: chat, blogs, conferencias a distancias, etc.

significa, como por ejemplo optimizar las capacitaciones del personal de nuevo ingreso que entra por temporada o el personal que llega cubriendo de manera emergente las vacantes generadas por bajas en la empresa. No obstante, la falta de visión en ese sentido, ha hecho que se siga trabajando con las limitantes que esto representa.

Reflexión pedagógica

Actualmente las teorías de aprendizaje sustentadas en la psicología cognitiva, como son el constructivismo, el aprendizaje significativo, así como la teoría del aprendizaje social nos ayudan a entender la importancia que tiene cada uno de los actores en cualquier proceso educacional; que va desde la importancia de las estructuras previas del educando, el desarrollo de temas significativos y la influencia del entorno para reforzar o para desalentar los conocimientos adquiridos.

A través de una interpretación holística, podemos ver a un sujeto que se conforma de su historia, su cultura, que tiene diversas necesidades y que busca que aquello que conozca y aprenda le ayude a desarrollarse dentro de su entorno social, incluyendo en éste, tanto el contexto familiar como laboral.

Como primer punto quiero hacer referencia a una de las principales características con las que nos topamos los pedagogos y psicólogos dentro del ámbito de la capacitación empresarial y es que nuestro trabajo está centrado en un plan de educación para adultos.

Las características que nos señala esta población son diferentes a las planteadas por los niños o hasta por los mismos adultos en un contexto escolar. Dentro del campo de trabajo del adulto las características que se contemplan son las siguientes:

1. Tiene un auto-concepto mucho más definido.
2. Tienen experiencia.
3. Prisa por aprender.
4. Estructuras previas que facilitan o dificultan los procesos de capacitación.
5. Predisposición al cambio.

En algunos casos las estructuras previas de los asesores hacen que se contemple el proceso de capacitación como algo impuesto y fastidioso, lo que de manera consciente o inconsciente genera cierta resistencia a los programas propuestos. Es por eso que se vuelve trascendental dejar en ellos la idea de que el conocimiento que adquieran en cualquier proceso de capacitación, ya sea de formación o técnico, los ayuda a mejorar en su ámbito laboral y personal, dándole significado y sentido a la búsqueda de una capacitación permanente.

Es importante señalar que la educación de los adultos se ubica en un contexto no formal (fuera de la escuela pero organizado) y que el aprendizaje depende de las motivaciones y de las necesidades de cada individuo, tanto profesionales como personales, considerando con esto que el factor que más influye para la adquisición de nuevos conocimientos, es la experiencia propia del capacitado, evidenciando la importancia de desarrollar contenidos significativos basada en los problemas que viven día a día.

Otra forma de contrarrestar la resistencia a las capacitaciones para el conocimiento del producto, es que éstas se lleven a cabo de manera práctica y dinámica, donde la interacción de los asesores de ventas sea pieza clave para poder profundizar la nueva información con sus conocimientos previos.

Y aunque no tenía influencia de manera directa en el diseño de los cursos de conocimiento de producto impartido por los proveedores, traté de asesorarlos para que se establecieran estrategias didácticas que reforzaran el papel activo de los asesores de ventas.

Para formalizar las observaciones que detecté en las capacitaciones propuse un sistema de evaluación (ANEXO 1), posterior al evento, donde se reportaba el comportamiento que había tenido el grupo, si fue activo o no, así como la habilidad del instructor, dejando un espacio para comentarios, quejas o sugerencias sobre la capacitación.

Los reportes de capacitación se hicieron obligatorios y cada que se realizaba una capacitación se incluía dicho formato, sin embargo, desafortunadamente el proyecto se desvirtuó y se volvió solo un reporte más sin trascendencia. Aún así, yo seguía entregando copia de dicha evaluación y cubriendo dichas observaciones a los proveedores con el afán de ir mejorando los cursos impartidos.

Otro proyecto impulsado durante mi estancia para fortalecer las capacitaciones generales, de apertura y de conocimiento del producto, fue el uso continuo de la herramienta de *Net meeting*, para realizarlas a distancia. En el momento que ingresé la herramienta era utilizada para capacitar de manera interna a los coordinadores de capacitación, sin embargo gracias al apoyo de mi jefe y su visión, pudimos utilizar dicha herramienta para cursos de conocimiento del producto.

Puedo decir que el contexto que enmarca la capacitación a distancia es diferente al planteado por la capacitación presencial. El papel de los materiales didácticos así como las presentaciones de los cursos se vuelven parte fundamental para el logro de los objetivos de la capacitación, ya que es a través de estos que se lleva a cabo la interacción instructor- asesor de ventas.

Debido a las limitantes tecnológicas que se tienen en Sears, los asesores de ventas solo podían ver la presentación del proveedor y escuchar a través de conferencia la explicación de las diapositivas. Lo que anulaba por completo una interacción práctica entre el capacitador y los capacitados, dando mayor peso con esto a las presentaciones de los productos. Lo único que se podía recomendar en

estos casos es que las presentaciones se hicieran más dinámicas, con movimiento e ilustraciones que ayudaran a atraer la atención de los asesores de ventas. Así como un sistema de evaluación más puntual respecto a los conceptos teóricos abordados.

Con la aplicación de dicha herramienta, se logró mayor número de capacitaciones en zonas que por su ubicación no las tenían, en total dentro de las actividades que programé, el 10 % se realizaba en la modalidad a distancia. Desafortunadamente, como mencioné anteriormente aún no se comprende la importancia de invertir en una plataforma educativa, con el objetivo de flexibilizar y optimizar los procesos de capacitación a distancia, que a la larga haría a la empresa más competitiva, manteniéndola dentro del contexto mundial empresarial.

Cómo reflexión me queda decir que una de las limitantes más importantes a la que nos enfrentamos los pedagogos es la visión de los altos ejecutivos que reducen programas y proyectos, que a lo mejor de momento representan un gasto sustancial, pero que a la larga se convierten en una inversión redituable.

Y aunque se tenga en el discurso que la capacitación es una de las herramientas para ser competitivos, se sigue ignorando su papel ante la toma de decisiones de inversión para su innovación y crecimiento.

3.2 Elaboración de manuales C. P. por división y su aplicación

Uno de los principales problemas que enfrentamos todas las áreas es la baja de empleados, todos los días se generan nuevas vacantes en distintos puestos de tienda. Así pues, para contrarrestar los inconvenientes que esto provoca desde el área de la capacitación, se propuso la elaboración de manuales de las distintas divisiones que se tienen en tienda, el objetivo es tener un soporte permanente para el personal de piso de ventas que ingresa a las distintas divisiones, brindarles un documento que pueden consultar las veces que consideren necesario.

El proyecto inicial se planteó desde el año 2008, su planeación estaba contemplando concluir un manual por mes y sería elaborado por las personas que teníamos a cargo las capacitaciones de conocimiento del producto; sin embargo, esto no se concretó hasta el año 2009, pero con ciertas variables.

