

107

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**  
**IZTACALA**

**ALTERNATIVA PARA LA CAPACITACION EFECTIVA EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIO**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE LIC. PSICOLOGÍA PRESENTA:**

**María Concepción Jiménez Martínez /**

**ASESORES:**

**Lic. José Esteban Vaquero Cazares**

**Lic. Margarita Chávez Becerra**

**Lic. Angel Enrique Rojas Servin**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A CADA UNO DE USTEDES, POR SU APOYO Y PRINCIPALMENTE POR EL  
CARIÑO INCONDICIONAL QUE ME HAN DADO, ESTE TRABAJO ES PARA USTEDES.  
GRACIAS

PAPA, MAMA, CLEMEN, GUICHO, CARMEN, ELENA, MOY, JANITA, ALEX,  
BETO, MIRIAM, JIMY, GÜERITA, MONY, AVE, MARCO, MOY, LUIS, RODRIS,  
TATO, REGIS, MAYITO, ELISA, MONY, KATY Y MAYIN.

PARA TI MI AMOR, TE AMO.

MIS ASESORES:  
VAQUERO, MARGARITA Y ENRIQUE.

TESIS CON  
FALLA DE ORDEN

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>CAPITULO 1. ANTECEDENTES</b> .....	4
1.1. Historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones .....	4
1.2. Historia y Desarrollo de la Capacitación .....	9
<b>CAPITULO 2. SANBORNS: UNA EMPRESA DE SERVICIO</b> .....	20
2.1. Sanborns: Su Historia .....	20
2.2. Conformación de la Empresa .....	22
2.3. Organigrama en Unidad .....	23
2.4. Areas de Apoyo .....	23
2.5. Centro de Capacitación y Desarrollo .....	24
<b>CAPITULO 3. REPORTE DE ACTIVIDADES</b> .....	33
3.1. Filosofía del Centro de Capacitación y Desarrollo .....	34
3.2. Objetivos del Centro .....	35
3.3. Descripción del Puesto .....	37
<b>CAPITULO 4. ALTERNATIVA PARA UNA CAPACITACION EFECTIVA</b> .....	43
4.1. Reclutamiento y Selección .....	46
4.2. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) .....	48
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	57

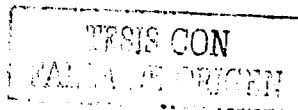
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad proporcionar una alternativa para la capacitación efectiva en una empresa de servicio.

Una de las áreas de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es la Capacitación del Personal, en la Ley Federal del Trabajo está establecido que a todos los trabajadores se les debe proporcionar capacitación para elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo. Tomando en cuenta éste aspecto podremos entonces concientizarnos de la importancia que tiene la Capacitación en las Empresas.

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar una alternativa para la capacitación efectiva en una empresa de Servicio, "Sanborn Hermanos" empresa que tiene como principal objetivo satisfacer a todos sus clientes por medio de la atención personalizada distinguiendo que cada Cliente es importante. A lo largo de este trabajo conoceremos la Historia y Desarrollo de Sanborns y ubicaremos el Centro de Capacitación y Desarrollo, los Objetivos del Centro y sobre todo su metodología.



# INTRODUCCIÓN

Desde que las Empresas tomaron en cuenta la Capacitación de los Empleados como una herramienta para incrementar su calidad en el trabajo, esta se ha convertido en uno de los elementos más importantes en el manejo de los Recursos Humanos.

En este trabajo se describen las fases del proceso de la Capacitación: La Inducción; esta se debe proporcionar a todos los Empleados de Nuevo Ingreso para que conozcan la conformación de la Empresa (Departamentos, Áreas, Organigrama y Normas Políticas) y las principales funciones que desempeñaran, el objetivo de proporcionar este tipo de cursos es lograr el sentido de pertenencia y su permanencia en la Empresa.

Sanborn Hermanos, se ha convertido a través de los años en una Empresa consolidada en el giro comercial, su principal meta es mejora día con día la calidad en los servicios, tanto en el trato al cliente como en los productos que ofrece. Desafortunadamente el salario poco competitivo y las jornadas de trabajo largas y cansadas han creado un problema de deserción que provoca que el objetivo de la Empresa no se cumpla satisfactoriamente.

La Capacitación debe ser tomada en cuenta para lograr que todo el personal de nuevo ingreso, conozca las políticas de la Empresa y sus funciones para evitar la salida anticipada del Empleado aunque obviamente éste no es un factor determinante de permanencia si pudiese ser en un momento dado una herramienta que le permita realizar su trabajo con más seguridad y por lo tanto con más probabilidades de conseguir aspectos mas positivos y recompensas a corto plazo.

Para entender el proceso por el cual ha avanzado la capacitación se describe en el Capítulo 1, la Historia del Trabajo y las Organizaciones y como desembocó en la Capacitación, en el Capítulo 2, conoceremos la Historia de



Sanborns así como del Centro de Capacitación y Desarrollo, en el Capítulo 3 se mencionaran las actividades y objetivo del Centro de Capacitación y en el

Capítulo 4, se expondrá la alternativa que se sugiere para incrementar la calidad en los Cursos que se imparten en el Centro

TRUJILLO DE  
FALLA DE

# CAPITULO 1. ANTECEDENTES

## 1.1. Historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Desde el inicio del tiempo, el hombre se ha afanado en arrancar de la naturaleza sus secretos: la verdad, el hombre observa y emite sus propias conclusiones: su verdad. Cuando se establecen las verdades sobre la naturaleza entonces se crean una serie de hechos y principios, a esto se le llama ciencia. La ciencia entonces, da una respuesta para describir y explicar los secretos de la naturaleza (Geldard, 1975).

Las ciencias, son ventanas donde en cada una de ellas se abre un panorama diferente, la Psicología por ejemplo, es una ventana que abre una inmensa gama de opciones para entender porque nos comportamos así, porque pensamos como pensamos, etc. La Psicología es entonces la ciencia que estudia el comportamiento humano. Su objetivo es entender el comportamiento y modificarlo.

Según Kazdin (1983), la Psicología se ha desarrollado como el estudio científico de la conducta, asumiendo explícitamente muchos de los problemas relacionados con el cambio conductual. La Psicología es una ciencia experimental basada en diferentes métodos para lograr la modificación de la conducta. De esta ciencia se han desarrollado diferentes ramas, algunas de las más trascendentes son según Geldard (1975):

- \* Psicología comparada: en este campo se investigan las semejanzas y las diferencias de la conducta entre especies.
- \* Psicología del desarrollo: es el estudio de los orígenes, el crecimiento y el desarrollo de la conducta a lo largo de la vida.
- \* Psicología anormal: la tarea primordial de este campo llamado también psicopatología, consiste en describir las desviaciones de la conducta, en clasificarlas y en explorar su origen.



\* Psicología Social: su tarea es extender el método experimental a los fenómenos sociales.

\* Psicología Educativa: es el campo de la Psicología aplicada a los problemas de la educación.

El interés del presente trabajo es identificar un área principalmente la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones; esta se caracteriza por estudiar al ser humano en sus dimensiones individuales y sociales en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto (Rodríguez, 1998).

Schultz (1985) señala que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.

Queda claro entonces, que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es el conjunto de métodos que busca identificar y solucionar la problemática laboral con el fin de incrementar su calidad. Este beneficio no sólo es a nivel empresa, también beneficia a la persona al permitirle desarrollar nuevas habilidades conductuales que le permitan un crecimiento tanto laboral como personal.

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones surge por un lado como producto de la necesidad de resolver problemas laborales, por ejemplo, el reclutar al personal adecuado a cada puesto y/o problemas específicos en cuanto a comportamiento laboral como ausentismo, desarrollo de nuevas habilidades, etc., es decir, problemas netamente laborales, por otro lado surge por la importancia que fue adquiriendo la satisfacción y/o motivación del personal en el trabajo. Según Schultz (1985), el trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos; mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia.

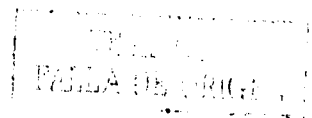
La historia de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se remonta a 1900 siendo el resultado de la combinación de dos fuerzas: la

pragmática y la eficiencia (Muchinsky, 1994), la fuerza pragmática se desprende de la necesidad de los psicólogos de simplificar el estudio del comportamiento humano en el área laboral y la eficiencia, del deseo de desarrollar programas de entrenamiento laboral.

Muchos autores coinciden en atribuir su origen a Walter Dill Scott que se interesó en la aplicación de la Psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad publicó "The Theory and Practice of Advertising", libro en el que trato sobre Psicología y un aspecto del mundo laboral. Otros autores señalan a Hugo Münsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 "The Psychology of Industrial Efficiency" (Psicología Industrial, 2000).

