



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“La función del psicólogo como instructor de capacitación en una empresa privada”.

Reporte de trabajo profesional

Para obtener el título de: Licenciado en psicología

Presentado por: Noemí Jiménez Lomas

Asesores:

Dra. Cynthia Zaira Vega Valero

Dr. Carlos Nava Quiroz

Dra. Sandra Angélica Anguiano Serrano

Tlalnepantla, Edo. de México

2006





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Por tu infinita confianza, amor y comprensión que siempre me has brindado, así como el haberme cedido tiempo que a veces sin tu consentimiento tome y debí dedicarte, robándolo para poder realizarme profesionalmente, te dedico este trabajo a ti mi niña bonita, Zaira Nohemí Benítez Jiménez.

A Cynthia Zaira Vega mi asesora y ex compañera, por haberme dedicado un espacio de tu valioso tiempo, por tus comentarios y apoyo para lograr dar este paso. Carlos Nava por tus atinadas observaciones. Sandra Angélica Anguiano, Guadalupe C. Meléndez.

A mis padres y hermanos por su apoyo moral. Ma. De Jesús Lomas I. y Sergio Teofilo Jiménez L., Sofía por tu ejemplo de superación y constancia, Judith por tu persistencia, Eduardo y Berenice.

A todos mis compañeros y amigos que con su insistencia en preguntarme ¿cuando me titularía?, provocaron que no desistiera hasta lograr mi objetivo. César L. Hidalgo, Luis Miguel Benítez R., Javier Arriaga, Ma. Antonia Rodríguez, Martha Luna, Xochitl Faudrin, Javier H. Cruz, Ma. Socorro Jasso, Antonio Cuevas, Edgar S. Robles.

A la empresa Paden, S.A. De C.V. por el trabajo que me permitió desarrollar profesionalmente y aplicar algunos de mis conocimientos adquiridos en la carrera; así como el aprendizaje que me permitió obtener.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1 LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL</b>	
1.1 Antecedentes de la psicología industrial.....	6
<b>CAPÍTULO 2 EL PSICÓLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS</b>	
2.1 La capacitación como requisito según lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.....	10
2.2 Perfil de un buen instructor.....	13
2.3 El psicólogo como facilitador de aprendizaje.....	17
<b>CAPÍTULO 3 MIXUP, HISTORIA Y ORGANIZACIÓN</b>	
3.1 Antecedentes de Paden S.A. de C.V. (Las tiendas de discos Discolandias, Mixup y MX.....	21
3.2 Organización de la empresa.....	21
3.3 Organización de una tienda .....	23
<b>CAPÍTULO 4 EL TRABAJO DEL PSICÓLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA</b>	
4.1 El psicólogo como instructor de capacitación en la empresa Paden S.A. de C.V. ....	25
4.2 Implementación de un curso de inducción como parte de la capacitación en la empresa (operación de los sistemas de GÉNESIX y P.S.I.) .....	28

## **CAPÍTULO 5 LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA MIXUP, DISCOLANDIA Y MX**

5.1 La importancia del servicio y atención al cliente en las tiendas de discos .....	34
5.2 Elaboración e implementación de un taller de servicio y atención al cliente .....	35
<b>DISCUSIÓN.</b> .....	46
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
<b>ANEXOS</b> .....	51

## RESUMEN

El presente reporte de trabajo es una reseña de la labor desempeñada en la empresa Paden, S.A. de C.V., como profesionista en psicología, teniendo como objetivo resaltar la participación del psicólogo para planear, organizar y llevar a cabo el entrenamiento del personal de una empresa; iniciando con una breve reseña del desarrollo de la psicología industrial y la capacitación como parte de la misma. Asimismo la capacitación según lo dispuesto por la ley federal del trabajo, los trámites a realizar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social al registrar los programas de capacitación de las empresas, el perfil que debe tener un buen instructor según algunos autores y según los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a participantes en cursos, el psicólogo como facilitador de aprendizaje, los antecedentes y estructura de la organización de la empresa. Enseguida la función del psicólogo en la misma, así como el desarrollo de la capacitación en ésta, con la implementación de dos sistemas computarizados como parte del desarrollo tecnológico en las tiendas de discos. Posterior a esto, la detección, planeación e implementación de un curso de inducción como parte de la continuidad y la capacitación en la empresa, comprendiendo la operación de los sistemas que se implementaron y por último las razones, la propuesta y la impartición de un taller de servicio y atención al cliente dirigido a el personal operativo de la empresa.

En la discusión se hacen algunas propuestas para que las próximas generaciones y la institución consideren, como parte de la preparación en esta profesión.

## INTRODUCCIÓN

Cuando en una empresa necesita personal para que ocupe algún puesto debe realizar un proceso de selección, el cual se apega a las políticas y necesidades que tiene la organización. Sin embargo, estos procedimientos no aseguran que la gente hará bien su trabajo. Wakeley (1983), menciona que mediante el entrenamiento, se busca que la gente realice sus labores y se haga cargo de otras al presentarse la ocasión. Las experiencias que una persona tenga, relacionadas con su trabajo, dan forma a su conducta en el mismo. El propósito del entrenamiento es guiar esas experiencias de tal modo que los cambios en la conducta de la persona en sus habilidades y en sus actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva; el entrenamiento busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede llevar a una nueva conducta, desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan.

En el adiestramiento, se conjugan la relación individual con la consecución de los objetivos de la institución. En este marco la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que se tienen como meta. **Rodríguez, E. y Marquez, A. (2000)**

La capacitación es un proceso de formación continuo o integral a través del cual se adquieren, desarrolla y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño. Dadas las necesidades de la empresa y para facilitar el aprovechamiento del aprendizaje, el profesional que puede ayudar y complementar el proceso de formación del empleado, es el psicólogo.

Lo anterior, es lo que me lleva a resaltar la participación del psicólogo para planear, organizar y llevar a cabo el entrenamiento del personal de una empresa, adaptándose a los cambios tecnológicos implementando un sistema que lleve el

control del inventario de cada una de las tiendas de discos, asimismo, otro sistema que registra las ventas de cada uno de los artículos y preparando al personal desde la inducción a la empresa hasta resaltar la importancia de brindar un buen servicio y atención al cliente.

En el presente reporte, se pretende dar a conocer el trabajo del psicólogo dentro del área industrial, por lo que el **primer capítulo:** tratará de los antecedentes de la psicología industrial, el **capítulo dos:** la capacitación como requisito según lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, así como el perfil que debe tener un buen instructor y el psicólogo como facilitador de aprendizaje. En el **tercer capítulo:** se realizará una breve reseña de la empresa Paden, S.A. de C.V. dedicada a la compra y venta de discos y como está conformada la empresa y las tiendas de la misma.

En el **capítulo cuatro:** se reasaltará el papel del psicólogo en el área de capacitación en la empresa Paden, S.A. de C.V. y para las tiendas de discos además, de la implementación de un curso de inducción como parte de la capacitación.

En el **capítulo cinco:** para darle continuidad a la capacitación de toda empresa dedicada a brindar un servicio, se reforzó la conducta de dar atención a los clientes, por lo que fue necesario elaborar un taller de servicio y atención al cliente para concientizar a los empleados; por lo que fue necesario programar e impartirles a las tiendas donde este aspecto estaba fallando de acuerdo a los comentarios y sugerencias de los clientes así como, las bajas calificaciones de las evaluaciones del servicio que ofrecían los empleados de estas tiendas.

Por último se realizará una **discusión** en donde se analizará la función y trabajo del psicólogo, así como reconsiderar si la preparación recibida en esta institución sirvió para facilitar el trabajo y desempeño de él y al mismo tiempo dar algunas sugerencias para que lo consideren las nuevas generaciones y salgan mejor preparados.

## **CAPÍTULO 1**

# **LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

### **1. 1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

La psicología como otras ciencias tiene su parte teórica y su parte práctica o lo que se conoce como psicología aplicada la cual está orientada al estudio y solución de problemas en áreas específicas; es decir, es aquella que utiliza los principios psicológicos para la solución de problemas en diferentes áreas las cuales son:

Psicología clínica, se ocupa de resolver problemas de salud mental en las personas, en esta área se puede dar terapias para solucionar problemas de conducta normal, neurosis o psicosis.

Psicología educativa o pedagógica, esta se interesa en resolver problemas del proceso de enseñanza aprendizaje, a través de la asesoría u orientación a educadores y niños en edad escolar, adolescentes o jóvenes.

Psicología social estudia el comportamiento de los grupos humanos aplicando los métodos y principios psicológicos.

Psicología Industrial aplica los métodos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el ámbito productivo (laboral). Esta última es la que nos ocupa y de la cual es necesario realizar una breve reseña histórica incluyendo aquellos hechos más relevantes que originaron la aplicación de los principios psicológicos al área laboral.

Es muy difícil fijar la fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciará el 20 de diciembre de 1901, cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad publicó "The Theory and Practice of Advertising", libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores señalan a Hugo

Munsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 “The Psychology of Industrial Efficiency” ([www.monografias.com/psicologia-industrial.](http://www.monografias.com/psicologia-industrial))

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones; la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, fue en ese tiempo que se contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología Industrial, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Blumm Y Naylor, 1985)

El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares (una vez terminada la guerra), para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de tests psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego en la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como Selección y Capacitación de Personal.

Hasta 1925, la psicología se había ocupado de la psicología del personal por así decirlo, después amplió considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho muy relevante y famosa serie de trabajos llamados Los estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados, en dichos estudios algunos planteamientos fueron, ¿Qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, ¿qué sucede si se establecen periodos de descanso? etc.. La conclusión a la que se llegó fue que los aspectos físicos

tenían menos importancia de la que se les atribuía aunque eran relevantes (Blumm y Naylor, 1985).

Los estudios mencionados dieron origen a nuevos campos de investigación que siguen siendo importantes hasta nuestros días como son: la calidad y tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas que afectaban la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia fue en la segunda guerra mundial, 2000 psicólogos contribuyeron además de aplicación de tests para la selección y clasificación; colaboraron con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos como: buques, tanques, submarinos además del estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron origen a otra nueva e importante rama de la psicología Industrial: La psicología de la ingeniería (conocida también como Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores humanos) ([www.monografias.com/psicologia-industrial](http://www.monografias.com/psicologia-industrial))

El desarrollo de la psicología Industrial en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado a una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos. De esta manera el psicólogo industrial tuvo que empezar a trabajar mas de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que 1) optimizaría sus capacidades físicas y humanas, 2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo y 3) garantizará eficiencia en todos los aspectos.