El proyecto fue denominado “Ponte en mi lugar”, donde los coordinadores de tienda fungirían como el vendedor de una división, previamente asignada, y posteriormente elaborarían el manual con la información teórica, que les brindáramos como departamento de C.P., así como con la información práctica que ellos recopilaban de su experiencia.

Al final el manual sería revisado por el área de conocimiento, de acuerdo a las divisiones que teníamos asignadas y una vez aprobado se enviaría a el área de compras para ser validado en cuanto a su contenido y funcionalidad.

El resultado de este proyecto fue la elaboración de más de 30 manuales, de los cuales 10 estuvieron bajo mi supervisión. Los manuales aún no se distribuían de manera oficial, sin embargo, su uso y aplicación ya estaba ayudando a muchos asesores de ventas a adentrarse más y conocer mejor su área de trabajo. Contextualizar a los asesores de ventas era sin duda un punto importante, para que no se sintieran perdidos en algo nuevo para ellos. Muchos vendedores se desaniman pronto y el espíritu emprendedor que tenían en un principio decae ante el miedo de cometer errores.

Dentro del punto de vista educacional el manual se vuelve una herramienta indispensable de contextualización y ampliación de información de cualquier tema, y aunque no cubra toda la información requerida, sí da pauta para abrir un puente de comunicación entre el área de capacitación y los asesores de ventas.

3.3 Realización de otras actividades pedagógicas

Una de las principales actividades en las que se reconoce la importancia del papel del pedagogo dentro de las empresas es en el desarrollo de programas formativos, así como en la elaboración de manuales, presentaciones y guías rápidas; es decir, lo que es propiamente el desarrollo de materiales didácticos.

Así bien, aunado a las funciones que desempeñaba y que expuse anteriormente contribuí a la realización de materiales didácticos enfocados a objetivos particulares como son:

- Adiestramiento al puesto.
- Actualización de manual y presentación de inducción a la empresa.
- Actualización de políticas institucionales, así como promociones vigentes. (Presentación para informar al personal de nuevas políticas esbozadas en los boletines internos).
- Presentación de cursos con temáticas específicas como lo es “envoltura de regalos por temporada”.
- Diseño de actividades didácticas para el fortalecimiento del trabajo en equipo y reforzamiento de conocimientos teóricos a través del juego.

Debido a que Sears Roebuck de México es una empresa con bastantes años de experiencia, existían muchos manuales en el momento que me incorporé a la organización, sin embargo, ayudé en el proceso de actualización de los contenidos así como en la renovación de la presentación del curso de inducción a la empresa, se definió un nuevo objetivo del curso, haciéndolo más concreto y que centrara de una manera sencilla el por qué del mismo:

“Que el participante conozca la historia, organización y cultura de Sears”.

Con base en la taxonomía de Bloom se hace referencia al primer nivel cognoscitivo que se centra en la habilidad de observar y recordar información, así como mostrar conocimiento de fechas, eventos, lugares y el conocimiento de las ideas principales, punto primordial a lograr en el curso de inducción a la empresa.

Así mismo trabajé en el desarrollo de presentaciones para impartir cursos de capacitación acerca de la información enviada a través de los boletines que se centraban principalmente en actualización de nuevos procedimientos dentro del punto de venta, para la aplicación de determinadas promociones.

Las presentaciones contenían:

- ❖ Objetivo general

- ❖ Contenido
 - Núm. de Boletín.
 - Vigencia.
 - Tiendas a las que aplica.
 - Divisiones que aplica.
 - Mecánica de la promoción.
 - Procedimiento de aplicación en el punto de venta.
 - Restricciones.

- ❖ Evaluación práctica que evidenciara el dominio técnico del nuevo procedimiento.

De igual manera elaboré una presentación visual de un curso impartido para el personal de envoltura de regalos, que se implementó por la temporada navideña.

El objetivo era difundir las técnicas de elaboración de moños para que fueran aplicadas por las envolvedoras de las distintas tiendas, cuya ubicación geográfica les impedía tomar el curso de manera presencial.

Diseñé también la guía didáctica, para que los coordinadores de capacitación posteriormente capacitaran al personal de nuevo ingreso que es contratado por temporada. La presentación contenía los pasos a desarrollar para obtener siete estilos diferentes de moños.

Sin embargo, poco tiempo después con base en lo comentado por el propio personal de envoltura de regalos, me di cuenta de que el material con el que se les dotaba para realizar la envoltura no era el suficiente para poder llevar a cabo los diseños que se les enseñaban.

Debido a esto, se hizo una adaptación al curso donde se centró en las técnicas de envoltura de regalos con base en el material que se les proporcionaba. Actualmente el sistema de cortesía de envoltura de regalos dejó de ofrecer cajas, por lo cual todos los regalos son envueltos en bolsas Sears, lo cual deja sin vigencia el manual elaborado antes.

Por último, una de las actividades pedagógicas que realizaba en el área de conocimiento de producto, era apoyar a el área de compras con la aplicación de dinámicas de presentación así como de integración y reforzamiento de trabajo en equipo. Estas actividades fueron punta de lanza para darle una perspectiva más a esta área sobre el apoyo que le podría brindar el corporativo de capacitación, ya que anteriormente solo se consideraba al área para la logística de los seminarios.

Algunas de las dinámicas aplicadas fueron:

- *Conozcámonos*

Objetivo: Lograr una integración grupal y motivación al enriquecimiento personal.

- *Gente que dice conocerse*

Objetivo: Mostrar que el conocimiento es superficial.

- *Como me ven en el grupo*

Objetivo: descubrir el valor de cada persona en el grupo.

- *Una presentación sin palabras*

Objetivo. Demostrar que la comunicación, en ocasiones, se puede lograr sin palabras y, de todos modos, ser muy eficaz. Ilustrar que la comunicación interpersonal es posible con el empleo de gestos y otros métodos no verbales.

También elaboré e implemente un programa para el reforzamiento de los conocimientos adquiridos dentro del seminario de Ferretería, Jardinería y Autocenter 2008. Nombré a el programa la “Olimpiada del conocimiento”, que se componía de cuatro actividades lúdicas, donde el objetivo primordial es que mediante el juego, a través de una cantidad de actividades prácticas y amenas se abordarán contenidos y temas para el desempeño laboral de los asesores de ventas.

La dinámica aplicada se organizó de la siguiente manera:

Se formaron 8 grupos de 9 y 10 participantes cada uno (previamente asignados), los cuales tendrían que pasar por cuatro fases, compitiendo para ganar. En cada una de las fases se les harían preguntas sobre los temas abordados en el seminario y al responde correctamente se les acumulaban puntos a lo largo de las

cuatro fases. Al final, con base en una tabla de puntos, se definía un único ganador de la olimpiada.

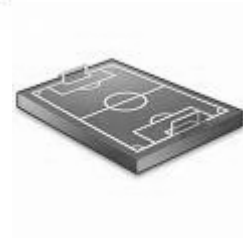
Las fases fueron:

Fase 1 Carrera de sacos por relevo.

Fase 2 Encesta y gana.

Fase 3 Fútbol.

Fase 4 Jala la cuerda.