Aunque estos dos libros despertaron poco interés, fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial lo que marcó el nacimiento de la Psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual identificarían a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar (Schultz, 1985). Se realizaron dos tests, el Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para analfabetos (Psicología Industrial, 2000). A partir de ese momento la Psicología Aplicada surge como una disciplina reconocida.

Posteriormente en 1925 la Psicología organizacional amplía considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho relevante, la serie de trabajos llamados "Los Estudios de Hawthorne" por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company ubicada en Hawthorne, Illinois. Realizados por Elton Mayo y sus asociados, estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo, algunos de sus planteamientos fueron, ¿qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, ¿influye en la producción la temperatura y la humedad?, ¿qué sucede si se establecen periodos de descanso?. En los



resultados de estos estudios se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico, la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Esto los llevo a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuya, aunque eran relevantes, había otros factores más sutiles como la organización informal, el espíritu de trabajo, las relaciones humanas, la motivación, etcétera. (Psicología Industrial, 2000)

Para la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales se prepararon más que en la Primera para su papel en el esfuerzo de la Guerra. Se desarrolló una prueba que permitía clasificar a los nuevos reclutas en una serie de categorías con base a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado; dicha prueba se denominó prueba de Clasificación General del Ejercito (Muchinsky, 1994).

La Psicología Organizacional adquirió mayor prestigio y reconocimiento a partir de estos trabajos, se reconoció el esfuerzo de los psicólogos para resolver problemas prácticos por lo que muchos psicólogos que trabajaban aislados en laboratorios pudieron trabajar un poco más en el mundo real.

Según Muchinsky (1994), las técnicas desarrolladas durante la guerra podrían aplicarse a los negocios y a la industria en tiempo de paz; la Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas psicológicas industriales, según el autor ambas Guerras tuvieron un efecto importante sobre la Psicología Industrial pero de manera diferente, la Primera Guerra ayudó a dar forma a la profesión y aceptación social y la Segunda Guerra a desarrollarla y refinarla.

Para 1945, el desarrollo de la Psicología organizacional en Estados Unidos fue extraordinario a partir del crecimiento de la tecnología y al tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos; estos impusieron más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial; es decir, se da un desarrollo más intenso en la Psicología industrial permitiendo que el psicólogo abarcara disciplinas no sólo en

TESIS  
FALLA DE ORIGEN

reclutamiento y selección sino también en el ámbito de la capacitación y el desarrollo.

Para la década de los 60' se cristaliza una nueva forma de pensar el fenómeno organizativo. Aquí la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, evolucionó hacia un campo de examen científico, habiéndose ya establecido como una práctica profesional aceptable. La parte de la Psicología industrial que se especializa en la selección del personal, la clasificación y entrenamiento, también consiguió una identidad propia "Psicología del Personal". En esta década, los investigadores atendieron más a las influencias sociales en el comportamiento de las organizaciones; palabras como "desarrollo de la organización" aparecían regularmente en la literatura, los límites académicos tradiciones entre disciplinas comenzaron a desdibujarse en este período de postguerra. (Muchinsky, 1994).

Es a partir de los 70' que la Psicología organizacional se establece como una disciplina que ayuda al incremento de la efectividad en los ámbitos laborales. Este período se ve enmarcado por una fuerte crisis económica que influye profundamente en la dinámica de las organizaciones haciendo necesario una evaluación de todos los programas con el fin de atender los aspectos sociales y su influencia en la organización laboral. La importancia en las variables organizacionales toma tanta importancia que la Asociación Estadounidense de Psicología cambia su nombre al de División de Psicología Industrial y Organizacional con el fin de incorporar las nuevas tendencias en dicha área.

Por otro lado, en México, según Siegel (1976), la imagen que el psicólogo del trabajo proyectó, fue la del profesionalista que prestaba servicios especializados en el área de selección personal tales como: aplicación de tests, estudios de adaptación y elaboración y diseño de pruebas psicológicas; pero, a partir del desarrollo industrial de México, cuando se empiezan a presentar problemas laborales como rotación de personal, ausentismo, salarios, etc., los psicólogos se ven en la necesidad de ampliar sus campos de acción realizando

actividades de capacitación con el fin de estudiar estos problemas e incorporar incentivos para detener estos fenómenos.

En la actualidad la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones está constituida como un área formal de la Psicología que se interesa por la formación del personal a un nivel de excelencia; con el fin de que exista una estrecha relación entre el bienestar laboral y social. Su principal contribución según Dunnette y Kirchner (1986), es el introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y apoyen la conducta humana e interesarse cómo se manifiesta en situaciones de grupo; mencionan que la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad.

La Psicología organizacional tiene varias líneas de estudio, una de ellas es la que está enfocada a la capacitación y su desarrollo en el área de trabajo.

En el presente proyecto nos interesa tratar precisamente esta área, por esto el siguiente apartado se enfoca a su definición.

## **1.2. Historia y Desarrollo de la Capacitación**

La capacitación y desarrollo es un área muy amplia de la Psicología organizacional y/o industrial; se dedica principalmente al desarrollo de habilidades laborales.

Según Chiavenato (1988), desde su nacimiento hasta su muerte, el ser humano vive en una constante interacción con su ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. Esta "educación" que el ser humano recibe del ambiente social, le sirve para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados, el ser humano recibe estas influencias y las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, según el autor la educación puede ser no formal como la que recibimos en la casa o en el ámbito social o institucionalizada, ésta puede ser de tres maneras diferentes:

- Formación profesional: es la educación institucionalizada o formal
- Entrenamiento: la que adapta al hombre para una función exclusiva
  - Perfeccionamiento o desarrollo profesional: la que perfecciona a un hombre para una carrera.

En el mundo del trabajo siempre ha habido algún tipo de adiestramiento. Los documentos históricos testimonian la existencia de programas destinados a aprendices, el joven era sometido a la tutela de un maestro durante cierto lapso de tiempo en el cual aprendería el negocio u oficio.

Según Grados (1999), los gremios en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad se conocen como sindicatos, dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y la calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración. Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos: maestro (quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa), aprendices (quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico) y oficiales (quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida). Podríamos considerar estos hechos como el inicio de la capacitación formal.

Otro hecho relevante para el desarrollo de la capacitación es la Revolución Industrial, ya que según este autor surge por problemas de índole obrero-patronal, explotación de los trabajadores y para proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad; esto dio origen a gremios mejor establecidos que buscaban una fórmula para controlar los "secretos" de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividad del proceso productivo. Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Es por esto, que las empresas deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de su organización, por eso deben invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Esto se conoce como desarrollo del personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización incrementando las habilidades del personal de manera costo-efectiva; la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil ya que generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aún cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición que desarrollar las habilidades del personal existente; además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable (Desarrollo de personal y Capacitación para un desempeño efectivo, 2000).

En México se institucionaliza la capacitación en 1970, estableciéndose las primeras normas jurídicas y disposiciones legales al respecto en la Ley Federal del Trabajo, que por primera vez considera la capacitación como un derecho (Camarena y Granados, 1997).

Con el fin de conocer esta Ley, se anexan artículos sobre la Ley Federal del Trabajo:

Art. 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:  
VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a los dispuesto en esta ley.

Art. 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 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.

Art. 153-B. ....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 del 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.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

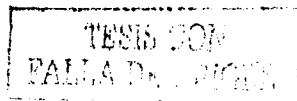
Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A deberá impartirse al trabajo durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 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 proporcionarles 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.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 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.

Una vez que se define el marco legal de la capacitación, es necesario definirla; Según Siliceo (1986), la capacitación es una actitud planeada y basada en necesidades reales de una empresa o institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, se caracteriza por la búsqueda del desarrollo del individuo.

Otro punto de vista es el de Dunnette y Kirchner (1986), quienes definen a la capacitación del personal como el proceso por el cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna.

Por otra parte Grados (1999), no tiene una definición concreta sino que divide a la capacitación en tres rubros, cada uno con su propia definición:

- **Capacitación:** acción destinada a **incrementar las aptitudes** y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- **Adiestramiento:** acción destinada a **desarrollar las habilidades** y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Desarrollo:** acción destinada a **modificar las actitudes** de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Si definimos a la capacitación como "un proceso de enseñanza", entonces forzosamente tenemos que remitirnos al psicólogo educativo, quien utiliza diversas técnicas metodológicas para un mejor rendimiento en el

TESIS DE  
FALLA DE ORIGEN

proceso de enseñanza-aprendizaje; sin embargo, Dunnette y Kirchner (1986) consideran que la educación está diseñada para adaptar a las personas a muchas instrucciones de la sociedad, por tanto el adiestramiento industrial tiene propósitos específicos mientras que los objetivos de la educación son multifacéticos y no siempre se definen específicamente, es decir, en determinados momentos, es necesario que el psicólogo organizacional, no sólo tenga habilidades para el manejo del desarrollo del personal, también debe poseer habilidades relacionadas con el proceso de enseñanza (habilidades metodológicas). Tiene entonces que quedar claro que el psicólogo organizacional comparte ciertas características con el educativo; sin embargo, cada uno tiene diferentes objetivos.