Particularmente se interesaron por estudiar qué funcionaba como motivadores o facilitadores del aprendizaje logrando tener premios como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas o llamadas de atención.

El interés por la organización como sistema total se inició cuando los psicólogos se percataron que para un miembro cualquiera de la organización existe como un ente psicológico ante el cual se reacciona. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relaciona con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas. ([www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg).)

Siendo de esta manera como inicia la psicología industrial e insertándose en el área organizacional hasta nuestros días, aquí en nuestro país el desarrollo ha sido lento pero ya ha incursionado en el ámbito laboral en el reclutamiento y selección y en la capacitación, en ésta última se ha establecido como necesaria y requisito por la ley federal del trabajo notándose mejoras tanto para las empresas como para el personal que labora en las mismas.

## **CAPÍTULO 2**

# **EL PSICÓLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS**

### **2.1. LA CAPACITACIÓN COMO REQUISITO SEGÚN LO DISPUESTO POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

El trabajo es una realización de la voluntad, una actividad ligada con la seriedad que se experimenta conscientemente y con una finalidad, siendo generalmente, remunerado. La mayoría de las personas siempre que inician a trabajar o a desempeñar una actividad dentro de una empresa necesitan que se les oriente o bien que se les explique cuales son sus actividades; así como también mantenerlo al corriente de acuerdo a las necesidades del puesto o actividad que desempeñe.

En los últimos años las organizaciones productivas en México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido principalmente a tres factores:

1. Las disposiciones legales
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Las disposiciones legales han hecho que los empleadores se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente; desafortunadamente esto ha provocado que se diseñen programas de capacitación y adiestramiento sin considerar los lineamientos técnicos que deben reunir.

En el caso de nuestro país existen leyes de las cuales algunas se enfocan al trabajo es decir las empresas o industrias tienen obligaciones LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO en el capítulo III Bis se refiere a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en el artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho de que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas

formulados, de común acuerdo, por el patrón sus trabajadores o sindicato y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En el 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 que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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 (Ley Federal del Trabajo, 2000)

En el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación, considera la necesidad de facilitar y fomentar la actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben cumplir las empresas, así como de programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y al mejoramiento sostenido de su productividad y calidad.

Los formatos que deberán utilizar las empresas son los siguientes:

FORMATO DC-1: El cual es un informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento. La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades del trabajador y

empresa. El número de integrantes y sus bases generales serán determinados de común acuerdo por el patrón y los trabajadores o en su caso por el trabajador y el sindicato titular del contrato colectivo.

FORMATO DC-2. Se enfoca a los planes y programas de capacitación los cuales deberán ajustarse a responder a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes a la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, se deberán formular en tres modalidades. 1.Específicos al interior de la empresa 2.comunes elaborados por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación, puestos de trabajo u ocupaciones determinadas 3.Elaborados para una rama de actividad económica determinada.

Los planes y programas deberán referirse a periodos no mayores de cuatro años. Podrán ser impartidos por personal de la empresa, por instructores externos o instituciones.

FORMATO DC-3. Por cada curso impartido a cada participante se deberá de entregar una Constancia de Habilidades Laborales y la empresa deberá de conservar una copia de cada constancia entregada.

FORMATO DC-4 Lista de constancia de habilidades laborales En este formato se deberá de anotar a cada una de las personas capacitadas durante todo un año así como la cantidad de constancias entregadas de acuerdo a los cursos recibidos por cada trabajador y al final totalizar la cantidad de éstas.

FORMATO DC-5 Solicitud de registro de agente capacitador externo es decir aquella persona física o moral deberá de escribir su nombre completo, RFC, reg. Patronal del IMSS, etc. (Manual de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, "criterios administrativos, formatos e instructivos)

Las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación, la apertura comercial, el tratado de libre comercio y las fuertes tendencias hacia la calidad total, la excelencia, los movimientos de mejora y otros similares han impuesto a las organizaciones del país importantes

retos y una serie de tareas que pueden ser de profunda trascendencia tanto para el personal en su conjunto como para la economía de las unidades de producción y de servicios, contempladas individualmente o agrupadas en los niveles regional y nacional.

Ahora bien, es cierto que la capacitación es un requisito y así es contemplado para muchas empresas, por lo que en muchas ocasiones sólo la imparte personal parte de la misma empresa, pero sin conocimientos o las bases fundamentales de plantear un objetivo organizar y estructurar un curso y atender a las verdaderas necesidades del personal y de la empresa; por lo que los requisitos sólo son cubiertos.

## **2.2 PERFIL DE UN BUEN INSTRUCTOR**

En términos generales, aún cuando la obligación de los patrones de proporcionar capacitación a sus trabajadores ya se contemplaba desde 1970, al momento de publicarse las reformas mencionadas las organizaciones se encontraban impreparadas para atender cabalmente las disposiciones legales en dicha situación. A la fecha, la situación se ha vuelto más compleja y no se trata únicamente de la obligación legal sino de la supervivencia misma de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de los avances, persiste la falta de comprensión por parte de algunos empresarios de la misión que cumplen la capacitación y el adiestramiento, así como la carencia de una sólida infraestructura nacional, en el nivel de instituciones capacitadoras, organismos públicos, universidades, entidades empresariales internas e instructores, que soporte una labor tan trascendente como compleja (Mendoza, 1998).

Es en este punto donde también el instructor en ocasiones no se encuentra preparado o simplemente se le contrata para que se cubra un requisito; sin embargo es el instructor quien yo considero que se debe esmerar para que la capacitación que se ofrezca al personal sea de calidad y prepararse para cubrir las necesidades.

Al término "instructor" se le pueden dar diferentes definiciones algunas pueden ser:

- **Instructor** es una persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieran para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. Debe dominar metodologías de enseñanza-aprendizaje, acordes con el tipo de conocimiento a impartir y el tipo de capacitación sujeto al proceso formativo (Reza, cit. en: El ABC del instructor, 2000).
- **Instructor** es la persona que domina una o varias especialidades u oficios, y cuya misión es transmitirlos y enseñarlos a otras personas, con arreglo a una metodología; sobre él recae de manera especial la tarea de aplicación directa y eficaz de la capacitación (Carrillo, cit en: El ABC del instructor, 2000).
- **Instructor** es la persona física que tiene los conocimientos técnicos pedagógicos suficientes para preparar y formar a una o más personas en el desempeño de tareas relativas a un puesto de trabajo. Es el agente y actor principal en el proceso de capacitación y adiestramiento al interior de las empresas (STPS, cit en: El ABC del instructor, 2000).
- **Facilitador** es la que se utiliza a sí mismo como un instrumento de facultación, para la toma de decisiones. Construyendo un ambiente que estimule el involucramiento, el aporte creativo y la aceptación de la responsabilidad de dar cuenta de los resultados finales (Lou Tice cit en: El ABC del instructor, 2000).

Al realizar esta revisión de diferentes definiciones, de lo que para varios autores es ser un Instructor se puede decir que es necesario también determinar cuales son las características para que la persona dedicada a ser Instructor deba cubrir.

En un estudio realizado por Reza (2000), en donde los resultados obtenidos tiende a determinar cual es el perfil "ideal" del instructor. Se consideraron dos

grupos distintos de participantes a cursos/eventos de capacitación y adiestramiento y uno tercero conformado por instructores; el primer grupo estuvo integrado por ejecutivos o funcionarios, el segundo por trabajadores operativos o técnicos.

A los dos primeros grupos se les aplicó un cuestionario en donde se les pedía, de manera abierta, enunciaran las 10 principales características que debería poseer un instructor ideal. Una vez procesada la información se les pidió la jerarquización y definición de las características detectadas.

Al grupo de 600 Instructores, se les pidió determinar el perfil idóneo del instructor profesional.

**Tabla 1 La siguiente tabla refleja los datos obtenidos por Reza, (2000)**

EMPLEADOS	EJECUTIVOS	INSTRUCTORES
EXPERIENCIA	EXPERIENCIA	MANEJO DE CONFLICTOS
ACTUALIZADO	ACTUALIZADO	ACTUALIZACIÓN DOMINIO DEL TEMA
CON ESTUDIOS	ESTUDIOS, PREPARADO	
DINÁMICO	CREATIVO	
PROFESIONAL		FACILIDAD PARA COMUNICARSE, FACILIDAD PARA RELACIONARSE
LÍDER	LÍDER	
MOTIVADOR		RESPECTO A LOS PARTICIPANTES
FLEXIBLE	ABIERTO	FLEXIBILIDAD, ADAPTABILIDAD
RESPONSABLE	PUNTUAL, AMABLE	PUNTUALIDAD
PRÁCTICO		MANEJO DE EJEMPLOS APLICABLES
FÍSICO AGRADABLE	FÍSICO AGRADABLE, PRESENTABLE	APARIENCIA PERSONAL

Como conclusión se llegó que para tener el perfil del Instructor ideal, es tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocimiento, dominio del tema, avalados con estudios y experiencia valiosa en los temas que pretenda impartir.
- Facilidad de palabra, creatividad e innovación para transmitir sus conocimientos.
- Responsabilidad, traducida en preparación de materiales de las sesiones, puntualidad y amabilidad, entre otras características.
- Motivador, líder y flexible.
- Adecuada apariencia personal

Puntos con los que por mi experiencia, puedo decir que son los principales y básicos para la persona que sea un instructor o bien para aquella que se quiera desempeñar en esta actividad.

En relación al instructor también cuenta la “personalidad”, y al hablar de ella debemos considerar que significado tiene esta palabra, siendo un término derivado de “persona”, que precisamente era la máscara que portaban los actores de la antigua Roma, que se refería al aspecto exterior del individuo, tal como es visto por los demás y tal como influye en éstos. Sin embargo conforme transcurrió el tiempo, el significado del término sufrió una evolución y cada vez se relacionó menos con aquella máscara y más con el actor. La “Personalidad” representa en efecto, la estructura psicológica del individuo tal como se revela en su forma de pensar y de expresarse, en sus actitudes e intereses, en sus acciones y en su visión de la vida.