La población para la cual fue diseñada la *Olimpiada del conocimiento*, fue en su totalidad adulta del sexo masculino y que, a pesar de dirigirse a una población de tales características, pude constatar que el juego siempre va a formar parte importante para el conocimiento de uno mismo, de sus capacidades y, por ende, de sus habilidades en todos los aspectos.

Las actividades lúdicas dan la posibilidad de reforzar contenidos teóricos a través de una realidad diferente, marcada por el juego.

3.4 Dorians Norte, transición a Sears Norte

Después de dos años de trabajar dentro del área de Conocimiento del producto, se presentaron muchos cambios a nivel dirección dentro del corporativo de capacitación. Por decisión de Dirección general se fusionaron dos áreas que de manera particular se dedicaban a capacitar al personal de Sears.

Así fue como el Instituto Sears de Educación Superior (ISES), destinado a programas de directivos, en el plano de desarrollo de liderazgo y *coaching*, programas de células de calidad enfocada a generar equipos de alto rendimiento, entre otras actividades, se fusionó en una misma Dirección con el corporativo de capacitación. Esto dio como resultado una nueva área, denominada Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, la cual a su vez se estructuró en cuatro nuevas áreas, las cuales fueron:

- Planeación: Encargada de la capacitación básica, aperturas y conocimiento del producto.
- Formación: Supervisión de coordinadores y elaboración de materiales.
- Control: Desarrollo de reportes, supervisión de Kardex y desarrollo de presupuestos.
- Proyectos de Desarrollo: Implementación de nuevos programas de Desarrollo empresarial.

En esta transición fui reasignada a el área de Proyectos de desarrollo, junto con otra compañera, iniciamos un proyecto denominado “Programa *trainees* de gerentes”; sin embargo, otro proyecto de mayor peso denominado “Sears Norte”, hizo que dejáramos detenidos éste y otros planes que estaban comenzando.

Grupo Carso, adquirió en el año de 2004 las acciones de Dorian’s Tijuana, mejor conocidas como las tiendas departamentales Dorians, comprendidas por un total de 9 tiendas, a lo largo de Baja California Sur y en la frontera de Baja California con E.U.. En los siguientes años se empezaron a modificar las funciones operativas de estas, para hacerlas similares a las funciones operativas de Sears Roebuck de México. Para el año 2009 se da a conocer de manera oficial el cambio de nombre de ocho de las nueve tiendas Dorian’s a tiendas Sears.

Por la premura en la apertura de dichas tiendas, ya se contaba con un plazo no mayor a 2 meses para capacitar alrededor de 1, 261 personas (plantilla total de las ocho tiendas), se organizaron tres cursos primordiales: Inducción a la empresa, Cultura organizacional y Criterio Rector.

Las ocho tiendas a capacitar fueron:

Consecutivo	Núm. Tienda	Tienda	Ubicación
1	55	Dorians La Paz	Baja California Sur- La Paz
2	181	Dorians Forjadores	
3	57	Dorians Cachanilla	Mexicali
4	54	Dorians San Luis	Hermosillo
5	52	Dorians Ensenada	Baja California Norte- Ensenada
6	51	Dorians Río	Tijuana
7	56	Dorians Otay	
8	59	Dorians Carrusel	

Los cursos se adaptaron en tiempo y contenido, para cubrir con la plantilla de las ocho tiendas, dando como resultado el siguiente plan de trabajo:

Plan Sears Tijuana

Taller de Cultura Organizacional

Zona	Sede	Total de personas	Personas por grupo	Total de grupos	Horario	Fechas	Instructor
Tijuana	Los pinos	473	20	12	9 am -8 pm	24 sep a 9 oct	Noemí Álvarez
	Quinto piso			12	9 am -8 pm		José Luis de Ceballos
Mexicali	Salón tienda	176	15	12	9 am -8 pm	24 sep a 9 oct	Nadia Salmon
Ensenada	Comedor	135	15	9	9 am -8 pm	24 sep a 6 oct	María Isabel Gutiérrez
San Luis R C	Salón de Capacitación	129	15	9	9 am -8 pm	24 sep a 6 oct	Laura Aguilar
La Paz	Dax La Paz	348	30	12	9 am -8 pm	24 sep a 9 oct	Claudia Zúñiga

Inducción

Zona	Sede	Total de personas	Personas por grupo	Total de grupos	Horario	Fechas	Instructor
Tijuana	Los pinos	473	20	12	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm	12 oct a 19 oct	José Luis de Ceballos
	Quinto piso			12	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm		Carlos Reyes
Mexicali	Salon tienda	176	15	12	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm	12 oct a 19 oct	Noemí Álvarez
Ensenada	Comedor	135	15	9	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm	8 oct a 14 oct	Laura Aguilar
San Luis R C	Salon de Capacitación	129	15	9	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm	8 oct a 14 oct	María Isabel Gutiérrez
La Paz	Dax La Paz	348	30	12	9 am - 12 pm 3 pm - 6 pm	12 oct a 19 oct	Claudia Zúñiga

Criterio**Rector**

Zona	Sede	Total de personas	Personas por grupo	Total de grupos	Horario	Fechas	Instructor
Tijuana	Los pinos	473	20	12	9 am -6 pm	9 nov a 24 nov	Carlos Reyes
	Quinto piso			12	9 am -6 pm		José Luis de Ceballos
Mexicali	Salón tienda	176	15	12	9 am -6 pm	9 nov a 24 nov	Claudia Zúñiga
Ensenada	Comedor	135	15	9	9 am -6 pm	9 nov a 19 nov	Noemí Álvarez
San Luis R C	Salón de Capacitación	129	15	9	9 am -6 pm	9 nov a 19 nov	Nadia Salmon
La Paz	Dax La Paz	348	30	12	9 am -6 pm	9 nov a 24 nov	José Félix

Como se puede observar en la planeación que se llevó a cabo para capacitar al personal de las tiendas Dorian's, fui asignada como la instructora en La Paz- Baja California y Mexicali. Los cursos a dar en la primera entidad fueron: Taller de Cultura y posteriormente Inducción a la empresa, mientras que en Mexicali el curso fue el de Criterio Rector.

3.4.1 Capacitación La Paz - Taller de Cultura e Inducción a la empresa

Taller de cultura, es uno de los cursos más sólidos, tanto en su contenido teórico, como en su aplicación práctica. Su fundamento holístico concibe la parte humana de los empleados, así como la importancia de su papel dentro de los procesos de trabajo de la empresa. Los objetivos que se persiguen al impartirlo son definidos de la siguiente manera:

- Tomar conciencia del sentido estratégico de la empresa.

- Visualizar la Cultura Organizacional existente.
- Reconocer el grado de corresponsabilidad individual.
- Definir y adoptar comportamientos coherentes.
- Apreciar el valor de lo que tenemos en SEARS.

El taller se encuentra dividido en 4 módulos que son:

- Módulo 1: Cultura.
- Módulo 2: Misión.
- Módulo 3: Visión.
- Módulo 4: Valores.