Entonces, la capacitación es el adiestramiento de diferentes habilidades enfocadas a un mejor rendimiento por parte del trabajador y en consecuencia de la empresa en general. Sus herramientas principales son las habilidades para detectar necesidades y poder encaminarlas a un claro proceso de enseñanza-aprendizaje.

Una empresa, crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas de la empresa. Por esto, podemos comprender la importancia de la capacitación en la industria.

Para poder entender la importancia de la capacitación retomemos a Blum y Maylor (1985), quienes identifican a la capacitación como un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño; los programas eficientes de entrenamiento pueden dar como resultado un aumento de la producción, la reducción de la rotación de empleados y una mayor satisfacción por parte del trabajador.

Los mismos autores elaboraron un esquema de las características de un buen entrenamiento, estos son:

I Propósito de la experiencia de entrenamiento

a) Impartir conocimientos

- b) Enseñar un oficio
- c) Modificar actividades

## II. Ubicación

- a) Situación real (directamente en el área laboral)
- b) Situación simulada
- c) Salón de clases
- d) No especificado

## III. Características del entrenado

### EXPERIENCIA

- a) Sin experiencia anterior
- b) Experiencia moderada
- c) Experiencia amplia

### NIVEL

- a) Empleados nivel bajo
- b) Supervisores

### NUMERO

- a) Individuos
- b) Grupos

## IV. Técnica

- a) Conferencia
- b) Conferencia de grupo de discusión
- c) Procedimientos de muestra de trabajo
- d) Representación de papeles
- e) Televisión
- f) Instrucción programada
- g) Discusión de grupo

Por otro lado Grados (1999) menciona que existen cuatro fases para una adecuada capacitación, estas son:

- a) **PLANEACION:** En la planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos; detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.
- b) **ORGANIZACIÓN:** Se determina por los siguientes pasos, estructura y sistemas (espacio físico, empresa, procedimientos de trabajo), integración

de personas, integración de recursos materiales, entrenamiento de instructores internos.

- c) EJECUCION: Es la puesta en marcha del plan de capacitación.
- d) EVALUACION Y SEGUIMIENTO: Es la corroboración o comprobación de lo alcanzado.

La capacitación forma parte importante del desarrollo de una empresa, mas aún en una empresa de servicio donde la calidad en la atención del cliente puede determinar el desarrollo o estancamiento de ésta.

Sanborns considera a la persona como un ser en proceso y al trabajo como una oportunidad de crecimiento y desarrollo. Es por ello importante el proporcionarle al trabajador todas las herramientas y habilidades necesarias para que lo pueda lograr (Pérez y cols. 1994).

Ahora bien, vamos a analizar cuáles son las características de una empresa de Servicio:

- a) Jornadas de trabajo extensas con pocas oportunidades de descanso debido a la constante afluencia de clientes.
- b) Descansos limitados a un día a la semana, (en Sanborns todo el personal debe laborar, viernes, sábado y domingo y descansar un día a la semana de lunes a jueves).
- c) Normalmente son trabajos estresantes debido al contacto directo y continuo con los clientes.

Las características de estas empresas son a menudo un factor por el que se presentan vacantes continuas y por lo tanto el Centro de Capacitación se ve muy a menudo con cursos con un número alto de participantes.

Para que se pueda lograr una capacitación de calidad es necesario analizar ciertos factores que puedan propiciarlas, según Muchinsky (1994), es necesario seguir los siguientes pasos para conformar un curso:

1. Análisis de las necesidades que dirigen el entrenamiento.
2. Desarrollo de los objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3. Revisión de los métodos de entrenamiento.
4. Diseño y selección de los métodos.
5. Diseño de la evaluación del entrenamiento.
6. Implementación del programa.
7. Medición de los resultados.

Aunque es importante el realizar un adecuado diseño el autor parece no tomar en cuenta los aspectos físicos; es decir los factores ambientales en que se desarrolla dicha capacitación. De acuerdo a la experiencia adquirida en el Centro de Capacitación puedo decir que son factores importantísimos para un adecuado entrenamiento algunos de estos factores son:

- a) Iluminación
- b) Aire
- c) Espacio
- d) Mobiliario
- e) Herramientas de trabajo
- f) Tiempo

Estos factores junto con un adecuado diseño de entrenamiento, al conjugarse pueden entonces propiciar la Calidad en la Capacitación.

En resumen, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo con el fin de incrementar y desarrollar habilidades que les permitan un crecimiento tanto laboral como personal.

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones surge por un lado como producto de la necesidad de resolver problemas laborales, por ejemplo, el reclutar al personal adecuado a cada puesto y/o problemas específicos en cuanto a comportamiento laboral como ausentismo, desarrollo de nuevas habilidades, etc., es decir, problemas netamente laborales, por otro lado surge por la importancia que fue adquiriendo la satisfacción y/o motivación del personal en el trabajo.



La Primera y Segunda Guerra Mundial marcan el nacimiento y desarrollo de la Psicología Organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas de una manera adecuada para mejor eficiencia.

A partir de 1945, el desarrollo de la Psicología Organizacional fue extraordinario a partir del crecimiento de la tecnología y al tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos; estos impusieron más demandas a la pericia de los Psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial; es decir, se da un desarrollo más intenso en la Psicología Industrial permitiendo que el Psicólogo abarcará disciplinas no sólo en reclutamiento y selección sino también en el ámbito de la capacitación y el desarrollo.

En la actualidad la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones está constituida como un área formal de la Psicología que se interesa por la formación del personal a un nivel de excelencia; con el fin de que exista una estrecha relación entre el bienestar laboral y social.

Una de las áreas mas importantes de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones es la de Capacitación y Desarrollo; ésta se caracteriza por enfocarse al adiestramiento de diferentes habilidades para un mejor rendimiento por parte del trabajador y en consecuencia de la empresa en general. Sus herramientas principales son las habilidades para detectar necesidades y poder encaminarlas a un claro proceso de enseñanza-aprendizaje.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO 2.

### SANBORNS: UNA EMPRESA DE SERVICIO

#### 2.1. Sanborns: Su Historia

En 1903, los Hermanos Frank y Walter Sanborn llegan a la Ciudad de México y establecen un negocio familiar dentro de la rama farmacéutica llamado "Farmacia Americana".

Años mas tarde, en 1919 y tras el éxito obtenido con ese negocio, se trasladaron a la Casa de los Azulejos, en donde ubicaron la primera Unidad Sanborns, que contaba en ese entonces con los departamentos de Farmacia, el de Regalos y Novedades y un elegante Salón de Té (Azulejos, 1991)

La historia del Palacio Azul o Casa de los Azulejos, se remonta al Siglo XVI. La casa que hoy ocupa Sanborns "fue construida al estilo churrigueresco y se decía que los azulejos del exterior fueron hechos en China especialmente para su fachada; sin embargo, existe la posibilidad de que hayan sido fabricados en Puebla en una alfarería de Talavera de Frailes Dominicos en 1653. Existe la certeza que los barandales de bronce los corredores y balcones fueron traídos, también de China. El patio interior de la casa, ahora el salón comedor principal, luce sus altas columnas de piedra y, como travesaños, polines de grandes dimensiones. También es única su fuente de piedra que constituye uno de sus principales atractivos" (La casa de los Azulejos, 2000)

La casa de los Azulejos (Sanborns Madero), está situada en la Avenida Francisco I. Madero, en el Centro de la Ciudad de México, además de ser una joya arquitectónica guarda anécdotas y leyendas de la época colonial. Esta residencia es de las de mayor riqueza tanto en el revestimiento de azulejos, como por el detalle de cantería finamente esculpidos que se han repartido con detalle en toda la casa. Un hecho importante para Sanborns es que en "1931, el entonces Secretario de Educación Don Manuel Puig Casaurant firmó una carta en la que se declaraba monumento colonial a la Histórica Casa de los Azulejos" (Pérez y cols., 1994)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



En el año de 1936 se inaugura la segunda Unidad en Monterrey, Nuevo León, marcando así el primer eslabón de esta gran cadena.