El aspecto externo y la manera de actuar de una persona son mensajes no verbales que dicen mucho sobre la clase de persona que es. Por eso se afirma que la gente nos juzga por cuatro cosas:

1. Por lo que parecemos
2. Por lo que hacemos
3. Por lo que decimos
4. Por cómo lo decimos

Es decir, los demás se forman un concepto acerca de nosotros a través de nuestra apariencia, de nuestros modales y de nuestra voz. Los mensajes “no verbales” que transmitimos a los demás podrían englobarse en las siguientes categorías:

- Expresiones faciales, incluido el contacto visual.
- Posturas, gestos y movimientos
- Tono de voz
- Aspecto físico y atuendo.

Todo lo anterior forma parte de lo que podríamos llamar, nuestro “estilo personal” que puede proyectar una imagen favorable o desfavorable. Tomando en cuenta y considerando también a que personal nos vamos a dirigir para poder decir que nos encontramos a tono con los participantes. Beauchamp A. y Graveline R. (1985)

La postura correcta otorga autoridad confirmando a sus oyentes que tiene derecho de estar exponiendo. Con la postura se envía un doble mensaje no verbal: revela lo que se piensa de los oyentes y de uno mismo; si se adopta una postura rígida y envarada, el mensaje es de ansiedad e inseguridad. Por lo que es recomendable que si se va exponer un tema, se involucre en el y conozca de lo que se está hablando para que cuando se le pregunte se facilite el responder. (Manual del participante del curso formador de instructor, 1998).

### **2.3 EL PSICÓLOGO COMO FACILITADOR DE APRENDIZAJE.**

Dentro de las organizaciones hay diferentes profesionistas que se dedican a dar capacitación, uno de los primeros fueron los administradores de empresas y posteriormente los pedagogos, ingenieros industriales y psicólogos, siendo actualmente estos últimos los que en la mayoría de las empresas se dedican a tal actividad.

Los psicólogos tenemos mayor conocimiento y conciencia de las diferentes personalidades y emociones que muestran las personas y debido a nuestra

preparación académica, es más fácil que podamos tener mayor control para ser un moderador y conseguir que los participantes no se sientan agredidos u ofendidos por las opiniones o sugerencias que demos, a diferencia de un administrador, pedagogo, trabajador social o ingeniero industrial pues no cuentan con dichas habilidades. Así como también hablar ante el público le permite, al psicólogo, mantener mayor contacto visual teniendo mayor habilidad para detectar el grado de motivación o de interés que muestre el o los participantes. Para lo cual también se apoya en estrategias que facilitan el aprendizaje de los diferentes tipos de apoyos didácticos, y dinámicas que despierten el interés de los mismos y mejorar su aprendizaje.

El psicólogo egresado de Iztacala cuenta con habilidades para realizar diversas funciones propias del capacitador, según lo establecen Carapia y Ortiz (1989, cit. en Flores, 2001).

- Detectar necesidades de capacitación por su gran habilidad de observación, investigación, manejo de entrevistas, capacidad de análisis de las situaciones.
- Planear, habilitar y efectuar la capacitación generalmente de tipo humanística ya que durante su información adquiere habilidad y conocimientos para redactar y estructurar objetivos, contenidos, manejar técnicas y auxiliares didácticos. Además de manejar exposiciones y conoce técnicas para enseñar a otros.
- Evaluar a los participantes: ya que posee capacidad de observación, elemento básico para este aspecto. Además durante su formación es entrenado para medir resultados de sus actividades. En las áreas prácticas el egresado realiza evaluaciones antes, durante y después del entrenamiento.
- Habilidad para resolver conflictos: ya que toma decisiones importantes durante su formación y resuelve los problemas que durante ella se susciten.

- Conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso es básico en su formación, entendiendo como cambio de conducta del que aprende y el que enseña.

Capacidad de seleccionar adecuadamente las técnicas didácticas que faciliten el aprendizaje, habilidades que se desarrollan en la carrera de Psicología en Iztacala.

Además en lo que respecta en sí al interés por las organizaciones como un sistema total esto se dio, cuando los psicólogos empezaron a percatarse que para un miembro cualquiera de la organización ésta existe como un ente psicológico ante el cual los empleados reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Se puede decir que se reconoce que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Dicho reconocimiento se ha convertido en la preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir que entre más estudian los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas se han reunido para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

Actualmente el psicólogo organizacional se enfoca a los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. ahora se ven que son problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. A diferencia de un ingeniero industrial que se enfoca a aplicar métodos, técnicas y a medir tiempos, un pedagogo a la didáctica o metodología adecuada para el aprendizaje, el administrador de empresas a valorar las condiciones que favorezcan más a la empresa económicamente hablando y de cierta forma explotar más las habilidades del personal.

Lo anterior lo noté al ingresar a la empresa cuando me pude percatar de las carencias o consecuencias de no tener bien establecido cómo reclutar y seleccionar al personal de acuerdo al perfil o necesidades del puesto ya que en un principio era una persona administrativa, la encargada de realizar este trabajo, así como la necesidad del personal de recibir capacitación y orientarlo para actualizarse en su área de trabajo. ([www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg)).

## **CAPTÍTULO 3**

# **MIXUP, HISTORIA Y ORGANIZACIÓN**

### **3.1 ANTECEDENTES DE PADEN S.A. de C.V. LAS TIENDAS DE DISCOS DISCOLANDIAS, MIXUP Y MX.**

Discolandia aparece en el mercado del disco en 1981, ofreciendo una variedad de artículos relacionados con la música, tales como discos de 45 revoluciones, mejor conocidos como sencillos o long play y accesorios; posteriormente se agregan los cassettes, que cobran gran auge.

Las tiendas Discolandia están situadas en zonas populares que tienen un gran tránsito de personas y ofrecen mercancía de calidad a precios muy reducidos.

Actualizándose constantemente y ofreciendo un gran surtido, Discolandia cuenta con tiendas en el área metropolitana y en Toluca.

Debido al éxito obtenido, aparece MIXUP en 1989, en el sur de la ciudad en Centro Coyoacán, con un concepto que ofrecía nuevos géneros y un lugar muy agradable en el cual los clientes pueden encontrar diversos géneros de música. Por primera vez en México, hubo una tienda con una cabina de música clásica y jazz, con surtido en ambos géneros, además de música en italiano, francés, brasileño etc.

En julio de 1994 se unen MIXUP y DISCOLANDIA a uno de los grupos más fuertes en México: Grupo CARSO, al asociarse con SANBORN´S, naciendo así PROMOTORA MUSICAL, logrando mayor proyección.

En junio de 1996 se incorpora a PROMOTORA MUSICAL, la FERIA DEL DISCO creciendo aún más esta empresa. (Manual de bienvenida de Promotora Musical, S.A. de C.V., 1998)

### **3.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Desde el inicio y con el transcurso del tiempo la empresa fue realizando cambios en su estructura para ir actualizándose y cubrir las necesidades que cada vez se van requiriendo, incluso por los mismos cambios tecnológicos y por la

sociedad que adquirió al unirse al grupo CARSO por lo que el área de oficinas está conformada por:

- **Dirección general.** Director, Asistente y Secretaria
- **Dirección de Mercadotecnia.** Directora, Secretaria, auxiliares administrativos. Coordinadora de eventos, Jefatura de videos, Servicio de atención al cliente y supervisión de ventas por internet.
- **Gerencia de compras.** Gerente, Asistente, Secretaria y Capturistas.
- **Gerencia de Operación de los sistemas.** Gerente y supervisores de la operación de los sistemas.
- **Gerencia de la Operación.** Gerente, se apoya de los Supervisores de Zona para controlar todas las tiendas de la cadena.
- **Gerencia Administrativa.** Gerente, Contador General, Supervisores de: Ingresos, Egresos, Inventarios y Tesorería, Capturistas, Calculistas, Archivista, inventaristas.
- **Gerencia de Recursos Humanos.** Gerente, Secretaria, Coordinadora de Capacitación, Jefe de Nóminas, Coordinadora de Reclutamiento y Selección, Instructores de Capacitación, Auxiliares Administrativos, Encargada de Archivo, Recepcionista, Mensajeros y personal de Intendencia. (véase organigrama 1, en anexo)

En esta última área se encuentra el área de capacitación y es la que nos ocupa. A partir de 1998; se abre un puesto que es el de una coordinación de capacitación que ya contaba con un instructor pero requería personal para dar a conocer el nuevo sistema que controlaría el inventario en cada una de las tiendas para ello se había promovido a una persona que trabajaba en la operación y que anteriormente se había empapado sobre el manejo de el sistema GÉNESIX, sin embargo, en 1999 es cuando ya una sola persona no era suficiente para poder preparar al personal de las tiendas locales y foráneas, por lo que se tuvo que contratar a otra persona que tuviera conocimientos sobre el manejo del sistema ese otro instructor vino de la empresa de Sanborn´s, en donde se inició la

operación de este sistema, pero no contaba con los conocimientos de cómo operaba con las tiendas de discos; por lo que se tuvo que preparar en una tienda para ver que personal estaba involucrado en la operación del sistema.

Es por ello que la capacitación estaba más enfocada al área operativa, (véase organigrama 2, en anexo) y el trabajo era más enfocado a trabajar con Supervisores de tienda, Encargados, Subencargados, jefes de área, bodegueros y vendedores.