Dentro del primer módulo se aborda el concepto de Cultura, pero también se especifica el concepto de Organización, así como el término de Cultura Organizacional. Es importante mencionar que a pesar de que los conceptos ya se encuentran definidos en las láminas, para mí era importante que los empleados, mediante sus conocimientos previos, llegaran a expresar con sus propias palabras lo que para ellos representa la cultura, la organización, y por ende, lo que se podía entender como Cultura Organizacional.

Dentro de este taller se espera que el conocimiento adquirido, se proyecte en beneficio de los clientes, pero de igual manera pretende que las personas se vean impactadas desde un plano más personal. Es importante entender que como lo mencioné en el capítulo uno, una empresa u organización está conformada por las personas y en cuanto más crezcan, en lo profesional y personal, la empresa también lo hace.

Cada uno de los aspectos que se abordan en el curso sirven para plantear la importancia de la misión y la visión, tanto personal como la de la organización, con el objetivo de saber si estamos en el camino correcto para encontrar lo que buscamos y necesitamos.

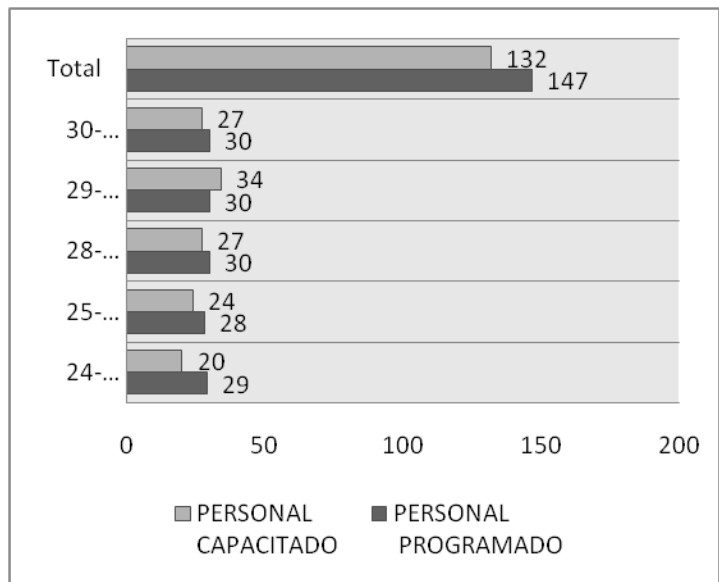
De esta manera cada persona hace consciente la forma particular de ver la vida y sabe dónde está, hacia dónde se dirige y cómo llegar allá, toma sentido e importancia la decisión de estar o no en un trabajo o en una empresa y, en el momento que ocurre eso, asume la responsabilidad que conlleva el trabajo y todo lo relacionado con ello.

Este enfoque fue trascendental, ya que en algunos casos el personal mostraba cierta renuencia a la transformación de Dorian´s a Sears, y desde el momento que se les hacía notar que era elección suya estar o no en esta nueva etapa, y que según sus necesidades y lo que les ofrece la empresa, decidieran si estaban en el lugar correcto, fue un gran paso para contar con su participación.

Este curso fue impartido a 560 empleados de dos tiendas, que son la 79-55 La Paz 79-181 Forjadores. A continuación, están las gráficas que desglosan el total de cursos impartidos en el mes de septiembre y octubre, así como el número de personas que participaron.

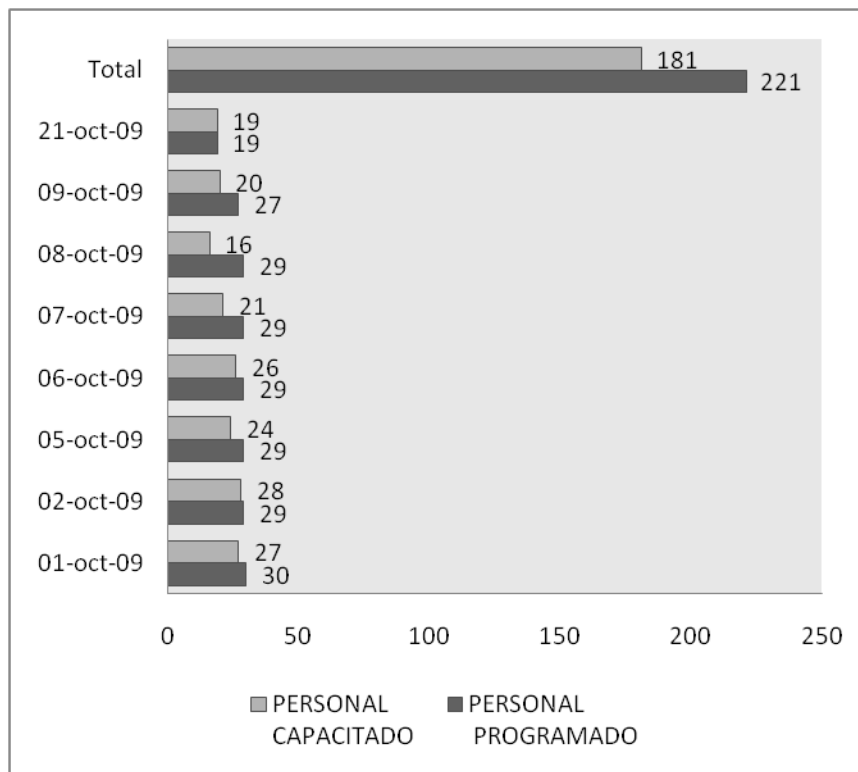
SEPTIEMBRE 2009

Instructor:	Claudia Zúñiga Ramos	
Sede:	La Paz	
Curso:	TCO	
FECHA DEL CURSO	PERSONAL PROGRAMADO	PERSONAL CAPACITADO
24-sep-09	29	20
25-sep-09	28	24
28-sep-09	30	27
29-sep-09	30	34
30-sep-09	30	27
Total	147	132



OCTUBRE 2009

Instructor:	Claudia Zúñiga Ramos	
Sede:	La Paz	
Curso:	TCO	
FECHA DEL CURSO	PERSONAL PROGRAMADO	PERSONAL CAPACITADO
01-oct-09	30	27
02-oct-09	29	28
05-oct-09	29	24
06-oct-09	29	26
07-oct-09	29	21
08-oct-09	29	16
09-oct-09	27	20
21-oct-09	19	19
Total	221	181