Posteriormente, en 1949 los Hermanos Sanborns deciden vender a la compañía Norteamericana Walgreen adquiere una gran parte de las acciones de la empresa, llevando desde entonces su administración (Azulejos, 1993)

Continuando su éxito, a partir de 1949 a 1970, Sanborns abre 11 unidades más: Del Prado (unidad que cerró sus puertas a partir de los sismos de 1985), Reforma, Palacio, Niza, Insurgentes, Tiber, Acapulco Centro, San Angel, Puebla Centro, Lindavista y Universidad. De 1971 a 1980 abren 10 unidades: Diana, Satélite, Cuauhtémoc, Pedregal, Boker, San Antonio, Sola, Polanco, Perisur y Guadalajara Vallarta. En la siguiente década se abren 24 unidades más: Azcapotzalco, Villa Coapa, Aviamex, Riviera, Palmas, Masarik, Buenavista, Cuautitlan Izcalli, Cuemavaca Centro, Morelia, Guadalajara Plaza del Sol, San Luis Potosí, Tijuana Centro, Ciudad Juárez, Toluca, Del Valle, Galerías Monterrey, Hermosillo, Guadalajara Plaza Bonita, Querétaro, San Mateo, Lomas Verdes, Mexicali y Churubusco.

En 1985, surge otro cambio en la Organización de la Empresa, cuando Sanborns empieza a trabajar bajo una nueva administración: Grupo CARSO; por lo que para la última década se da una expansión masiva al abrirse en sólo quince años 62 unidades más: Centenario, Monterrey San Agustín, León, Plaza Cuemavaca, Interlomas, Tlanepantla, Ermita, Peralvillo, Galerías Reforma, Acapulco Océánic, Balbuena, Fuentes Brotantes, Ticoman, Cuicuilco, Tlalpan Hospitales, Guadalajara Centro, Galerías Coapa, Veracruz, Galerías Parroquia, Guadalajara Country, Centro Insurgentes, Santa Fe, Génova, Xochimilco, Puebla Héroes, Aeropuerto, Echeagaray, Acapulco Calinda, León Plaza Mayor, Loreto, Toreo, Monterrey Plaza América, Tabasco, Antonio Caso, Pachuca, Aguascalientes, Pabellón Bosques, Tezontle, Plaza Galerías, Mérida, Villa Hmosa, Cuemavaca Casa de Piedra, Camarones, Taxqueña, Altavista, Guadalajara Gran Plaza, Chihuahua, Querétaro Arquitos, Tijuana Río, Torreón, Puebla Niño Poblano, Centro Histórico, Plaza Insurgentes, Cancún Américas,

Toluca Metepec, Pabellón Polanco, Aguascalientes Francia, Villa de Cortés, Durango, Patriotismo y Celaya Guanajuato. (Azulejos, 1991-1999)

A mediados de la década pasada, 1994, el Grupo adquiere la franquicia de los Restaurantes Denny's, adjudicándose entonces 30 unidades más, con el concepto de Restaurante únicamente y bajo el nombre de Sanborns Café.

En la actualidad Sanborns tiene 108 unidades a Nivel Nacional y 33 Sanborns Café, la diferencia entre ambos, es que las Unidades Sanborns cuentan con dos áreas: Tienda y Alimentos y Bebidas y Sanborns Café sólo tiene un área de Restaurante y un departamento de Varios.

La organización administrativa está conformada por nuestro Director General, Director de Recursos Humanos, Director de Nuevos Proyectos, así como la Dirección de Operaciones de Tienda y A y B (ver anexo 1)

En la actualidad la empresa pertenece a un Grupo llamado Grupo Sanborns, a este grupo pertenecen las siguientes empresas:

- 1) Unidades Sanborns
- 2) Sanborns Café
- 3) Promusa: Mixup, Discolandia, FEDIMEX y No Problem
- 4) SEARS
- 5) Pastelerías "El Globo"
- 6) Plaza Loreto
- 7) Plaza Cuicuilco

## **2.2. Conformación de la Empresa**

Cada unidad está dividida en dos grandes áreas: Tienda y Alimentos y Bebidas (excepto Sanborns Café).

El área de Tienda tiene 8 departamentos: Farmacia y Otros, Discos y Sonido, Fotografía y Relojes, Perfumería, Bolsas y Joyería, Dulces y Juguetes,

Libros y Revistas y Tabacos y Novedades y sólo algunas Unidades cuentan con departamentos adicionales como Óptica, Telecomunicaciones, Playa y Plata y Regalos. El área de Alimentos y Bebidas cuenta con 3 departamentos: Salón Restaurante, Bar y Pastelería. Si imagináramos una Unidad que tuviera todos estos departamentos su distribución sería mas o menos ésta (ver anexo 2)

Por otro lado, las Unidades cuentan con departamentos internos que son básicos para su buen funcionamiento, estos son:

- a) Gerencia: da el soporte administrativo
- b) Caja General: se encarga de los valores
- c) Ingresos: se encarga de emitir la cédula de desviaciones y de las comisiones de los vendedores
- d) Vigilancia; está dividido en vigilantes en piso de venta y anden y monitoristas
- e) Mantenimiento: se encarga de todas las instalaciones
- f) Almacén (tienda) y Bodega (A y B)
- g) Decoración: para pastelería
- h) Cocina de producción: para restaurante

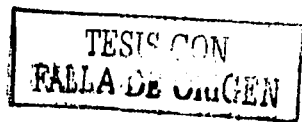
### 2.3. Organigrama en Unidad

Como vimos, las Unidades cuentan con dos grandes áreas: Tienda y Alimentos y Bebidas. Cada una de las áreas tiene una organización diferente para la mejor atención al cliente, el cuadro básico de puestos lo podemos ver en el anexo 3.

### 2.4. Areas de Apoyo

Sanborns tiene diferentes áreas que dan apoyo a la operación, estas son:

- a) **OFICINAS GENERALES:** incluyen departamentos administrativos como Ingresos, Egresos, Recursos Humanos, Sistemas, etc.



- b) **FÁBRICA EXCELSIOR:** se considera que es el área de apoyo con más tradición y prestigio en Sanborns, su nombre se debe a que la calle en que se ubica, hoy Benjamin Hill, anteriormente tenía ese nombre (Azulejos, 1992). A partir de 1951 comenzó a funcionar como fábrica de chocolates; su estructura está determinada por tres áreas: Planeación y Control de Producción, Laboratorio de Control de Calidad y Producción.
- c) **COMPLEJO INDUSTRIAL VIADUCTO (CIV), COMPLEJO INDUSTRIAL TLANEPANTLA (CIT) Y COMPLEJO INDUSTRIAL GUADALAJARA (CIG):** aquí se concentra la adquisición de insumos y perecederos para transformarlos en productos como café, productos de panificación, carnicería, cocina, helados, lavandería, tortillería, etc. (Azulejos, 1993). De este lugar sale buena parte de los alimentos que se consumen en las Unidades.
- d) **BODEGA GAVILÁN:** área que se encarga del almacenamiento de artículos para tienda.
- e) **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** se encarga de todo el proceso de selección, desde la entrevista inicial hasta la contratación. Existen dos Centros: Juárez y Coyoacan, así como 13 sedes ubicadas en diferentes Unidades.
- f) **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** se encarga del proceso de capacitación del personal de nuevo ingreso y del adiestramiento de todos los puestos operativos que trabajan en Unidad. Debido al objetivo de este trabajo sería importante ampliar la información del Centro para un mejor entendimiento de sus funciones.

## 2.5. Centro de Capacitación y Desarrollo

El departamento de Capacitación y Desarrollo surge en 1990 a partir de la necesidad de otorgar herramientas al trabajador para su mejor desempeño.

Su misión es "contribuir al logro de los resultados de la empresa a través de la planeación, diseño y aplicación de procesos de instrucción dirigidos al

desarrollo del recurso humano, propiciando la participación y comunicación estrecha con todas las áreas de la organización, de tal forma que las actividades que se realicen impacten directamente en beneficio de la productividad" así como "concientizar acerca de la importancia del desarrollo personal y grupal mediante la promoción de los eventos y servicios que el área proporciona, orientándose a satisfacer las necesidades de la operación, del personal y del cliente basando nuestras actividades en una filosofía de calidad y servicio" (Pérez y cols. 1994)

El centro cuenta con dos instalaciones Coyoacan y Lucerna, cada uno con diferentes cursos, pero para las dos áreas Tienda y Alimentos y Bebidas.

En el Centro de Capacitación Coyoacan, los cursos están encaminados a la actualización de procedimientos tanto operativos como de servicio, normalmente el personal ya está laborando en unidades, por lo que los objetivos de los cursos es que adquieran y/o refuercen sus conocimientos y habilidades.