### **3.3 ORGANIZACIÓN DE UNA TIENDA**

El área operativa es la que está formada por el personal de una tienda y la estructura es la siguiente:

- Supervisor de Unidad. realiza procedimientos administrativos.
- Encargado de Tienda. experto en Música y debe supervisar y verificar que mercancía se debe adquirir sin sobreinventariarse.
- Subencargado de Tienda. debe tener conocimientos básicos de música para apoyar al encargado de tienda, pero al mismo tiempo supervisar al personal.
- Jefes de área. encargados de llevar un control de la mercancía que le corresponde además de coordinarse con los vendedores para mantener limpia el área y correctamente bien etiquetada la mercancía.
- Bodeguero. Responsable de recibir la mercancía vía sistema y etiquetarla con los precios correspondientes, responsable de realizar los folios fiscales de las devoluciones, transferencias y llevar bien controlado el inventario de las diferentes áreas de piso de venta.
- Vendedores. responsables de mantener en buenas condiciones la mercancía e irse preparando musicalmente en todos los géneros.
- Cajera Administrativa. responsable de entregar fichas de depósito a los bancos, supervisar a los cajeros y apoyarlos para las cancelaciones o devoluciones, además de estar al pendiente de proporcionar la morralla necesaria para el cambio de los clientes.

- Cajeros. quienes registran correctamente los artículos y con conocimientos de música básicos, además de realizar las entregas de caja después de finalizar el turno.

Como se puede observar, el área operativa es la que tiene contacto con los clientes por lo que los empleados deben de saber tratar con ellos y tener el gusto de atenderlos y al mismo tiempo paciencia y tolerancia hacia ellos, razón por la cual se tuvo que reforzar el servicio y atención al cliente como la característica principal de las tiendas.

## **CAPÍTULO 4**

# **EL TRABAJO DEL PSICÓLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA**

### **4.1 EL PSICÓLOGO COMO INSTRUCTOR DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA PADEN S.A. DE C.V. (TIENDAS DE DISCOS)**

A partir de 1970, en México la capacitación y adiestramiento se convirtieron en una obligación para las empresas, esto se fundamenta en el artículo 123 de la Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social, así como en el artículo 153 fracciones de la A a la X y 159 de la Ley Federal del Trabajo.

De igual manera la organización debe de presentar los planes y programas de capacitación ante la Secretaría, en las cuales se ven reflejadas las necesidades de capacitación del personal. El objetivo de los programas de capacitación es desarrollar ciertas cualidades, actitudes y capacidades del personal para que el rendimiento sea óptimo. Hablar de capacitación es hablar de mejoras en lo técnico, económico y productivo, es calificar la mano de obra del trabajador a través de planes y programas específicos que permitan un mejor desarrollo laboral y profesional a todos los niveles.

Como ya se mencionó anteriormente el psicólogo cuenta con las habilidades para planear y organizar lo que en esta empresa fue indispensable ya que como iniciaba la capacitación fue necesario establecer un orden en la planeación de actividades y planteamiento de objetivos sobre todo en esta etapa de la implementación del sistema GÉNESIX (Administrador de Tiendas), ya que, paralelo a esto, también se implementó el sistema de PSI (Post Software International), sistema en el cual se registraban las ventas de cada uno de los artículos, cancelaciones, devoluciones, arqueos, recolecciones etc. Por ello también se tuvo que trabajar con Cajeras administrativas y cajeros, al mismo tiempo de enseñar el manejo del nuevo sistema PSI, siendo necesario concientizar al personal de

precisar el registro de los artículos ya que ambos sistemas por la noche realizan procesos automáticos en donde PSI se comunica con el sistema GÉNESIX, para descargar del inventario los artículos registrados en él.

El psicólogo, dentro de una empresa, puede incursionar en diferentes áreas y principalmente en el área de Recursos Humanos, específicamente en Capacitación así como en Reclutamiento y selección.

Los planes de capacitación en Paden, S.A. de C.V. se registraron ante la Secretaría del Trabajo para el período (1998-2002) enfocados, a la implementación de dos sistemas uno para el control del inventario y otro al registro de ventas esto debido a las necesidades de la empresa. Lo cual implicaba impartir la capacitación dirigida al personal de la operación (veáse organigrama 2 en anexo) por lo que la programación de los cursos se tenía que adaptar a las actividades de la operación.

Las etapas de la capacitación se contemplaban en cuatro etapas las cuales eran:

### **SENSIBILIZACIÓN, CAPACITACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

**La SENSIBILIZACIÓN** consistía en dar una breve explicación de lo que eran los sistemas, en qué consistían y de qué manera modificarían la forma de trabajar.

**La CAPACITACIÓN** consistía en la impartición de los cursos sobre las diferentes funciones con las que contaban los sistemas ya que primero se impartía el curso de operatividad del sistema Génesix y posteriormente se impartía el curso de manejo del sistema de PSI.

#### **El curso de Operatividad del Sistema GÉNESIX, estaba dirigido a:**

SUPERVISORES, SUPERVISORES EN ENTRENAMIENTO

ENCARGADOS

SUBENCARGADOS

JEFES DE ÁREA

BODEGUERO

**En el caso del curso de Manejo del sistema de PSI, las categorías involucradas eran:**

SUPERVISORES, SUPERVISORES EN ENTRENAMIENTO

ENCARGADOS

SUBENCARGADOS

CAJERAS ADMINISTRATIVAS

CAJEROS

**El sistema de GÉNESIX comprendía los temas con relación a:**

- CAPTURA DE PEDIDOS
- Corrección de pedidos
- Aprobación de pedidos
- TRANSFERENCIAS DE MERCANCÍA
- Solicitud de transferencia
- Envío de transferencia
- Recepción de transferencia
- DEVOLUCION DE MERCANCÍA
- Corrección de devolución
- Elaboración de folios fiscales
- RECEPCIÓN DE MERCANCÍA
- Corrección de recepción de mercancía
- Elaboración de Informes de Mercancía Recibida
- REPORTES Y ESTADÍSTICAS DE COMPRAS Y VENTAS
- Por día
- Por mes
- Por año
- Comparativos (por mes y por año).

**La IMPLEMENTACIÓN** una vez instalado el sistema en la tienda, el instructor tenía que estar presente cuando se iniciaba a trabajar con los sistemas, por si se

presentaba algún problema o duda en relación al procedimiento a seguir de acuerdo a lo que establecía el área de auditoría o en relación a la documentación que se utilizaba así como los documentos a entregar a los proveedores, los reportes que se imprimían a diario y a que área administrativa de oficinas se tendría que enviar etc.

En ésta etapa como psicólogo, también era enfrentarse a la resistencia de las personas, el temor al cambio o la inseguridad de que al no utilizar correctamente el sistema se les despidiera etc. Es por ello que resalto el papel del psicólogo en esta etapa ya que debe de contar con la habilidad para poder motivar al personal así como la tolerancia a la resistencia y ayudar a comprender la ventaja de que se involucraran y perdieran el temor a operar las computadoras.

**EI SEGUIMIENTO** correspondía al área de capacitación dar asesoría vía telefónica o personal a todo aquel que la solicitara en relación a los sistemas o a la distribución de la documentación nueva a partir de la implementación, así como informar y explicar al personal si se realizaba alguna modificación en alguno de los sistemas, al igual que actualizar los manuales de acuerdo a las modificaciones.

Durante la capacitación en la implementación de los sistemas el psicólogo tenía la responsabilidad de dedicarse a la preparación del personal del área operativa y al estar involucrado directamente en esta etapa se encontraron varias necesidades del personal, lo principal el que se orientara al incursionar en el área operativa.

#### **4.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN CURSO DE INDUCCIÓN COMO PARTE DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA PADEN, S.A. DE C.V. (OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GENÉSIX Y PSI).**

Después de que se implementaron los sistemas de PSI y GENESIX en las tiendas, fue necesario dar continuidad a la capacitación.

Y como en todo principio, cuando una persona es contratada para trabajar en alguna empresa y debe desempeñar cierta actividad de acuerdo a los diferentes puestos que existen, en este sentido un psicólogo, es el encargado de realizar el

reclutamiento del personal apoyándose de diferentes herramientas como son: los anuncios de periódico, las juntas de intercambio etc. para verificar si puede incrementar su cartera de empleados, por otra parte para poder determinar si una persona es apta para realizar bien las actividades de acuerdo a sus habilidades, el personal es evaluado y después de haber sido seleccionado se le enviaba a su centro de trabajo (tienda). Sin embargo, estadísticamente se mostraba una alta rotación de personal y de acuerdo a las entrevistas de salida se reflejaba que existía una falta de orientación de empleado, para poder entender las actividades que tenía que desempeñar, ya una vez ubicado en su área de trabajo; esto a causa de que no se les daba la atención necesaria por causa de la excesiva carga de trabajo de los jefes inmediatos, además referían constantemente que no se recibía capacitación en cuanto al manejo y operación de los sistemas que se utilizaban en el área operativa.

Por lo anterior, se cometían errores, principalmente en el área de cajas, además de que cuando se les contrataba no se les explicaba cuales eran sus funciones y actividades además de las prestaciones e incentivos que les brinda la empresa y la forma de obtenerlos; por lo tanto, se determinó en una junta con supervisores y directivos, la necesidad de dar una inducción a la empresa como parte de la capacitación, para que el personal tuviera un buen desempeño dentro de la operación; además de poder controlar la rotación del personal y obtener mayor rendimiento e identificación con la empresa. Siendo que el personal contratado primero tendría que pasar por un proceso de inducción a la empresa para conocer un poco más de la descripción del puesto y actividades que desempeñaría ya instalado en su área de trabajo.

Para la implementación de la inducción a la empresa los directores consideraron necesario que se impartiera la inducción a todo el personal tanto de nuevo ingreso como aquellos que llevaban mucho tiempo en la empresa pero que nunca habían recibido una plática de los antecedentes de la empresa, así como las prestaciones e incentivos a los que tenían derecho y la forma de obtenerlos.

Para que todo el personal recibiera la inducción a la empresa el área de capacitación se tuvo que apoyar de la gerente de la operación para que determinara el horario, la cantidad de personas y las tiendas que deberían participar sin afectar a la operación.

Para impartir la capacitación de la inducción a la empresa fue necesario apoyarse en el manual de bienvenida en el cual se les explicaba los inicios de la empresa, el objetivo así como las prestaciones, reglas e incentivos que se les ofrecía. Además de la impartición de los cursos el instructor debe elaborar las herramientas y materiales de apoyo como son la carta descriptiva dicho documento está basado en el objetivo general y objetivos específicos, la división del objetivo en términos de módulos, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos e instrumentos de evaluación que se aplicarían; el tiempo empleado total para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos específicos, así como la metodología. Manuales del instructor y de los participantes.