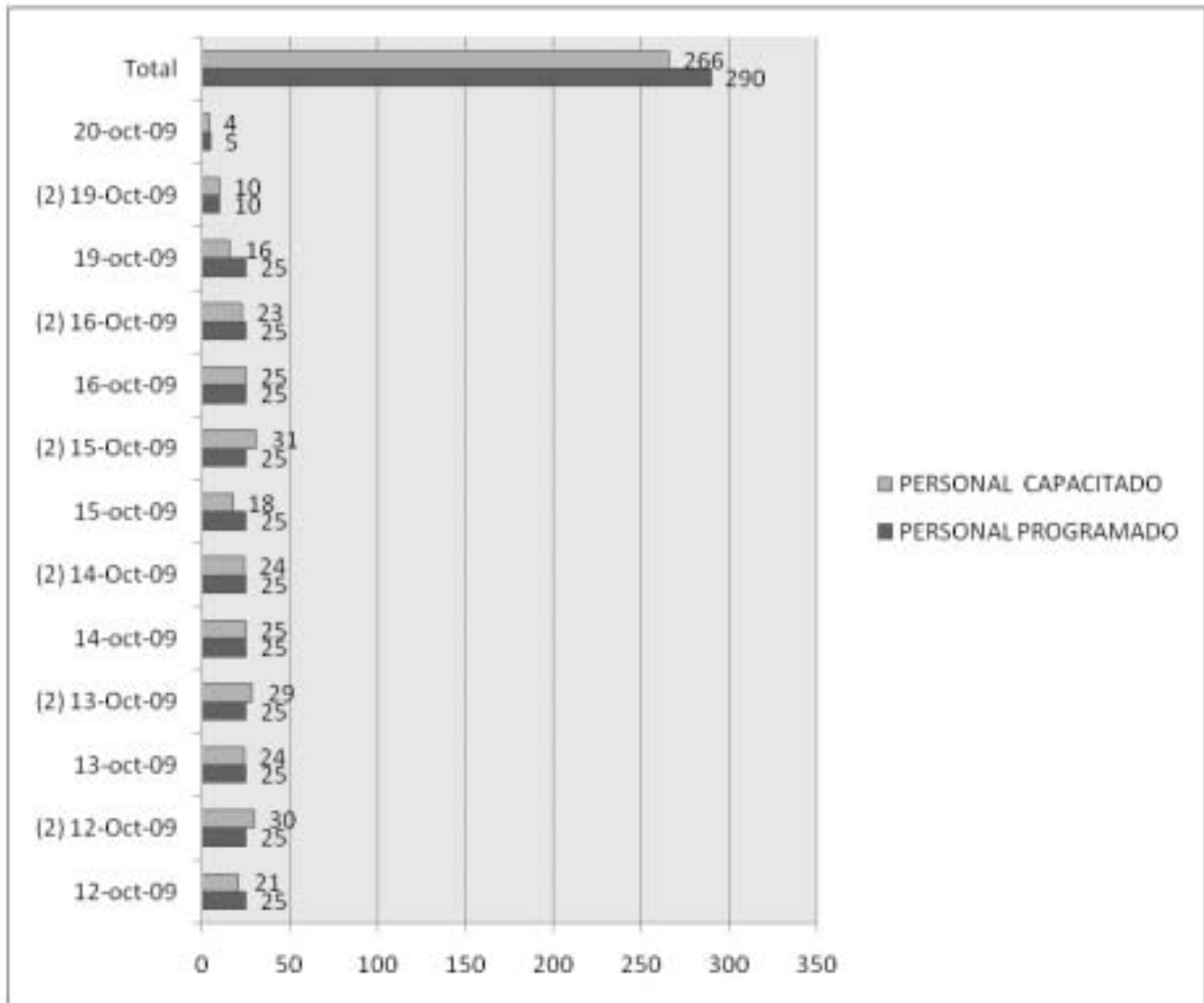
Dentro de la misma sede y para las mismas tiendas se dio también el curso de Inducción a la empresa. Debido a que este curso es más corto en duración la programación que se hizo fue dar dos cursos por día.

Este curso ayudaba a contextualizarlos y familiarizarlos con la historia de Sears, se le da a conocer el porqué del nombre de la empresa, los beneficios que obtienen al pertenecer a ella, la posibilidad de movilidad que en algún momento pueden llegar a tener, así como la responsabilidad y el compromiso que están adquiriendo al aceptar pertenecer a esta nueva organización.

El curso fue tomado por un total de 266 empleados, de antemano se sabía que el total de la plantilla no sería cubierto en ninguno de los dos cursos, por lo cual los coordinadores de capacitación de ambas sedes, tomaron el curso para poder después dar réplica al personal faltante. A continuación se muestra la gráfica, marca el avance por día que se tuvo de la capacitación del personal.

OCTUBRE 2009- Inducción

Instructor:	Claudia Zúñiga Ramos	
Sede:	La Paz	
Curso:	Inducción a la Empresa	
FECHA DEL CURSO	PERSONAL PROGRAMADO	PERSONAL CAPACITADO
12-oct-09	25	21
(2) 12-Oct-09	25	30
13-oct-09	25	24
(2) 13-Oct-09	25	29
14-oct-09	25	25
(2) 14-Oct-09	25	24
15-oct-09	25	18
(2) 15-Oct-09	25	31
16-oct-09	25	25
(2) 16-Oct-09	25	23
19-oct-09	25	16
(2) 19-Oct-09	10	10
20-oct-09	5	4
Total	290	266



3.4.2 Mexicali- Criterio Rector

Dentro de la segunda sede a la que fui asignada, impartí el curso denominado Criterio Rector, éste es el más reciente en comparación a los otros dos. Se instauró para dar solidez y fundamento a la nueva promesa que se le estaba haciendo al consumidor y que pretendía consolidar a Sears Roebuck de México en el *top of mind*⁴⁶ de la gente.

Este curso enfocado más al *marketing* y al posicionamiento, daba a los empleados un panorama más amplio de lo que la empresa pretendía alcanzar y el papel que le corresponde a cada uno de ellos para el logro de determinado fin.

El criterio rector que se implementó y se pretende sea vivido en cada una de las tiendas Sears Roebuck de México es: *Sears me entiende*.

Existen muchas inconformidades internas ante este nuevo *slogan* que se pretende sea el criterio rector de la empresa, ya que muchas veces el personal no siente que la empresa comprenda o entienda sus necesidades. Y la manera en que podía hacer frente a estas desavenencias es que la empresa la conformamos nosotros, no es la empresa ni los directivos los que te dicen trata o agrade de tal forma a los compañeros, eso es propio de cada uno y sus valores, la pregunta es ¿qué es lo que hace uno para fomentar el clima de desagrado?

Así también una pregunta clave es, que lo que hacemos o no hacemos realmente no sólo perjudica al otro y que nuestra interrelación debe ayudarnos a impulsarnos a todos hacia una dirección de liderazgo y éxito empresarial. Que a fin de cuentas es de dónde comemos y sacamos para satisfacer cualquiera que sean nuestras necesidades.

⁴⁶ *Top Of mind*- Término acuñado para determinar el posicionamiento de la marca. Según el vocabulario de términos publicitarios, es la palabra que designa al deseo concreto de una empresa para situar su marca y su imagen dentro de un segmento concreto del mercado

Considero que uno de los principales objetivos de la educación es dar a conocer el mundo en que nos desenvolvemos pero también ayuda a vislumbrar lo que no nos gusta y nos da herramientas para poder transformar nuestro entorno.

La capacitación persigue un cambio actitudinal, sin embargo, este cambio debe ir de la mano con una reestructuración de procesos organizacionales para que el recurso humano en general, pueda aplicar su talento dentro de los mismos y no solamente ser la parte mecánica de estos.

Reflexión

Una de las principales funciones que como pedagogos desempeñamos, adicional a la planeación didáctica, es la de capacitador o instructor. Es en este punto donde se pone a prueba nuestra capacidad de transmisión de conocimientos y apoyo en la construcción de nuevos aprendizajes significativos.