Las coordinaciones que trabajan en dicho centro y el personal a quién le dan la capacitación son:

a) Sistema Genesis: son cursos a nivel operativo, el personal a quien va dirigido son:

- Gerentes Distritales
- Gerentes
- Subgerentes
- Jefes de Departamento

b) Tienda: son cursos de servicio y actualización, el personal a quien se dirige son:

- Gerentes
- Subgerentes
- Jefes de Departamento
- Vendedores

c) Alimentos y Bebidas: son cursos operativos de servicio y actualización, el personal a quien va dirigido son:

- Gerentes
  - Subgerentes
    - Jefes de Piso
  - Cajeros de Restaurante y Bar
  - Vendedoras de Pastelería
  - Vendedoras de Alimentos y Bebidas
  - Ayudantes de Vendedora
  - Supervisores de cocina
  - Ayudantes de Cocina
  - Parrilleros
  - Mayora
  - Ayudantes de Mayora
  - Bufeteras
  - Fuentes
- d) Inducción: son cursos operativos y de servicio, dirigidos a todo el personal de Tienda y Alimentos y Bebidas de Nuevo Ingreso.

Por otra parte el Centro de Capacitación Lucerna, tiene sólo una coordinación llama Inducción con tres diferentes cursos:

- a) Fundamentos de Operación Tienda
- b) Fundamentos de Operación Alimentos y Bebidas
- c) Bienvenidos a Sanborns y Buenas Practicas de Higiene

A continuación se mencionan las características de cada curso:

**a) FUNDAMENTOS DE OPERACIÓN TIENDA °**

**OBJETIVO:**

Describir la Historia, Filosofía y Normas Políticas de la empresa, así como las funciones que desempeñaran en su puesto.

**DURACION:**

16 horas, dividido en dos sesiones

**MATERIAL:**

- Rotafolio
- Pizarrón
- Plumones, marcador

TESIS CON  
FALLA DE CUBRIR

- Televisión, videocassetera, video
- Chemisse (bolsa de mezclilla)
  - Material didáctico para los participantes

**DIRIGIDO A: (personal de nuevo ingreso)**

- Jefes de Departamento
- Vendedores
- Auxiliares de Caja General

**CONTENIDO TEMATICO:**

- \* Bienvenida
- \* Presentación de la Instructora y participantes
- \* Objetivo del curso
- \* Historia y Filosofía
- \* Organización y Directivos
  - Oficinas de apoyo
  - Departamentos internos
  - Departamentos (tienda y A y B)
  - Organigrama
- \* Normas Políticas
  - Normas
  - Obligaciones
  - Prohibiciones
  - Derechos
- \* Funciones del Cajero-Vendedor
- \* Herramientas de trabajo
- \* Conocimiento del equipo Punto de Venta
- \* Formas de pago (efectivo, cupones, dólares, tarjeta de crédito)
  - Requisitos de aceptación
  - Registro de ventas
- \* Procedimientos de descuentos (empleados, Grupo CARSO, Clientes Especiales)
  - Requisitos de aceptación
  - Registro de ventas
- \* Procedimiento de pago de servicios (Telmex, Telcel, Cablevisión, Tarjeta de Crédito Sanboms, Tarjeta de Crédito American Express)

- Requisitos de aceptación
- Registro de ventas
- \* Entrega de Caja (corte del cajero)
- \* Desviación de caja
  - Causas
  - Publicación
  - Aclaración
- \* Evaluación al personal

## **b) FUNDAMENTOS DE OPERACIÓN ALIMENTOS Y BEBIDAS °**

### **OBJETIVO:**

Describir la Historia, Filosofía y Normas Políticas de la empresa, así como las funciones que desempeñaran en su puesto.

### **DURACION:**

16 horas, divididas en dos sesiones

### **MATERIAL:**

- Rotafolio
- Pizarrón
- Plumones, marcador
- Televisión, videocassetera, video
- Chemisse (bolsa de mezclilla)
- Material didáctico para el participante

### **DIRIGIDO A: (personal de nuevo ingreso)**

- Jefes de Piso,
- Cajeros de Restaurante
- Cajeros de Bar
- Vendedoras de pastelería

### **CONTENIDO TEMATICO:**

- \* Bienvenida
- \* Presentación de la Instructora y participantes
- \* Objetivo del curso
- \* Historia y Filosofía
- \* Organización y Directivos



- Oficinas de apoyo
  - Departamentos internos
    - Departamentos (tienda y A y B)
  - Organigrama
  - \* Normas Políticas
    - Normas
    - Obligaciones
    - Prohibiciones
    - Derechos
  - \* Funciones Cajero de Restaurante, Bar y Vendedora de Pastelería
  - \* Herramientas de trabajo
  - \* Conocimiento acerca del llenado de la papelería que se utiliza de acuerdo al puesto
  - \* Conocimiento del equipo Punto de Venta
  - \* Formas de pago (efectivo, cupones, dólares, tarjeta de crédito)
    - Requisitos de aceptación
    - Registro de ventas
  - \* Procedimientos de descuentos (empleados, Grupo CARSO, Clientes Especiales y Tarjeta de Proyectos Juveniles)
    - Requisitos de aceptación
    - Registro de ventas
  - \* Procedimiento para notas de consumo (sólo restaurante y bar)
    - Requisitos de aceptación
    - Registro
  - \* Procedimiento de anticipos (sólo pastelería)
    - Llenado del block
    - Registro
  - \* Entrega de Caja (corte del cajero)
  - \* Desviación de caja
    - Causas
    - Publicación
- Aclaración
- \* Evaluación al personal

**c) BIENVENIDOS A SANBORNS Y BUENAS PRACTICAS DE HIGIENE °****OBJETIVO:**

OBJETIVO 1. Describir e identificar la Historia, Desarrollo, Filosofía y Misión de la empresa, así como las normas políticas que la rigen, con el fin de lograr una integración más pronta y sentido de pertenencia.

OBJETIVO 2. Identificar la importancia del correcto manejo de los alimentos y la manipulación, a fin de llevar a cabo las buenas practicas de higiene tanto en el ámbito laboral como familiar.

**DURACION:**

8 horas ( 4hrs. para Bienvenidos a Sanborns y 4hrs. para Buenas practicas de higiene).

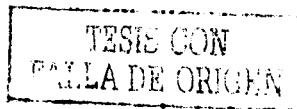
**MATERIAL:**

- Rotafolio
- Pizarrón
- Plumones, marcador
- Televisión, videocassetera, videos
- Proyectos, acetatos
- Material didáctico para el participante

**DIRIGIDO: (personal de nuevo ingreso)**

Bienvenidos a Sanborns:

- Vendedoras de Alimentos y Bebidas
- Ayudantes de vendedora
- Cocina de producción (supervisor de cocina, ayudantes de cocina, mayores y ayudantes de mayores)
- Bufeteras
- Fuentes
- Parrilleros
- Ayudante de bodega y almacén
- Ayudantes de labores generales
- Vigilantes (vigilantes y monitoristas)
- Meseros y cantineros de bar
- Decoradoras de pastelería
- Operarios de mantenimiento
- Ingresos



- Ayudantes de cuarto de lavado
- Buenas Practicas de Higiene:

Todo el personal mencionado excepto: Vigilantes, Almacén, Ayudantes de labores generales, Ingresos y Operarios de Mantenimiento.

### **CONTENIDO TEMATICO:**

#### **BIENVENIDOS A SANBORNS**

- \* Bienvenida
- \* Presentación de la Instructora y participantes
- \* Objetivo del curso
- \* Historia, Filosofía y valores
- \* Conformación de la empresa
  - Grupo Sanborns
  - Áreas de apoyo
  - Departamentos internos
  - Departamentos (tienda y A y B)
  - Organigrama
- \* Dinámica y Video "Comenzando mi nuevo empleo"
- \* Normas Políticas
  - Normas
  - Obligaciones
  - Prohibiciones
  - Derechos
- \* Manejo del control de asistencia

#### **BUENAS PRACTICAS DE HIGIENE**

- \* Dinámica "Buenas prácticas de higiene"
- \* Alimentos poco higiénicos
  - Contaminación
  - Descomposición
  - Contaminación cruzada
- \* Tipos de contaminación
- \* Enfermedades transmitidas por alimentos (ETA)
- \* Formas de transmisión

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

\* Recomendaciones

\* Almacenamiento

- \* Cuestionario de Buenas practicas de higiene

° Tomado de las cartas descriptivas del Centro de Capacitación Lucerna (1994).

Como actividades complementarias, dicho centro se encarga de la capacitación del personal de apertura tanto de Tienda como Alimentos y Bebidas, en unidades locales y foráneas.