Para el curso de inducción los objetivos y temas, son los que se describen a continuación.

### **El objetivo del curso**

Los empleados de nuevo ingreso, conocerían la historia de la empresa así como los beneficios, prestaciones y reglamento que hay en ella. Además de adquirir los conocimientos básicos de operación de los sistemas que se utilizan en las tiendas de discos y la política para operarlos.

### **El contenido temático:**

1. BIENVENIDA A LA EMPRESA
2. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA
3. ESTRUCTURA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN
4. POLÍTICA DE CALIDAD Y SERVICIO
5. REGLAS BÁSICAS

## 6. BENEFICIOS Y PRESTACIONES QUE OTORGA LA EMPRESA

## 7. REGLAS GENERALES PARA EMPLEADOS

## 8. CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

En la **Bienvenida** se les dirigían unas palabras de agradecimiento por pertenecer al equipo de trabajo de la empresa y se les explicaba el objetivo del curso, la duración, la forma de trabajo y al final del mismo se aplicaba una evaluación sobre los temas vistos para determinar si los conocimientos adquiridos eran los suficientes, de lo contrario se les reprogramaba a otro curso.

### **HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA**

En esta parte, se informaba en que año surge la primera tienda, el giro que tiene, cómo inicio, cómo es y hasta el momento cuantas tiendas hay y el lugar donde se encuentran así como también que otras tiendas la conformaban hasta el momento y con que grupo de empresas se encontraba asociada.

### **ESTRUCTURA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Organigrama de toda la empresa, en el área administrativa y área operativa (veáse organigrama 1, en anexo).

### **POLÍTICA DE CALIDAD Y SERVICIO**

Satisfacer las necesidades en el género musical a los clientes mediante un extenso surtido, con atención oportuna, amable y especializada, dentro de modernas instalaciones.

Proporcionar al cliente el producto deseado confiando en los conocimientos y experiencia del personal, dentro de un ambiente agradable. Ofreciendo en las tiendas diversos accesorios relacionados con la música y películas, además de brindar el servicio de venta de Ticket Master.

### **REGLAS BÁSICAS**

Dentro de cada organización existe un orden y en esta empresa no era la excepción entre las reglas básicas era llegar en el horario asignado, portar el uniforme correctamente con el gafete en un lugar visible, presentarse limpio,

mantener el área limpia, exhibir la mercancía correctamente etiquetada y perfectamente laminada.

### **BENEFICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA**

Sueldo, prestaciones, periodos de vacaciones premios, descuentos en la mercancía, caja de ahorros, etc.

### **REGLAS GENERALES PARA EMPLEADOS**

Se les daba a conocer el reglamento de la empresa en el cual se exponía las reglas que debe cumplir todo el personal durante su jornada de trabajo, por ejemplo, portar el gafete en buen estado y sin etiquetas, presentarse limpio y con el uniforme, prohibiendo presentarse en estado alcohólico o bajo los influjos de una droga, etc.

### **CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS**

Era necesario informar al personal de las áreas administrativas que conformaban la empresa, para realizar un trámite o para que supieran que área estaba relacionada con su trabajo o actividades, así como también los trámites que se realizaban en cada una.

### **CONOCIMIENTO DE LA OPERATIVIDAD DE LOS SISTEMAS**

En la segunda sesión de la capacitación correspondía a preparar al personal en la operatividad de los sistemas, GÉNESIX O P.S.I.

En el primero se les preparaba para que supieran realizar pedidos, consultar y verificar precios y de esta manera entendieran la importancia de etiquetar correctamente los artículos.

En el caso del sistema de P.S.I. para **cajero-vendedor**, se preparaba al personal para que operaran las cajas registradoras en lo que se refiere a:

Ingresar al sistema

Consultar el precio de un artículo

Registro correcto de un artículo para su cobro, así como las diferentes formas de pago que se aceptan, efectivo, dólares, tarjeta de crédito, certificado de regalo, o la combinación de algunas.

Explicación de cuándo solicitar una cancelación

Cuando realizar una devolución

Como se realiza el corte de caja

Salida del sistema.

En el caso de los **supervisores o cajeras administrativas** en entrenamiento; además de los temas anteriores, también se les enseñaba a:

Realizar arqueos para verificar el correcto desempeño del cajero-vendedor

Retiro de valores

Cortes de cajas

Entrega de los cortes de caja

Además de algunos reportes de las ventas.

Como se puede observar la capacitación del área operativa tenía necesidades y el psicólogo era el encargado de detectar éstas pero para entenderlas también fue necesario conocer el inicio y la conformación total de la empresa es decir, los antecedentes y organización de la misma en el área operativa y administrativa lo cual ya se explicó en el capítulo 3.

Otra de las tareas del instructor es el de elaborar las constancias laborales que se muestran ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Además de apoyar en otras tareas del departamento de recursos humanos cuando sea necesario como es el caso del control y manejo de premios, entrevistar al personal que va a solicitar empleo, al que va renunciar y tratar de convencerlo de no hacerlo, al departamento de archivo etc. Manual de Inducción del departamento de Recursos Humanos de Promotora Musical, S.A. de C.V.

## **CAPÍTULO 5.**

# **LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE PARA MIXUP, DISCOLANDIA Y MX**

### **5.1 LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS TIENDAS DE DISCOS.**

Siendo los discos un producto no indispensable o básico para la vida diaria es necesario que a las personas que gustan de comprar algunos discos compactos, DVD'S o algún otro artículo relacionado con la música se sientan bien atendidas y perciban que los empleados tienen amplio conocimiento de lo que se vende en las tiendas de Mixup, Discolandias y MX.

Además de que la gente quiere encontrar lo que busca con mayor facilidad y que sea garantizada la mercancía que adquiere; en estas tiendas la mercancía se encuentra organizada por género y por orden alfabético para una mayor facilidad de localización; algunos clientes ya lo saben pero hay clientes que simplemente no les gusta buscar, por lo que el personal es el encargado de mantener limpio, ordenado y surtido el mueble que le corresponda. Así como también que sepa que existen otros medios para saber si la mercancía que en ese momento no se encuentre en la tienda, se pueda consultar en otras tiendas de la misma cadena, así como también el realizar pedidos especiales, es decir que los clientes soliciten mercancía, ya sea nacional o de importación con la que no se cuente en la tienda o en el resto de la cadena, pero que aún siga vigente.

Además de que en el caso de la música clásica o en otro idioma la gente que la compra es más exigente por lo que el empleado debe contar con habilidades para tratar a este tipo de clientes y tener un amplio conocimiento de música.

Finalmente, el objetivo de la empresa es el de brindar un buen servicio, satisfacer las necesidades de los clientes musical o audiovisualmente hablando. Siendo esta la característica principal de la empresa el SERVICIO Y LA ATENCIÓN

AL CLIENTE. Sin importar gustos, preferencias, capacidades, sexos etc. Y dado que esto es lo que se tiene que reforzar y recordar al personal por lo que fue necesario impartir un curso o taller sobre este tema.

## 5.2 ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN TALLER DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

En la empresa se lleva un programa de incentivos con la finalidad de incrementar la motivación al trabajador mediante un incentivo económico, entre ellos se encuentran:

- Premio de empleado del mes
- Premio de empleado del mes trimestral
- Premio de tiendas estrella
- Evaluación de shoppers

**El premio de empleado del mes** es una ayuda económica al empleado siempre y cuando cumpla con los requisitos que dicho empleo requiere como es:

- Limpieza e higiene personal.
- Puntualidad
- Asistencia
- Portación correcta del uniforme y gafete
- Mantener surtida y bien etiquetada la mercancía además de limpia y ordenada el área de trabajo así como la tienda.
- Realizar la cantidad fijada de pedidos especiales para cada empleado.

Para ser acreedor del premio del **empleado del mes trimestral** el empleado debe ser empleado del mes por dos meses seguidos o tres dentro del mismo trimestre. Los cuatro trimestres en los que está dividido el año son:

1er. TRIMESTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENERO</li> <li>• FEBRERO</li> <li>• MARZO</li> </ul>	3er. TRIMESTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JULIO</li> <li>• AGOSTO</li> <li>• SEPTIEMBRE</li> </ul>
2do. TRIMESTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABRIL</li> <li>• MAYO</li> <li>• JUNIO</li> </ul>	4to. TRIMESTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCTUBRE</li> <li>• NOVIEMBRE</li> <li>• DICIEMBRE</li> </ul>

En el caso de los **premios de evaluación de Shoppers**, éste consiste en que el empleado que es evaluado tiene que obtener una calificación de 90 puntos como mínimo para ser acreedor a este premio, los puntos que se evalúan COMO VENDEDOR son:

- 1) ACUDIR OPORTUNAMENTE AL LLAMADO DEL CLIENTE
- 2) SALUDAR AL CLIENTE
- 3) ORIENTAR CORRECTAMENTE AL CLIENTE
- 4) DEMOSTRAR CONOCIMIENTO DE LA MERCANCÍA
- 5) DESARROLLAR LABOR DE VENTA
- F) OFRECER CONSEGUIR EL ARTÍCULO NO ENCONTRADO
- G) EL TRATO AMABLE
- H) NO COMER, FUMAR, MASCAR CHICLE O PLATICAR
- I) ESTAR UNIFORMADO CORRECTAMENTE Y PORTAR EL GAFETE

En el caso del CAJERO los aspectos que se evalúan son:

- 1) SALUDAR Y PREGUNTAR SI ENCONTRÓ LO QUE BUSCABA
- 2) EL CAJÓN DE LA REGISTRADORA CERRADO
- 3) EXACTITUD AL REGISTRAR LOS PRECIOS
- 4) TRATO AMABLE
- 5) TIEMPO DE COBRO RAZONABLE
- 6) ENTREGAR LA MERCANCÍA EN BOLSA Y CON TICKET
- 7) NO COMER, FUMAR, MASCAR CHICLE O PLATICAR
- 8) ESTAR UNIFORMADO CORRECTAMENTE Y PORTAR GAFETE
- 9) AGRADECER LA VISITA

Las evaluaciones de los shoppers eran realizadas por personal externo contratado por Sanborn´s y con el formato establecido para esa misma empresa, resultando que los empleados obtenían bajas calificaciones tanto los vendedores como los cajeros, en algunas tiendas los empleados no tomaron en cuenta las calificaciones que obtenía y resultó ser muy crítica la situación, ya que se optó por aplicar castigos y junto con ello la implementación de un taller sobre servicio y atención al cliente reforzando todos los aspectos anteriores.