Existen varias características, que a mi perspectiva, debemos fortalecer como pedagogos si queremos desempeñarnos como capacitadores o instructores dentro de cualquier empresa o institución, que a continuación sugiero:

- Seguridad.
- Dominio del tema.
- Manejo adecuado de la voz.
- Capacidad de control de grupos.
- Conducción de debates.
- Manejo de problemas.
- Activación de los conocimientos previos.
- Manejo de técnicas didácticas.

Sin duda los mejores aprendizajes son los que se generan al entrar en contacto con la realidad. En mi caso particular, la realidad que se vive en las tiendas, lo cual ayuda a nutrir la teoría con la práctica.

CAPÍTULO 4. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Al egresar de la licenciatura, uno de los principales campos de trabajo que se me presentaron fue en el plano de la capacitación. Anterior a trabajar en Sears, me desempeñé como capacitadora en una empresa privada que brinda asesoría y consultoría a empresas y que, sin duda, me dio la confianza para solicitar el puesto en Sears Roebuck de México, tienda departamental reconocida y que es una buena referencia curricular.

Cuando inicié mi trabajo, dentro de Sears, pude constatar que uno de los campos de acción del pedagogo es sin duda dentro de este sector. Una nueva política por parte de las empresas enfatiza la necesidad de contratar a profesionales de la educación, ya sea pedagogos o psicólogos educativos, para que den soporte y sustento a la formación educativa que requieren las empresas.

A continuación, describo los logros profesionales que he conseguido a través de la experiencia laboral que me permitió realizar Sears dentro de su corporativo de capacitación.

4.1 Logros profesionales

Es importante dar testimonio de que el pedagogo tiene un nicho de acción muy extenso en el sector empresarial y que los logros profesionales que a continuación describiré son solo algunos de los que los pedagogos pueden alcanzar dentro de las empresas.

- Uno de los más importantes, fue el haber ascendido a un puesto en el corporativo al poco tiempo de haber ingresado. Mi dedicación así como el apoyo de mi jefe ayudó a que esto se concretara sin ningún problema.

- Formar parte de la “capacitación de capacitadores”, desarrollándome con más confianza como instructora ante los compañeros de la misma profesión y los psicólogos.
- Incrementar las capacitaciones de las distintas áreas que manejé, ayudando a fortalecer el conocimiento de los productos a los distintos asesores de ventas.
- Elaborar materiales didácticos, de distinta índole y para distintos objetivos.
- Estructurar actividades de aprendizaje para los seminarios de conocimiento de producto, dándole una perspectiva más amplia a el área de compras de la función realizada por el corporativo de capacitación.
- Dirección de la logística de seminarios de capacitación, ayudándome a fortalecer mi habilidad de coordinación, de liderazgo y de manejo de presupuestos.
- Apoyo a la educación a distancia a través del sistema *Net meeting*.
- Impartición de cursos con objetivos formativos, técnicos y de adiestramiento al puesto.
- Y dentro de un plano más personal el enriquecimiento cultural, al estar en contacto con distintos modos de vida, formas de pensar de las distintas áreas a las que tuve la oportunidad de capacitar.

Dentro de Sears pude aplicar los conocimientos de mi profesión basada principalmente en la realización de las siguientes funciones:

- Coordinar y difundir las actividades y capacitaciones de las categorías que tenía asignadas.
- Coordinar la relación Proveedor (instructor)-asesor de ventas.

- Supervisar los programas y manuales de enseñanza correspondientes a mis divisiones.
- Elaborar programas de formación.
- Impartir cursos, en varias entidades de la República Mexicana.
- Colaborar en la planificación de recursos didácticos para la implementación de cursos.
- Coordinar y/o dirigir seminarios.

De igual manera, tuve la oportunidad de cursar el diplomado “*Liderazgo y desarrollo de habilidades de dirección*”, que sin duda me enseñó a crecer como persona y como profesional, dotándome de nuevas capacidades y ayudándome a proponer nuevas alternativas que pretendían colaborar en el mejoramiento del área donde invertí casi tres años de mi vida.

Una de las propuestas que surgió, con base en dicho diplomado, fue el fortalecimiento de los valores en el área corporativa de capacitación y en los capacitadores de tienda.

Proyecto “El valor de los valores”

A través de un cuestionario de opinión, como método de detección de necesidades, pudimos percatarnos de que una de las áreas críticas del departamento de conocimiento del producto, caía en el rubro de los valores.

El objetivo de la aplicación del *cuestionario de opinión* fue el detectar áreas de oportunidad y de mejora dentro del departamento, así como proponer medidas de acción con base en lo detectado.

a) *La encuesta de opinión aplicada consta de 10 variables las cuales son:*

- Conocimiento de la empresa y puesto.
- Liderazgo o supervisión.

- Comunicación e información.
- Salud, higiene y seguridad en el empleo.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Cultura de calidad.
- Valores.
- Ventas.

*Cada variable consta de 6 reactivos con 4 opciones de respuesta.

b) Muestra

Dicha encuesta se aplicó a una muestra del 30% de los Coordinadores de Capacitación, ya que ellos son el vínculo entre el área Conocimiento del Producto (C.P.), el personal en Tienda y el del corporativo de capacitación.

Los Coordinadores de Capacitación se encuentran en un promedio de edad 25-30 años, con nivel Licenciatura con menos de 3 años de antigüedad en el puesto y en la empresa.

c) Metodología de aplicación

La encuesta se envió vía correo electrónico y fue recabada de manera confidencial vía *fax express*.

Los resultados fueron vaciados en una plantilla, para que fueran graficados, haciendo más fácil su análisis.

d) Los resultados

Los resultados obtenidos dejaron ver las áreas de oportunidad en las siguientes variantes:

Valores: Refleja el 44% de insatisfacción en nuestra muestra.

Toma de decisiones: Refleja el 31% de insatisfacción en nuestra muestra.

Lo que nos llevó a considerarlos como puntos críticos a tratar.

d) Propuesta

Propuesta “El Valor de los Valores”

Una de las propuestas que realicé junto con mi equipo de trabajo, dentro del área de conocimiento de producto, fue crear un *blog* en la página de intranet como medio de difusión y comunicación directa con el personal, acerca de los valores utilizando las definiciones formales para cada Valor. Haciendo hincapié, principalmente, en los que promueve la empresa: Trabajo, crecimiento, Responsabilidad Social y Eficiencia.

Se esperaba que con la interacción en el *blog*, se promoviera la construcción de nuevas concepciones de valores, así como una manera diferente de vivir cada uno de ellos, tanto en el ámbito personal como laboral. Generando un espacio para dar significado y sentido a los valores a través de exponer sus vivencias y dar evidencia de la aplicación de cada uno de ellos.

Así mismo para que dicho proyecto no se quedara solo en el área corporativa de capacitación, se pretendía en una segunda fase organizar junto con los coordinadores de capacitación, una campaña en las tiendas denominada “El Valor de los Valores”, cuyo objetivo sería promover la participación de los asesores de ventas para que hablaran del valor que le dan a los valores, así como el desarrollo de una propuesta para que éstos se vivan día a día. Las experiencias de cada coordinador de capacitación serían comentadas en el *blog*.