En resumen, Sanborns nace en 1903 cuando los Hermanos Walter y Franck Sanborns abren un pequeño establecimiento llamado "Farmacia Americana"; posteriormente en 1919 se trasladan a lo que sería la primer Unidad en la Casa de los Azulejos, edificio arquitectónico de enormes proporciones históricas. En la actualidad la Empresa cuenta con 108 unidades ubicadas a nivel nacional y 33 Sanborns Café.

La Empresa cuenta con varias áreas que dan apoyo a la operación éstas son:

- a) Oficinas Generales: dan el soporte administrativo
- b) Complejos Industriales de Viaducto, Tlalnepantla y Guadalajara: elaboran las materias primas
- c) Fabrica Excelsior: elabora los chocolates y dulces
- d) Bodega Gavilán: es el almacén de tienda
- e) Reclutamiento y Selección
- f) Capacitación y Desarrollo: surge en 1990 a partir de la necesidad de otorgar herramientas al trabajador para su mejor desempeño.

El Centro de Capacitación Lucerna, tiene sólo una coordinación llamada Inducción que imparte tres diferentes cursos:

- d) Fundamentos de Operación Tienda
- e) Fundamentos de Operación Alimentos y Bebidas
- f) Bienvenidos a Sanborns y Buenas Practicas de Higiene

### CAPITULO 3.

## REPORTE DE ACTIVIDADES

En el Capítulo anterior se mencionó la conformación de la Empresa, si recordamos, en Sanborns existen dos Centros de Capacitación: Lucerna y Coyoacan, cada centro con sus propias Coordinaciones.

Las actividades laborales que he desempeñado son principalmente en el Centro de Capacitación Lucerna en la Coordinación de Inducción. El puesto que tengo es Instructora, este puesto lo he ejercido desde abril de 1997. Con el fin de ubicar el nivel en el que me encuentro dentro del Centro se presenta el Organigrama de Capacitación (ver anexo 4).

Para poder determinar cuáles son las actividades que realizo, primero tenemos que ubicar los objetivos de Sanborns como Empresa.

Sanborns, está conformada como una empresa de servicio, determina que su éxito, está basado en la satisfacción total del cliente, ya que si este no logra sentirse "a gusto" en la unidad entonces el objetivo no logra ser alcanzado.

En comparación con otras empresas, en donde la atención al cliente no determina el éxito de la misma, Sanborns se ve obligado a tener un compromiso directo con el cliente, no sólo en los servicios que ofrece sino en cómo se los ofrece.

Según Pérez y cols. (1994), el servir significa una oportunidad de dejar a un lado todo obstáculo para ejercer una acción y satisfacer al cliente, de esta forma, las relaciones profesionales ofrecen demostraciones tan tangibles como la consideración a los demás y la ayuda a otros como una expresión de calidad en el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Partiendo de este concepto, quizá podamos entender la importancia del servir al cliente buscando siempre su satisfacción total. Aunque resulta cierto que en las unidades se promueven diferentes tipos de servicio al cliente, adicionales a la atención, por ejemplo el vender mercancía exclusiva, envoltura de regalos, entrega a domicilio, respaldo de garantía entre otros, también es cierto, que quien promueve estos servicios es el personal, por lo tanto es el eslabón principal en el éxito del servicio.

Entonces, si consideramos al personal como el eslabón más importante para el desempeño óptimo de la Empresa, entonces debemos considerarlos como el recurso más valioso para invertir en ellos.

Con este fin, se crean los Centros de Capacitación; el Centro de Lucerna nace a partir de la necesidad de capacitar al personal de nuevo ingreso con el objetivo de crear un sentido de pertenencia hacia la Empresa. El área se caracteriza por promover y actuar en base a una serie de valores y creencias, que tienen como propósito el óptimo desempeño profesional y el crear un ambiente que favorezca el aprendizaje de los participantes.

### 3.1. Filosofía del Centro de Capacitación y Desarrollo

Para dar una idea de las aptitudes que debe tener una Instructora de Capacitación, Pérez y cols (1994) presentan la Filosofía de Capacitación:

- a) **ETICA:** desarrollar las actividades con responsabilidad, profesionalismo y exactitud respetando los valores y principios que nos rigen.
- b) **HONESTIDAD:** realizar las actividades con sinceridad para infundir confianza a los demás.
- c) **RESPONSABILIDAD:** desarrollar eficazmente las actividades que se asignen y aceptar los resultados y consecuencias.
- d) **RESPETO:** considerar y fomentar la libertad individual estando conscientes que el recurso humano es lo mas valioso de nuestra área.
- e) **PUNTUALIDAD:** estar a tiempo en el lugar indicado con el material necesario para realizar las actividades planeadas.

- f) **ASERTIVIDAD:** tener confianza en nosotros mismos, afirmando nuestra responsabilidad y manteniendo una comunicación abierta a fin de poder manifestar emociones y pensamientos responsablemente, reconociendo nuestras limitantes y potencialidades con la firme certeza de que el aceptar o rechazar será respetado por nosotros mismos y por los demás.
- g) **DINAMISMO:** ser activas y precisas en el desarrollo de nuestras actividades de tal forma que el aprendizaje sea ágil.
- h) **GUSTO POR LA GENTE:** demostrar interés sincero por los demás, manteniendo un ambiente de atención, cordialidad y respeto en todas las actividades.
- i) **MOTIVADOR:** impulsar a los demás para que actúen.
- j) **VERACIDAD:** trabajar con base en necesidades reales, generando resultados confiables.
- k) **SENSIBILIDAD:** ser perceptivos y apreciar con interés las inquietudes y necesidades de los demás.
- l) **PACIENCIA:** poseer la cualidad de mantener equilibrio y tranquilidad ante situaciones inesperadas.
- m) **OPTIMISMO:** mantener una actitud positiva al realizar nuestras actividades lo que permite desarrollarnos en un ambiente de armonía.

La filosofía de capacitación esta sustentada principalmente en el aspecto humano y de habilidades sociales, características necesarias en una instructora para poder transmitir las a los empleados considerado de suma importancia para transmitir y generar no solo habilidades operativas sino sociales, aspectos fundamentales en el desarrollo personal y laboral del individuo.

### 3.2. Objetivos del Centro

Por otro lado es importante establecer cuáles son los objetivos del Centro, Pérez y cols. (1994) establecen los siguientes:

**OBJETIVOS GENERALES:**

1. Proporcionar cursos de inducción al personal de nuevo ingreso al área operativa, con la finalidad de facilitar su adaptación a la empresa y a las funciones propias de cada puesto.
2. Proporcionar capacitación al personal que actualmente se encuentra laborando en los deferentes puestos operativos y administrativos para lograr la adquisición, mantenimiento y aplicación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desarrollar las funciones establecidas para cada puesto.

**OBJETIVOS ESPECIFICIOS:**

1. Determinar las necesidades de inducción, capacitación y desarrollo prevalecientes en los diferentes niveles y puestos del área operativa y administrativa.
2. Diseñar, aplicar, controlar y evaluar los programas de inducción, capacitación y desarrollo que permitan la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes.
3. Determinar los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje, así como los materiales de apoyo que faciliten el aprendizaje y desarrollo de los programas de inducción, capacitación y desarrollo a partir de las características de los participantes, los objetivos y contenidos de dichos programas.
4. Coordinar los cursos y programas de inducción, capacitación y desarrollo.
5. Tramitar los planes y programas, comisiones mixtas y constancias de habilidades laborales, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Ahora bien, una vez especificado los objetivos del Centro de Capacitación podemos explicar el perfil de la instructora de capacitación que Pérez y cols (1994), desarrollaron en la siguiente carta descriptiva de puestos:



### 3.3. Descripción del Puesto

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL PUESTO: Instructora

DEPARTAMENTO: Capacitación

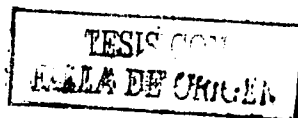
REPORTA A : Coordinadora

SUPERVISA A: Participantes de los grupos

#### RELACIONES DE COORDINACION INTERNA CON:

GERENTE	- Informar datos especiales sobre el programa y área.
SUBGERENTE	- Informar cualquier desviación que se observe en las unidades en cuanto al desarrollo de sus funciones. - En caso necesario informar datos especiales. - Autorización de tarjetas de asistencia.
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	- En caso de viajar al interior de la República, verificar y planear cuentas de gastos. - Informar el número de participantes en los cursos para solicitar servicios de café y/o comida.
COORDINADORA	- Notificar las modificaciones del desarrollo de los planes de trabajo. - Informar sobre las peticiones realizadas en el área de operación. - Solicitar material necesario para la realización de su trabajo. - Informar sobre el avance de las actividades designadas.
OTRAS INSTRUCTORAS	- Solicitar material afín al trabajo (manuales, rotafolios, papelería, libros, etc. - Conocer otros puntos de vista en base a experiencias adquiridas. - Coordinar salas .
SECRETARIA	- Solicitar constancias de habilidades laborales. - En caso de no estar la coordinadora, solicitar material y fotocopias.
VIGILANCIA	- Notificar las anomalías que atentan contra la seguridad del inmueble, así como de los usuarios del mismo. - Notificar la entrada y salida de los participantes a los cursos.
PERSONAL DE LIMPIEZA	- Solicitar y verificar la realización de la higiene del área de trabajo. - Solicitar apoyo en caso de traslado de material y/o equipo de las instalaciones.