Al realizar la revisión de las evaluaciones se detectó un nivel promedio bajo de las calificaciones de los empleados evaluados, sobretodo en el aspecto de servicio y atención al cliente, mostrándose como constante, el no saludar al cliente, nula labor de venta; además de las quejas constantes de los clientes en las opiniones de las hojas de comentarios y sugerencias en las tiendas; motivo por el cual fue necesario a petición del director y supervisor de zona de tiendas se implementara un curso para modificar esas conductas recurrentes de los empleados.

Por otro lado, considerando que la edad promedio de los empleados se encuentra entre los 18 a 25 años se realizó una propuesta de la impartición de un taller sobre el servicio y atención al cliente para que hubiera mayor participación así como también mayor dinámica. Este taller fue propuesto e implementado por un psicólogo el cual propuso mejorar la atención y servicio a los clientes.

EL taller se nombró Reforzamiento de la importancia del servicio en Promotora Musical

**Objetivo general:** Los participantes reconocen la importancia de realizar y ofrecer un buen servicio a los clientes, además de identificar los factores personales que influyen como parte del servicio y que repercuten en la imagen de la empresa.

### **El contenido temático**

**I Definición de Servicio** Consistía en que los participantes trabajaran en equipos y cada equipo realizara una definición con sus palabras y de acuerdo a su experiencia como clientes y como empleados que es el servicio y después llegar a una definición entre todo el grupo, identificando que es heterogéneo que varía de persona a persona.

Se proyectaba un video en el cual se mostraba la aventura que vive una persona en el servicio que brindan varios empleados dedicados a dar servicio a clientes y la forma en cómo se manifiestan sus actividades y actitudes para atenderlos, posteriormente a ésta proyección se les pedía sus comentarios y se aplicaba un ejercicio a cada participante en la que escribían las observaciones del servicio que realizó cada uno de los empleados que mostraba el video, identificando como debe ser un buen servicio, para después comentarlas ante el grupo.

## **II Apariencia personal**

En este tema se les pedía y se resaltaba la importancia de cuidar nuestro aspecto físico principalmente porque tratamos con muchas personas de diferentes niveles económicos, después de los comentarios se enfatizaba en las evaluaciones que se les aplican sin que ellos supieran si eran clientes o shoppers se les evaluaba los aspectos que se mencionaron anteriormente.

## **III Actitud en el trabajo**

En esta parte se daba una breve explicación de nuestra manera de actuar y las actitudes que mostramos al hablar ya que enviamos y recibimos constantemente mensajes verbales y no verbales, consciente e inconscientemente a las personas.

Además los participantes tenían que identificar la comunicación no verbal tales como los gestos, posición, ademanes, movimientos de ojos, expresiones faciales, uso del tiempo y espacio y apariencia física; enfatizando que debemos aprender a controlarla porque puede trabajar a nuestro favor o en nuestra contra.

En relación a los aspectos que conforman la personalidad del prestador de un servicio se les solicitaba su opinión para llegar a una conclusión de qué aspectos tenía que tener un vendedor de la empresa Paden, S.A. de C.V. Llegando a la conclusión de: Dinamismo, asertividad, alterocentismo, entusiasmo, disciplina, responsabilidad y cultura.

#### **IV La importancia de saber escuchar**

Se aplicaba un cuestionario para después analizar las respuestas y resaltar que normalmente se entiende una pequeña parte de lo que se nos dice y se enfatizaba en controlar las emociones ya que dificultan la atención, distorsionan lo que oímos y nos impiden concentrarnos en lo que se nos dice; el no preocuparse por lo que se va a responder facilita escuchar las palabras de la otra persona, tono de voz y lenguaje corporal. Se leía una frase haciéndoles ver que enfatizando en pronombres adverbios, nombres y adjetivos que componen las frases, se pueden obtener sentidos muy variados la frase es "yo no le dije a Juan que tú eras un estúpido". El objetivo era notar que debemos tener dominio de las emociones ya que en ocasiones dificultan la atención, hacer una pausa antes de dar una respuesta ayuda a relajarnos y pensar un poco cómo, y lo que se va a contestar es decir escuchar para responder, concentrarnos en las palabras de nuestro interlocutor nos ayuda a ir por partes e impide adelantarnos a lo que nos va a decir, no etiquetar ni clasificarlas a las personas con quienes se habla. Hacer preguntas pertinentes para aclarar dudas, comprender y analizar las necesidades del otro ya que para influir en una persona primero debemos escucharla y entenderla.

#### **V TRABAJO EN EQUIPO**

En esta parte se trataba que los participantes recordaran que son parte de un equipo de trabajo y que existen clientes internos y externos resaltando a los participantes que todo está conformado por cadenas cliente-proveedor y al mismo tiempo soy proveedor de mi cliente; es decir que toda persona que espera de nosotros un producto o servicio es un cliente.

Este tema daba pauta a continuar con el tema de la filosofía del trabajo en equipo esforzándose todos juntos hacia un objetivo común. Algunas sugerencias que se exponían para que los compañeros de equipo trabajen a favor y no en contra del equipo eran las siguientes.

Tratar con respeto a la gente con la que se trabaja. ya que cada quien aprecia el ser tratado con respeto. Desarrollar una relación. cuando sea posible y apropiado es bueno desarrollar una relación personal al igual que profesional. Hacer excepciones, hay que recordar que todos tenemos malos días y no hay que permitir que ello interfiera con el trabajo que se tiene que realizar. No culpar a nadie, todos cometemos errores hay que acentuar los aciertos y evitar lo negativo buscando soluciones a los problemas. Jugar con las reglas hay que aprender a quien podemos dirigirnos cuando haya un problema. Dar las gracias y elogiar a los demás, a la gente le gusta sentir que su esfuerzo es apreciado. Demostrar que se es parte de un equipo de trabajo ofreciendo ayuda cada vez que sea posible. (Lindburg, 1999)

## **VI LA IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES**

En esta parte era importante resaltar que los clientes son importantes ya que sin ellos el empleo no existiría por lo tanto deben ser tratados con amabilidad, cortesía, atención rápida y confiabilidad; pero para lograrlo debemos identificar con que tipo de cliente estamos tratando para dar una mejor atención.

### **Los diferentes tipos de clientes que hay y cómo tratar con ellos**

El infeliz. Son individuos que caminan con aire rencoroso y no necesariamente tienen un problema con usted o la empresa, su conflicto es con la vida en general, no se puede cambiar al cliente pero sí la situación para que sea más agradable por lo tanto hay que mostrar a esta gente tanta compasión y calidez como sea posible aunque lo mas probable es que no se logre mejorar su estado de ánimo pero sí a determinar qué es lo que está buscando y ayudarles a encontrarlo.

El discutidor. Estos clientes se caracterizan por contradecir todo lo que uno dice. Son agresivos y probablemente no estén de acuerdo o discutan cada cosa que uno diga. El primer impulso será no estar de acuerdo y discutir, pero no hay que permitirse caer en la trampa. Al tratar con estos individuos hay que hablar suavemente de lo contrario ellos también aumentarán el tono. Pedirles su opinión, a ellas les agrada sentir que tienen el control si intenta quitárselo se vuelven más discutidoras. Concéntrese en los puntos que estén de acuerdo, busque los puntos en los que ambos concuerden y construya una conversación alrededor de éstos.

El conversador. Entran a comprar algo y cuando se van uno ya conoce la historia de su vida, hay que mostrar compasión e interés pero hay que dejar claro que se debe atender a otros clientes.

El flirteo. Pueden ser tanto hombres y mujeres durante el tiempo que se les atiende intercalen comentarios con doble sentido e implicaciones sexuales, lo conveniente es ignorar sus comentarios sin tener alguna reacción después de todo, cuanto más pronto encuentren lo que buscan más rápido se irán.

El que no habla. Puede deberse a que no está seguro de lo que busca o tal vez le sea muy difícil expresarse, hay que evitar formular preguntas que requieran de un respuesta elaborada y observar el lenguaje corporal el cual dará una clave sobre lo que piensa.

El quejoso habitual. No le gusta nada, el servicio es malo, los precios etc. ante estas personas es conveniente separar las quejas legítimas de las falsas evite ponerse a la defensiva, no importa lo que diga hay que dejarlo hablar.

El grosero u ofensivo. A menudo se presentan arrogantes y con una seguridad y con una seguridad absoluta la forma de tratarlos es ser excepcionalmente amable; no sabrán cómo reaccionar y comenzarán a otorgar el mismo respeto que se les ofrece.

El exigente. Son personas que interrumpen cuando se encuentra en medio de una conversación con otro cliente y demandan su atención inmediata. Esta reacción es de un sentir de inseguridad al ser exigente, se sienten más en control.

Hay que tratarlos con el mismo respeto que a cualquier otro cliente, pero no fije su atención en sus modos sino en sus necesidades y el cliente podrá responder mas positivamente.

El indeciso son individuos que están verdaderamente aterrorizados ante la idea de tomar una decisión incorrecta. No creen en su propio juicio. Al tratar ellos hay que intentar crear un ambiente relajado para que se sientan mas confiados y capaces de tomar una decisión, limitando las posibilidades y ofreciendo una salida y el sólo saber que tiene una opción de hacerlo lo ayudará a decidir, ser paciente luego si es oportuno se puede decir que, mientras toman una decisión, se atenderá al siguiente u otro cliente.

El cliente abusivo. Si el cliente comienza a hablar en un tono muy alto, se debe de bajar el tono hacerlo así, lo obligará a escuchar con más atención y eventualmente, el bajará su voz para emparejarla con la suya, no hablar con rapidez porque pensará que se quiere deshacer de él; en el caso de que el cliente utilice lenguaje abusivo o haga amenazas, sea directo en solicitar sea claro en su lenguaje si se torna difícil la situación solicite el apoyo de un superior y documente el incidente.