Desafortunadamente la aplicación de dicho proyecto quedó inconclusa debido a la falta de las herramientas necesarias para llevarse a cabo, así como la carga excesiva de trabajo que impidió dar seguimiento al proyecto.

Muchos proyectos y programas que se llegan a proponer, no solo por una servidora sino por la mayoría de los profesionistas que se encuentran laborando, son poco valorados y por ende aplicados, lo que marca un desaliento constante de seguir innovando. Y esa gran falla le ha costado a la empresa una enorme fuga de talentos que se sienten desaprovechados.

4.2 Recomendaciones profesionales

Puedo decir definitivamente que la formación que se nos da en la UNAM, dentro del Colegio de Pedagogía nos ayuda a formarnos para desenvolvemos en distintas actividades profesionales como pedagogos.

Todas y cada una de las materias que cursé me brindaron diversas enseñanzas, tanto profesionales como personales, asignaturas como teoría pedagógica, filosofía, didáctica, pedagogía contemporánea, me fueron formando y abriendo el panorama que nos brinda la profesión.

Así mismo al egresar de la carrera y enfrentar distintas realidades, me hizo ver que cualquier conocimiento no tiene vida hasta que se le dé una aplicación práctica que nos ayude a transformar nuestra realidad. La escuela nos da la plataforma para interactuar y avanzar en nuestro mundo, transformándolo a través del camino, la realidad es la que construimos día a día con nuestras acciones y decisiones.

Me siento afortunada, ya que la labor como pedagoga que desempeñé en la empresa de Sears, me dio la posibilidad de mejorar y desarrollar mis habilidades y actitudes, dejando como una aportación al personal con el que tuve contacto, y que traté de ayudar en su formación tanto profesional como personal.

Así como último punto quiero esbozar con base en mi experiencia laboral y en lo que he investigado, las principales competencias que se están buscando en los profesionales de la educación, haciendo hincapié en el fortalecimiento de éstas a

través del contexto que brinda la Universidad así como en las prácticas profesionales o en el desarrollo de servicios sociales.

Competencias cognoscitivas

- Incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- Capacidad de aprendizaje: asimilación de nueva información y su aplicación eficiente.
- Conocimiento del funcionamiento de la estructura organizacional de la empresa en la cual se pretende laborar.
- Flexibilidad: versatilidad cognitiva, para solución de problemas y para interpretar la realidad de distintos modos.
- Conocimiento de las características de la educación para adultos (Andragogía).
- Conocimiento de las modalidades de acción pedagógica en ámbitos empresariales.

Competencias prácticas- habilidades técnicas

- Saber hacer, estas competencias se refieren al poder de aplicación de los conocimientos adquiridos, llevándolos a acciones concretas.
- Diseño de proyectos educativos en organizaciones empresariales.
- Diseño de recursos pedagógicos (escritos, presentaciones y material informático).
- Tomar y fundamentar decisiones pedagógicas.
- Habilidad para la aplicación de metodologías didácticas adaptadas a diferentes destinatarios y modalidades (presencial y a distancia).

Competencias sociales

- Conciencia organizacional: adaptación, conocimiento y respeto a la cultura organizacional.
- Comunicación verbal: fluidez verbal, riqueza de vocabulario, expresividad verbal, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos.
- Comunicación no verbal: mirada, contacto visual, forma de saludar, expresividad facial, sonrisa, tono, volumen y timbre de voz.
- Construcción de relaciones.
- Orientación a los clientes internos.
- Trabajo en equipo: habilidad para participar activamente de una meta común y ser capaz de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.
- Reconocimiento de los propios límites.
- Respeto en las relaciones personales e interpersonales.

Aun falta mucho por hacer en las empresas, comenzando por romper las barreras que existen en la visión pragmática de que: a “mayor capacitación mayor dinero”, contemplando que la relación no es directa, pero sin embargo si se desatiende puede provocar una catarsis interna.

El pedagogo aún tiene que seguir luchando con la interrogante ¿se justifica la cantidad de fondos invertidos en estos procesos de formación con el incremento esperado del desempeño en el puesto de trabajo?

Se debe de reforzar la idea de que los aprendizajes del ser humano, desde un punto de vista individual, se pueden convertir en aprendizajes organizacionales, en la medida que se guíen y compartan al llevarlos hacia aprendizajes colectivos, que fortalezcan la integración, la eficacia y la productividad para alcanzar organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje.

CONCLUSIONES

Como mencioné al inicio de este informe, las empresas se enfrentan a un nuevo paradigma organizacional, donde se hace presente la necesidad de concebir al hombre como la pieza clave para su desarrollo.

Desafortunadamente esta concepción de hombre se mantiene fragmentada, lo que genera que el proceso de capacitación se limite al adiestramiento de puestos o el desarrollo de habilidades técnicas, que dejan de lado la parte de necesidades emocionales y de crecimiento personal.

Lo que pude constatar en la empresa de Sears es que aunque el contexto social enfatiza una nueva gestión basada en la capacitación del denominado “recurso humano”, se sigue soslayando su papel ante las toma de decisiones de inversión para su innovación y crecimiento.

Así bien, como ya había citado de la Dra. R. Moss, muchas organizaciones aspiran a tener “asociados” capaces de resolver asertivamente los problemas que se pueden presentar, sin embargo, muy pocas empresas hacen esfuerzos necesarios para invertir en sus empleados y el futuro.

No obstante, es importante entender que la relación que actualmente se concibe entre la empresa y la capacitación da una nueva directriz al quehacer pedagógico. Lo que me hace marcar las siguientes conclusiones:

- En esta sociedad de la información y el conocimiento es menester, como pedagogos, prepararnos y ayudar a preparar al personal, en este caso de empresas, hacia los nuevos cambios.
- Contextualizarnos con nuestro entorno y comprender que el ritmo de vida ha cambiado, las certezas se vuelven incertidumbres y la capacitación constante es la herramienta que nos ayudará a mantenernos en el ritmo de la vida.

- La educación para el cambio exige, en un principio, hacer comprender las circunstancias sobre las cuales se pretende actuar, se debe ayudar a cada individuo a comprender la sociedad donde vive y adaptarse a ella; sin embargo, adaptarse implica estar dispuesto a participar en la construcción del contexto en que se vive.
- Existen varias estrategias de acción para la formación de los Recursos Humanos, sin embargo, aún falta trabajar más la resistencia por parte de los directivos a implementar procesos de mejora continua como los programas de capacitación, que favorecen y mejoran los procesos de trabajo.
- El objetivo primordial que se espera, cubran los pedagogos, es avanzar en la construcción de propuestas educativas que tiendan a mejorar el acceso, la permanencia, el progreso y la trayectoria, en el caso particular de Sears, de sus asesores de ventas, así como de todo su personal.
- Hasta estos momentos se ha logrado ganar un lugar en las empresas, es importante hacer hincapié que la concepción del pedagogo dentro de la empresa puede ampliarse más dándole un soporte definitivo al quehacer pedagógico.
- Se debe fortalecer una interpretación holística del sujeto, podemos ver a un sujeto que se conforma de su historia, su cultura, que tiene diversas necesidades y que busca que aquello que conozca y aprenda le ayude a desarrollarse dentro de su entorno social, incluyendo en este, tanto el contexto familiar como laboral.
- Para entender y valorar a la capacitación como una actividad educativa necesaria, primero se debe de conocer y comprender el significado y el valor de la educación en la vida del hombre.