Tabla 1. Descripción de las actividades internas que desempeña las instructoras.



**OBJETIVO DEL PUESTO:**

Transmitir conocimientos, generar habilidades y actitudes en el personal que asiste a los cursos para fomentar pertenencia, desarrollo personal y adaptación a la organización.

**DESCRIPCION DE FUNCIONES:****a) GENERICA:**

1. Diseñar, impartir y organizar los contenidos de los programas de capacitación que estén bajo su responsabilidad.
2. En ocasiones cuando así se requiere realizamos las cartas descriptivas en caso de los cursos nuevos que se van a impartir

**b) ESPECIFICA:**

1. Documentarse previamente para la elaboración de los contenidos e impartición de los eventos. Para esto, la instructora recibe los cursos previamente como participante para conocer su estructura. También asistimos a Unidades para conocer el funcionamiento a nivel operación.
2. Determinar los objetivos, contenidos y metodología de los eventos de capacitación para que estos sean revisados y autorizados. Por medio de cartas descriptivas, las instructoras podemos llevar a cabo el desarrollo del curso, normalmente estas cartas ya están elaboradas; sin embargo cuando existe algún curso que es nuevo, la instructora puede desarrollar su carta descriptiva.
3. Elaborar material didáctico para un mejor entendimiento de los cursos, normalmente el material que les damos a los participantes, se mandan a impresos para fotocopiarlos. También es necesario actualizar este material, cuando los procedimientos operativos cambian.
4. Impartir los eventos de capacitación de acuerdo a las normas y calendarios establecidos para su realización. La coordinadora es la encargada de distribuirnos los calendarios de los cursos que vamos a impartir semanalmente o mensualmente.

5. Solicitar a la coordinadora los originales de los programas elaborados para su conservación.
  6. En caso de eventos dirigidos a personal de nuevo ingreso, entregar tarjeta de asistencia, verificar puntualidad y tomarlas para su autorización. Las tarjetas de asistencia solo se utilizan para el personal que ya llega contratado.
7. Llevar un registro de la asistencia del personal que acudió al evento

#### **RESPONSABILIDADES:**

1. Debe asistir puntualmente y de ser posible 15 min. Antes de que de inicio el evento.
2. Mantener y conservar durante su horario de trabajo, una buena presentación personal.
3. Supervisar que el grupo respete las normas y políticas establecidas en el Centro y lugares donde se impartirán los cursos.
4. Previamente a cualquier evento debería contar con todo el material necesario para su conducción.
5. En todo momento deberá permanecer en su grupo, aun cuando se encuentren realizando actividades tales como: dinámicas de grupo, proyecciones de películas, trabajo en equipo, etc.
6. Comunicar y respetar que se cumplan los horarios para cada evento.
7. Reportar problemas en el servicio de equipo, instalaciones o mobiliario a la coordinadora.
8. En caso de detectar que los contenidos, equipos, materiales, metodología y duración de los eventos; no permiten el logro de los objetivos planteados, podrá proponer alternativas de mejora.
9. Supervisar, notificar y verificar la presentación e higiene personal de los participantes, en caso de no observarse cambios, tomarlos a la coordinadora.
10. Proporcionar a los participantes el material de apoyo para la realización de los eventos.
11. En horarios de comida y café permanecerá junto con el grupo para verificar el orden y cumplimiento de las normas en los centro de trabajo.

12. En caso de observar bajo rendimiento o problemas de conducta, falta de respeto a compañeros y normas de trabajo por parte de los asistentes, deberá tomar una acción para corregirlo.
13. Mantener en buenas condiciones el equipo y mobiliario que utiliza en el desarrollo de sus actividades diarias.
14. Mantener limpio y organizado el mobiliario designado para la papelería bajo su responsabilidad.
15. Al finalizar el evento, aplica el cuestionario de opinión a los participantes.
16. Si el evento contempla evaluación de conocimientos, aplicar los exámenes correspondientes.
17. Realizar y entregar oportunamente el reporte correspondiente al evento, bajo los lineamientos y formatos establecidos.

#### **CONDICIONES ADICIONALES AL PUESTO:**

1. Si en el desarrollo de algún evento en unidades, surge una petición adicional al plan de trabajo, deberá notificarlo a su jefe inmediato.
2. Si se labora en unidades, no podrá presentarse con mezclilla, pantalones ni mallones.
3. Deberá tener disponibilidad para cubrir cualquier turno o puesto que le sea asignado, ya sea por necesidades de la empresa y/o área.
4. Estar sujeta a realizar actividades fuera de su centro de trabajo, ya sea en el área metropolitana o en el interior de la República, siempre y cuando sea necesario y estas sean dentro de la misma área y/o puesto.
5. En días festivos, deberá laborar normalmente si tiene bajo su responsabilidad algún evento o trabajo pendiente a realizar y serán pagados conforme lo marca la ley, notificándose de antemano a su jefe inmediato.
6. Deberá ser honesta y discreta para las funciones y actividades que le corresponden, así como de la información que emana del área.

#### **REFERENCIAS ADICIONALES:**

Como se mencionó al inicio del Capítulo desempeño principalmente funciones de Capacitación en el área de Inducción, sin embargo algunas de las funciones adicionales que realizo son las siguientes:

1. Capacitar al personal de nuevo ingreso del área de Tienda en Unidades de Apertura, los cursos a quién van dirigidos son; Asistentes, Jefes de Departamento, Vendedores, Secretaría, Caja General, Ingresos, Almacén, se dan aproximadamente en mes y medio y los módulos que se manejan son:
  - a) Inducción a la Empresa
  - b) Exhibición de Mercancía
  - c) Servicios Adicionales al Cliente
  - d) Labor de Venta
  - e) Registro en la máquina registradora
  - f) Funciones Gerenciales
  - g) P.S.I
  - h) Control de Inventarios Genesis
  - i) Control de Asistencia
  - j) Control de Óptica
2. Capacitar al personal de nuevo ingreso del área de A y B en Unidades de Apertura, los cursos se dan aproximadamente en mes y medio el personal a quién van dirigidos son: Cajeros de Restaurante y Bar, Vendedoras de Pastelería, Jefes de Piso y Subgerentes los módulos que se manejan son:
  - a) Registro en la maquina registradora
  - b) P.S.I
3. Listas de verificación para evaluar al personal de Unidad que se encuentren dentro del Comité de Mermas. Los módulos que manejo son:
  - a) P.S.I
  - b) Genesis
  - c) Normas de Seguridad para Control de Mermas

En términos generales, estas son las actividades que realizó en el centro, aunque de acuerdo a las necesidades de la empresa, estas se pueden ir modificando, a pesar de esto mi función principal siempre es Capacitar.

En resumen, Sanborns, está conformada como una empresa de servicio, determina que su éxito, está basado en la satisfacción total del cliente, ya que

si este no logra sentirse "a gusto" en la unidad entonces el objetivo no logra ser alcanzado.

En comparación con otras empresas, en donde la atención al cliente no determina el éxito de la misma, Sanborns se ve obligado a tener un compromiso directo con el cliente, no sólo en los servicios que ofrece sino en cómo se los ofrece.

Partiendo de este concepto, quizá podamos entender la importancia del servir al cliente buscando siempre su satisfacción total. Aunque resulta cierto que en las unidades se promueven diferentes tipos de servicio al cliente, adicionales a la atención, por ejemplo el vender mercancía exclusiva, envoltura de regalos, entrega a domicilio, respaldo de garantía entre otros, también es cierto, que quien promueve estos servicios es el personal, por lo tanto es el eslabón principal en el éxito del servicio.

Entonces, si consideramos al personal como el eslabón más importante para el desempeño óptimo de la Empresa, entonces debemos considerarlos como el recurso más valioso para invertir en ellos.