El que tiene mucho acento. Hay lugares en donde es frecuente que haya muchos extranjeros que tienen un acento que se torna difícil lo que puede dar lugar a malos entendidos para ello hay que ser paciente, concentrarse en lo que le dice, hablar con lentitud y claramente, ser cortés utilizar el español simple y sencillo sin utilizar frases coloquiales, reiterar lo que se ha dicho evitar decir ¿me entiende? Ó ¿me comprende? Evitar los chistes tal vez escribir en un papel el mensaje y procurar estudiar el inglés básicamente u otro idioma.

Los de la tercera edad. Ser cordial, no gritar, ser condescendiente ya que se está hablando con una persona con el mismo coeficiente intelectual al nuestro, ser pacientes ya que a veces son repetitivos o extensivamente para explicar su problema repitiendo y sintetizando lo que se dijo se les convencerá de que se comprendió lo que él ha dicho. (Ron Willingham, 1996)

Los que tienen alguna discapacidad. Estar pendiente por si necesitan alguna ayuda o apoyo o bien preguntarles si es pertinente si quieren de nuestra ayuda mostrándose atentos e interesados por atenderlos.

Al dar y explicar este tema se prestaba para que los mismos participantes contarán y dieran sus experiencias lo que facilitaba la exposición y ayudaba para que otros participantes que se encontraban con algún tipo de estos clientes recibieran retroalimentación y pudieran buscar una solución para sus problemas y dificultades.

## **VII DIFERENCIAS ENTRE UN BUEN SERVICIO Y UN MAL SERVICIO DINÁMICA PARA IDENTIFICARLAS.**

En una hoja de ejercicio se enlistaban una serie de actividades y actitudes que provocaban un mal servicio y junto a está lista estaba una columna en la que los participantes tenían que escribir lo correcto para realizar o mejorar el servicio y al final del tiempo establecido se daba una conclusión entre todo el grupo.

## **VIII SEIS REGLAS BÁSICAS PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO**

Competencia. Mostrar más eficiencia y rapidez con que se realiza el trabajo, mejorar constantemente en el trabajo.

Conocimiento. Dedicar tiempo para conocer los productos estudiando los catálogos de los proveedores, así como los servicios que brinda la empresa ya que eso los preparará para contestar preguntas y resolver problemas de los clientes.

Orgullo. Realmente lo anterior ayudará a mostrar y sentirse orgulloso de su trabajo.

Apariencia. Lo anterior se demuestra con la apariencia que proyectamos con la actitud y disposición para realizar el trabajo.

Cortesía. Recordar que siempre hay que entender y atender las necesidades de los clientes externos e internos.

Esfuerzo extra. Esto se logra ofreciendo mas de lo que los clientes esperan.

## **IX CONCLUSIÓN**

El buen servicio se demuestra con una actitud positiva hacia el cliente con la apariencia, lenguaje verbal y corporal. Identificando las necesidades del cliente escuchando con atención, cuidando el tiempo y momento de atención al cliente, detectando la percepción del cliente sobre lo que piensa, lo que siente y su nivel de satisfacción.

Ocupándose de las necesidades del cliente haciéndolo sentir comprendido, bien recibido, importante y en un ambiente agradable hasta donde este nuestro alcance. Contar con una organización adecuada del trabajo, con los recursos y tareas de apoyo requeridas y con los conocimientos necesarios, también conociendo a los proveedores y los catálogos actualizados que ellos proporcionan.

En cada tema expuesto se intercalaban dinámicas para hacer más ameno el taller y observando a los participantes para determinar el grado de atención e interés que tenían.

### **LAS TIENDAS A LAS QUE SE LES IMPARTIÓ EL TALLER FUERON:**

GÉNOVA

PLAZA LORETO

SATÉLITE

SANTA FE (MIXUP)

SANTA FE MX

MELCHOR OCAMPO MX

CENTRO HISTÓRICO

16 DE SEPTIEMBRE

CUICUILCO

PERISUR POP

PERISUR CLÁSICO

POLANCO

Sólo a estas tiendas se impartió el taller de servicio y atención al cliente ya que fueron consideradas como los focos rojos, pues las calificaciones obtenidas de los últimos meses en que se estableció que se impartiera el curso fueron las más bajas, así como también las observaciones de los clientes en cuanto al mal servicio que se brindaba en ellas. Además de ser consideradas las de mayor tamaño y afluencia de gente.

La programación para la asistencia al curso fue en función del tamaño de la tienda y el considerar que si se impartía al supervisor de la unidad, el encargado debería cubrir la tienda; normalmente se programaba una tienda grande con una o dos pequeñas pero no por ello menos importantes por lo que normalmente se impartía el curso en dos o hasta tres bloques. Las tiendas que conformaban la empresa es aproximadamente de 48 y sólo a una cuarta parte fue impartido dicho taller, debido a que se consideró que era un gasto y una inversión poco redituable el capacitar a la gente sobre este tema por lo que posteriormente se volvería a retomar.

Dada la situación y el poco interés por la capacitación no se consiguió verificar cuantitativamente o mediante un instrumento como encuesta o cuestionario los efectos o resultados de la implementación del taller, para poder dar un seguimiento y verificar los datos. Sin embargo, los resultados de las siguientes evaluaciones de los shoppers mostraron una mejoría, los empleados que participaron en el taller mostraron mayor interés y el desempeño considerablemente mejor. Dichos datos los controlaba la coordinadora de capacitación sin embargo sólo era para verificar y calcular los pagos a los empleados con mejor desempeño, no teniendo mayor acceso a estos datos.

## DISCUSIÓN

El área más sobresaliente de la Psicología Industrial es la de Reclutamiento y Selección, razón por la cual a los psicólogos egresados de ésta licenciatura se nos encasilla como evaluadores, representando esto una desventaja debido a que durante la carrera no se imparten todas las pruebas o test utilizados en el campo laboral competitivo. En lo cotidiano el reclutamiento y selección se ve limitado a cubrir únicamente las vacantes, sin considerar el perfil que se requiere para las mismas y así procurar cubrirlas de forma permanente.

En esta empresa, se enviaba a los empleados directamente a las tiendas sin que se les diera una explicación de las funciones que realizaría al ser contratado; esto se consideró básico ya que cualquier persona que ingrese pero que no cuente con los conocimientos básicos de lo que será su empleo, rápidamente descubrirá la vacante. Un punto importante para disminuir la rotación del personal en este empresa fue la capacitación, con ella se abrió el panorama de las funciones que se van a desempeñar y del puesto que se va a ocupar, ya que la capacitación no existía y el reclutamiento y selección eran realizados por una secretaria en Paden. s.a. de c.v.

Respecto al área de la capacitación, nos vemos desplazados debido a que ésta puede ser cubierta por otros profesionistas no relacionados con la Psicología, considerando como el cubrir únicamente el requisito por ley, pensando en dar clase o explicar un tema sin considerar el trato que se debe dar a las diferentes personalidades, el manejo de emociones, la habilidad de manejar a un grupo, la didáctica a utilizar para facilitar el aprendizaje y la destreza del expositor el cual debe contar con una autoestima positiva para dar y aceptar críticas.

Considero lo anterior porque en algunas universidades se realizan evaluaciones a los alumnos y determinan si necesitan alguna orientación psicológica, para identificar sus capacidades y discapacidades y por lo tanto trabajar en consecuencia. En Iztacala no se cuenta con evaluaciones que permitan

identificar en los alumnos de psicología sus habilidades, situación que podría resultar en desventaja, ya que si un alumno está interesado por trabajar en el área industrial u organizacional y no sabe que una habilidad primordial es la diplomacia, probablemente fracase si no cuenta con ésta.

Parte de nuestra preparación profesional, fue el realizar registros anecdóticos con la finalidad de desarrollar nuestra percepción y ser más observadores, también nos apoyamos en entrevistas y cuestionarios para recabar información que nos permita determinar y orientar las necesidades de cualquier empresa; pero por iniciativa tuve que observar las disposiciones de la Ley de Trabajo e identificar todos los procedimientos necesarios para emplear y despedir a una persona. Un instrumento que nos proporcionó datos sobre las características del perfil del puesto, fue la entrevista de salida, ya que en ésta la persona que renuncia expresa sus puntos de vista sobre su ambiente laboral o circunstancias que lo orillaron a tomar esa decisión.

Por otro lado una vez que una persona forma parte de la plantilla laboral, ésta es evaluada sin tomar en cuenta los datos estadísticos de productividad ni sus necesidades de capacitación para establecer si es necesario adaptarlos a la manera y forma de trabajar de la empresa, una práctica común en la empresa es la de aplicar evaluaciones de los shoppers que permiten únicamente premiar o castigar a los empleados sin tomar en cuenta otros parámetros.

Rescatando lo que menciona Wakeley (1983), el propósito del entrenamiento es guiar las experiencias de tal modo que los cambios en la conducta de la persona en sus habilidades y en sus actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva. En ese sentido toda empresa que desea permanecer dentro de la competitividad a nivel nacional y proyectarse internacionalmente debe preocuparse en preparar y actualizar a su personal de acuerdo con los cambios tecnológicos que se dan día con día.