Sears me brindó la oportunidad de vivir una experiencia profesional, que si bien estuvo llena de retos y obstáculos, aciertos y desaciertos, me dio una base sólida para la aplicación de mis conocimientos y me dejó ver la necesidad de seguir formándome como profesional.

Como egresada de la licenciatura en pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de México, puedo concluir que nuestra formación educativa nos da las bases para desempeñarnos profesionalmente en la sociedad, no obstante, tenemos mucho trabajo por hacer y es menester seguir formándonos, capacitándonos y aplicando todos nuestros conocimientos. El mundo nos indica la necesidad de desarrollar nuevas competencias y mejorar las que ya poseemos.

La incorporación de nuevas tecnologías en la empresa marcará, sino es que ya lo hace, nuevas competencias a desarrollar en el perfil del pedagogo. Como podría ser el desarrollo de material didáctico en línea, de cursos a distancia y de sistemas de evaluación más sólidos que contribuyan a una mejor concepción de eficacia de los procesos educativos.

Puedo concluir que la educación formal que me brindó la Universidad no es el fin, sino el comienzo de una preparación constante como profesional de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

Bertalanfy, Ludwig Von. *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: FCE, 1976.

Blake, Robert. *El aspecto humano de la Productividad*. España: Deusto, 1990.

Carrascosa, José Luis. *Computopía y nuevo siglo (Prólogo) y La quiebra del mito tecnológico (cap. 1)* En: *De la Sociedad de la información a la Sociedad del Conocimiento*. Arcadia, 2003.

Castillejo José Luis, Vázquez Gonzálo, Colom Antonio, Sarramona Jaume. *Teoría de la Educación*. Madrid: Taurus, 1994.

Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. Madrid: Alianza, 1998.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 1996.

Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica*. México: Mc Graw Hill, 1993.

Davis, Keith. *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill, 1999.

Díaz Barriga A. Frida y Hernández Rojas Gerardo. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hill, 1998.

Gil Mendoza, José. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 1986.

González Casanova, Pablo. *Los sistemas de universidad abierta y las ciencias y técnicas del conocimiento*. Conferencia Magistral.

González Cornejo, Aurelio. *Cómo diagnosticar necesidades de capacitación*. México: Pac., 2001.

Kopelman, Richard. *Administración de la productividad*. Mc Graw Hill, 1998.

Landeta, Ana. *Elementos tecnológico-pedagógicos complementarios al material didáctico*. Madrid: Centro de estudios Financieros (CEF), 2006.

Ludojoski, R. . *Anragogía o Educación del Adulto*. Argentina: Guadalupe. 1972

Morin, Edgar. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. México: UNESCO. 1999

Much Galindo, Lourdes. *Fundamentos de administración*. México: Trillas, 1999.

Méndez Morales, José Silvestre. *Economía y la empresa*. México: Mc Graw Hill, 1989.

Mendoza Núñez, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas, 1986.

Pansza González, Margarita. *Fundamentos de la Didáctica*. México: Gernika. 2002.

Pinto Villatoro, Roberto. *Proceso de Capacitación*. México: Diana, 1990.

Pinto Villatoro, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2000.

Pozo, J.I. *Teorías cognitivas de aprendizaje*. Madrid: Morata, 1989.

Ramírez Cavassa César, *Vicios y virtudes de la capacitación*. México: Pac S.A. de C.V., 1ª edición, 1993.

Rebollo Pedruelo Miguel, *Sociedad de la Información y TIC*. Universidad Politécnica de Valencia. 2005.

Rodríguez Palmero, María Luisa. *Teoría del aprendizaje significativo*. España: Centro de Educación a Distancia (C.E.A.D). 2004.

Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo personal*, México: Limusa, 1983.

Tovar Santana, Alfonso. *El constructivismo en el proceso enseñanza-aprendizaje*. México: IPN, 2001.

Documentos Institucionales:

Sears Roebuck S.A de C.V., *Manual de Inducción a la empresa*, 2001.

Sears Roebuck S.A de C.V., *Código de Ética, Haciendo las cosas correctas por las razones correctas*. Sin fecha

Sears Roebuck S.A de C.V., *Manual de Inducción a ventas*. Sin fecha

Base de datos electrónica:

Real Academia Española. Consultado en: <http://www.rae.es/rae.html>

Kaplún, Mario. *Procesos educativos y canales de comunicación*. Consultado en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html>

Torres Rosa-María, *Educación en la sociedad de la información*. Consultado en: <http://www.vecam.org/article643.html>

Ley federal del trabajo. De: H. Congreso de la unión. Consultado en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/>

Sitios consultados:

http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1290_que-es-una-empresa-comercial.php [Consultado: 22 de marzo de 2010].

<http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm#Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n> [Consultado: 22 de marzo de 2010].

http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/como_navegar/84_6490.html [Consultado: 22 de abril de 2010].

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/080502negocios.html> [Consultado: 13 de abril de 2010].

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3723-breve-analisis-sobre-la-capacitacion-en-mexico.html> [Consultado: 22 de marzo de 2010].

<http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [Consultado: 27 de mayo de 2010].

<http://definicion.de/gestion/> [Consultado: 22 de mayo de 2010].

<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=> [Consultado: 30 de mayo de 2010].

<https://www.sears.com.mx/searssite/rh/historia/searsmexico.aspx> [Consultado: 18 de mayo de 2010].

http://www.eumed.net/cursecon/economistas/adam_smith.htm [Consultado: 21 de septiembre de 2010].

ANEXO



REPORTE DE CAPACITACION

CURSO: FECHA:

NOMBRE DEL EXPOSITOR: EMPRESA:

TEMAS A DESARROLLAR: DURACIÓN:

DURACIÓN:

TIENDA DURACIÓN:

MATERIAL DE APOYO: A) CAÑÓN B) ROTAFOLIO C) MUESTRAS D) OTROS ESPECIFIQUE

MATERIAL DIDACTICO: A) MANUALES B) PRESENTACIÓN POWER POINT IMPRESA C) OTROS

LUGAR: FOLIO

PARTICIPACION ACTIVA DE LOS ASISTENTES: SI

NO

TEMAS CUBIERTOS:

SI

NO

GENERACION DE CONTROVERSIAS: SI NO

DOMINIO DEL TEMA POR PARTE DEL EXPOSITOR: SI

NO

RESOLUCION DE DUDAS: SI NO (SI ES NO, ESPECIFIQUE CUALES)

: _____

OBSERVACIONES:

GERENTE DE TIENDA

COORDINADOR CAPACITACIÓN