De acuerdo con lo antes expuesto, considero que es necesario prestar atención a los siguientes puntos como parte del trabajo del psicólogo en una organización:

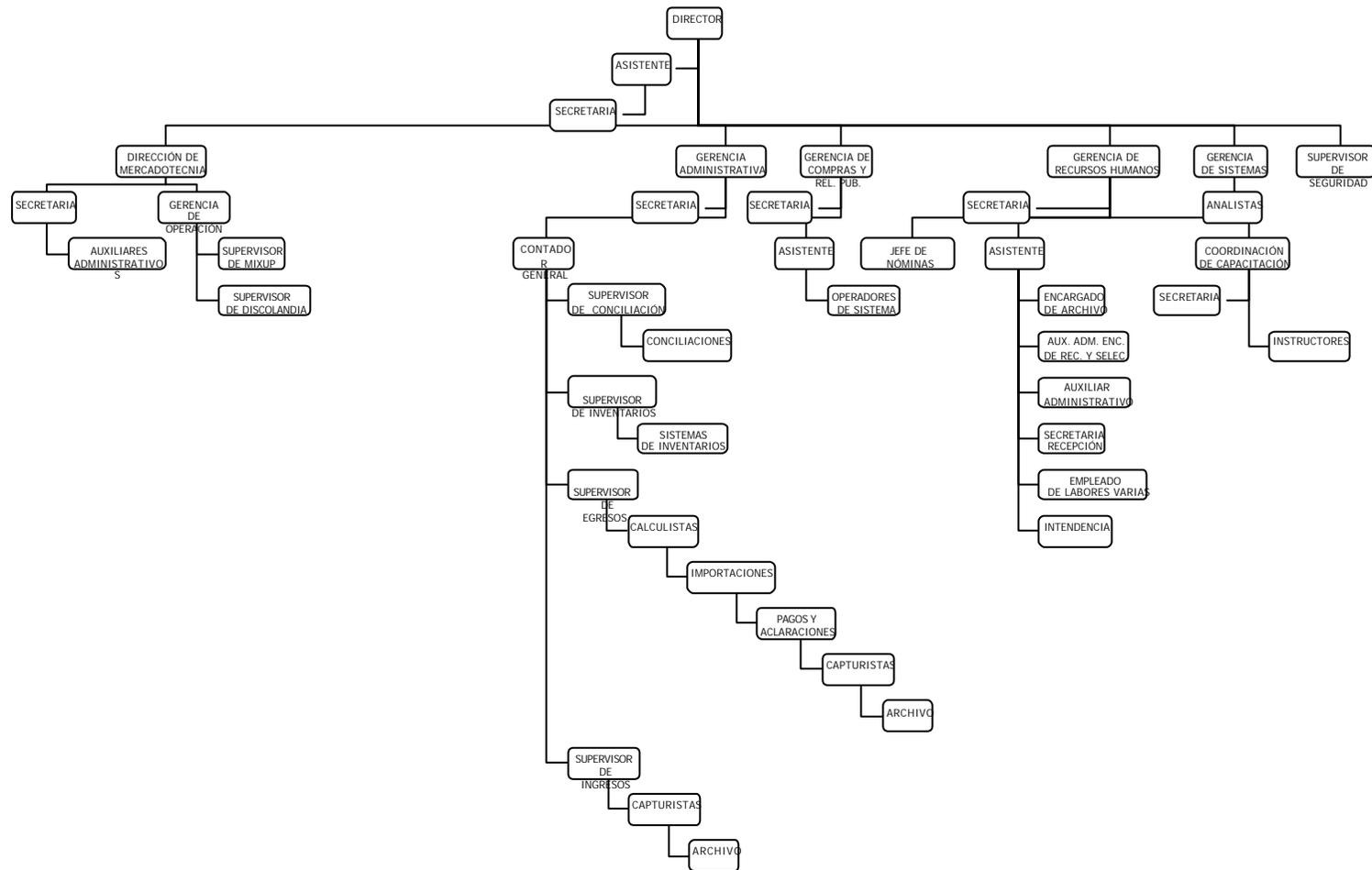
- a) Concientizar al personal de nuevo ingreso del perfil de la empresa y las funciones que va a desempeñar para que él conozca si el puesto a ocupar corresponde a sus aptitudes y aspiraciones.
- b) El profesionista en Psicología Industrial debe elaborar los objetivos a alcanzar y la planeación de actividades de reclutamiento y selección con la finalidad de identificar las diferentes personalidades de un grupo y así poder asignarlos al puesto correspondiente de acuerdo al perfil de cada persona.
- c) La coordinación y la impartición de la capacitación al personal, por parte de un Psicólogo Industrial, permite identificar las aptitudes de cada participante y su interés por los conocimientos que se imparten, logrando con esto identificar si la persona cumple con el perfil de cada puesto.
- d) Aplicar la psicología organizacional, la cual se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y su impacto en las personas; utilizando herramientas de la psicología industrial, la psicología social, la sociología, la antropología y la administración entendiéndose como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo pero siempre en el contexto de una organización.

Ciertamente muchas de las habilidades que se requieren en el campo de trabajo, sobre todo en el de selección y reclutamiento de personal así como el de consultoría, no se adquieren durante la carrera de psicología en Iztacala, éstas se forman ya sea en cursos independientes o por experiencia laboral. La intención no es desacreditar la formación del psicólogo de esta casa de estudios, más bien es sugerir la necesidad de cursos que no solo estén relacionados con la psicología, sino también con conocimientos relacionados a los distintos campos de trabajo, por ejemplo, cursos de redacción, de inglés, sobre la ley federal de trabajo, los

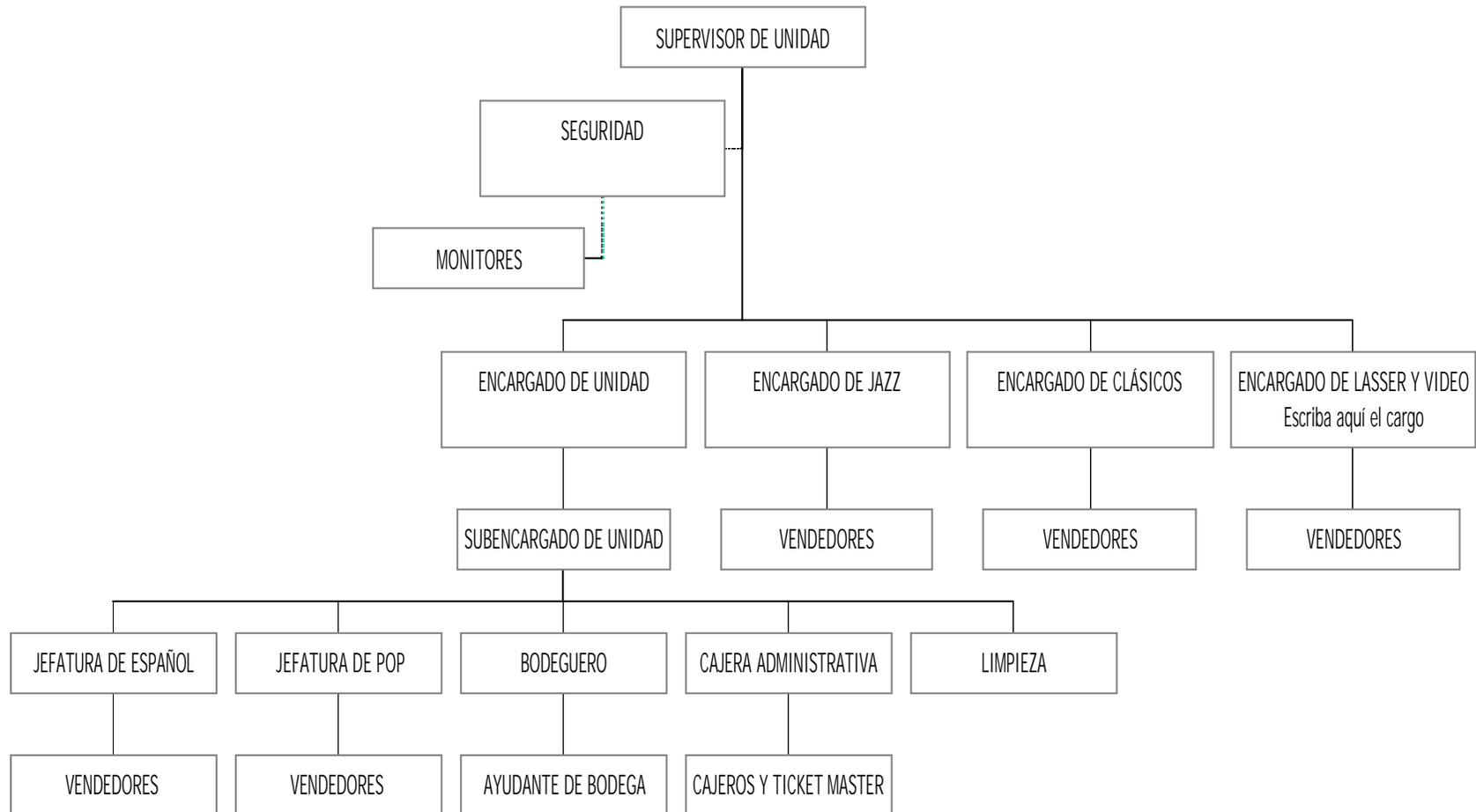
trámites del Instituto Mexicano del Seguro Social para dar de alta o baja a un empleado, los trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el registro de programas y planes de capacitación así como lo de la comisión mixta, todo esto en función de que entre más estemos preparados mayor estabilidad tendremos en el trabajo que desempeñemos.

# ANEXOS

# ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO 2  
ORGANIGRAMA  
DE UNA TIENDA



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beauchamp, A., Graveline, R. y Quiviger, C. (1985) Cómo animar un grupo. España SItterrae.

Blumm, m. Y Naylor, j. (1976) Psicología Industrial, México. Trillas.

Flores, T. (2001) El papel del psicólogo en la capacitación en tiendas de autoservicio. Tesis Profesional, UNAM E.N.E.P. Iztacala, México.

Ley Federal del Trabajo (1994) México 74<sup>a</sup>. Edición. Porrúa.

Manual del participante del curso Formador de instructor, 1998

Manual de bienvenida de Promotora Musical, S.A. de C.V., 1998

Manual de Inducción del departamento de Recursos Humanos de Promotora Musical, S.A. de C.V.

Manual de la Secretaría del trabajo y Previsión Social. México, D.F.

Mendoza, N. A. (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México. 4<sup>a</sup> Edición. Trillas.

Lindburg, H. (1999) Equipos interfuncionales en la empresa. México. Panorama

Ron, Willingham (1996) ¡Escúchame! soy tu cliente. México, 1<sup>a</sup>. Edición. Prentice Hall

Reza, T.J.C. (2000) El ABC del instructor. México, 2<sup>a</sup>. Edición. Panorama

Rodríguez, E. y Marquez, A. (2000) Serie de capacitación Integral. México. Manual Moderno.

Wakeley. (1983) Psicología de la conducta industrial. México. Mc. Graw Hill.

[www.monografías.com/psicología-industrial](http://www.monografías.com/psicología-industrial)

[www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/psicorg).