Con este fin, se crea el Centro de Capacitación Lucerna; nace a partir de la necesidad de capacitar al personal de nuevo ingreso con el objetivo de crear un sentido de pertenencia hacia la Empresa. El área se caracteriza por promover y actuar en base a una serie de valores y creencias, que tienen como propósito el óptimo desempeño profesional y el crear un ambiente que favorezca el aprendizaje de los participantes.

# CAPITULO 4. ALTERNATIVA PARA UNA CAPACITACION EFECTIVA

Todas las empresas, independientemente de su giro, deben considerar al empleado como el recurso mas importante en la organización. Esta importancia debe dejarse sentir en la inversión económica que realizan en ellos.

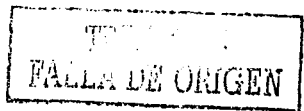
El principal aspecto de esta "inversión" se le conoce como **DESARROLLO DEL PERSONAL**, e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto a los empleados como a la organización, elevar las habilidades de los trabajadores beneficia a la organización de una manera costo-efectiva (Desarrollo del personal y capacitación para un desempeño efectivo, 2000)

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil ya que generalmente es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para el nuevo puesto, que desarrollar las habilidades del personal existente; además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve mas fuerte, productiva y rentable.

Por otro lado, la empresa tiene la obligación de reconocer el potencial de su personal para ofrecerle nuevas oportunidades y estimularlo a que permanezca en ella.

Las organizaciones logran alcanzar sus objetivos o metas cuando las personas hacen su trabajo eficiente y para que esto suceda debe haber una adecuada capacitación.



En los capítulos anteriores, retomamos diferentes definiciones de la capacitación y en términos generales, los autores coinciden que es el área que se encarga de incrementar y desarrollar las habilidades conductuales de los trabajadores en el ámbito laboral.

Debido a su importancia, la capacitación debe ser una de las partes motrices de cualquier organización ya que atiende las necesidades de entrenamiento para incrementar la productividad desde el punto de vista operativo e incluso directivo (Camarena; Granados, 1997).

Para ser efectiva, la capacitación, debe regirse en los principios del aprendizaje "los factores que indican como aprende una persona serán los principios a seguir al explicar como se entrena a una persona" (Muchinsky, 1994). Es decir, en una empresa no debe unificarse un solo proceso de aprendizaje, éste, debería estar determinado por el tipo de persona de acuerdo a su escolaridad, edad y experiencia en el puesto que solicita.

Según Muchinsky (1994), en la Industria, el entrenamiento refuerza tres clases de habilidades:

Habilidades motoras: que hacen referencia a la manipulación del ambiente físico.

Habilidades interpersonales: relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales.

Habilidades interpersonales: que tienden a reforzar las interacciones con otras personas.

La experiencia en nuestro país es que estos tipos de entrenamiento no se utilizan siempre, o bien, quedan reservados para unos pocos. Por ejemplo, si hablamos de una empresa manufacturera donde los obreros se dedican a actividades físicas, normalmente se les capacita o especializa en el ámbito de la capacitación motora y no se toman en cuenta los otros dos puntos. Por otro lado, en esta misma empresa, la capacitación cognitiva e interpersonal queda relegada a la parte administrativa o directiva de dicha empresa, esto puede suceder incluso a la inversa.



Al principio del capítulo, mencionamos que el trabajador es, para la empresa "una inversión" por lo que bien valdría la pena capacitar sobre todo al nivel mas bajo de los empleados en los tres tipos de capacitación para un desarrollo integral ya que estos a largo plazo van a ocupar los puestos más importantes.

Además, Siegel (1976), menciona que un programa eficaz de adiestramiento bien puede contribuir al aumento de la productividad al engendrar una satisfacción más completa en el empleado, a disminuir la rotación de empleados, accidentes, etc; contribuye al mejoramiento de la calidad del producto o del servicio así como a reducir los costos de operación.

Según el autor, los principios básicos del adiestramiento son:

- a) Al que aprende lo impulsa una motivación
- b) El educando responde a los objetivos establecidos
- c) El educando tiene elementos conocidos:
  - \* Conocimientos y habilidades anteriores
  - \* Como interpreta el objetivo
- d) Motivación
- e) Diferencias individuales, experiencias o habilidades anteriores
- f) Práctica

Estos puntos mencionados por el autor, se deberán tomar en cuenta en el primer proceso al que se enfrenta el trabajador cuando ingresa a la empresa: EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, dicho proceso es entonces determinante para evitar la rotación del personal, ya que si se selecciona a la persona de acuerdo a sus necesidades, expectativas y experiencia anterior es más difícil que abandone el empleo.

Cuando una persona solicita empleo va cubierto de ciertas expectativas que espera sean satisfechas por la empresa a la cual desea pertenecer; desafortunadamente esto no siempre se ve cumplido debido a numerosos factores, algunos de ellos podrían ser:

- a) El entrevistador no realizó una adecuada labor de convencimiento
- b) El entrevistador no lo trato bien, evadió sus preguntas, etc
  - c) Se le ofreció un empleo que no cubre sus expectativas
- d) El salario, horario y ubicación no conviene a sus necesidades
- e) El tiempo de espera para la entrevista inicial fue prolongada
- f) El trámite de papeleo es extenso
- g) No se tomo en cuenta su experiencia anterior
- h) El tiempo de resultado de aceptación es prolongada

Estos factores pueden no solo obligar al aspirante a desistir en su intento de laboral en la empresa, también puede ser que por necesidad económica el aspirante acepte laborar en ella sin estar completamente convencido provocando a largo plazo insatisfacción en el trabajo y por lo consiguiente la deserción.

Para evitar esto, es necesario revisar los procedimientos de selección para intentar cubrir las expectativas del candidato; de esta manera el proceso de capacitación será más eficiente y el desempeño laboral más óptimo.

A continuación se mencionaran los procedimientos más adecuados en la selección y capacitación del trabajador.

#### **4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Los candidatos pasan por un exhaustivo proceso de selección, tratándose de puestos de bajo nivel, casi todas las empresas contratan su personal de los candidatos que acuden a su oficina, son recomendados o si la necesidad es urgente poniendo un aviso en el periódico, radio o mantas.

Independientemente del contacto inicial del aspirante con la empresa, los factores que pueden determinar su estadía son:

- a) **ENTREVISTA INICIAL:** El reclutador debe cubrir las siguientes características:

- \* Buena capacidad de comunicación oral, darle la bienvenida, presentarse, aclarar con honestidad sus dudas, despedirlo y en general hacer gala de buenas maneras y cortesía
- \* Iniciativa, anticipando sus dudas
- \* Relaciones interpersonales satisfactorias: el candidato, se sentirá tranquilo y a gusto con la persona para sincerarse y no ocultar información
- \* Seguridad en sí mismo: igual que el punto anterior hará que el aspirante se sienta tranquilo y lo tome como autoridad
- \* Sinceridad e integridad: aspectos claves para lograr buena comunicación con el aspirante
- \* Presentación personal: la clave del éxito, el reclutador es la imagen y la primera impresión del candidato hacia la empresa, el candidato juzgara la índole de ésta por la imagen del reclutador
- \* Bien informado: el reclutador debe conocer las funciones a desempeñar del candidato para poder aclarar sus dudas

La metodología de una buena selección consiste en:

1. Elaborar el análisis de puestos: su finalidad es describir la naturaleza de los diferentes puestos, incluye la información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto, escolaridad, tipo de adiestramiento, escala de salarios, etc.
2. Contar con las herramientas necesarias para valorar habilidades así como la historia del candidato. Para esto normalmente se utiliza la solicitud de empleo.
3. Es importante en la entrevista inicial, que el reclutador no se deje llevar por la primera impresión que le cause el candidato, además debe hablarle de ciertos aspectos que son imprescindibles como:
  - \* Tipo de trabajo (actividades, actividades complementarias, etc.)
  - \* Aspectos positivos y negativos del trabajo
  - \* Salario (neto, compensaciones y otras percepciones)
  - \* Horario (si es fijo, rotado, horas extras, etc.)
  - \* Días de descanso
  - \* Mencionarle los puntos más relevantes de las Normas Políticas de la Empresa
  - \* Contrato laboral (cláusulas)

- \* Oportunidades de ascenso
- \* Ubicación del lugar de trabajo

- \* Ofrecerle al candidato una carta de descripción de puestos para que el interesado conozca sus actividades y la relación con otros puestos

b) APLICAR PRUEBAS PSICOLÓGICAS:

Se aplican estas pruebas a quienes según el reclutador "aprobó" la solicitud y entrevista inicial; desafortunadamente estos test son en algunos casos no aptos para todos los puestos por lo que sería necesario elaborar pruebas de habilidades o cognitivas de acuerdo al puesto que solicita el candidato, de acuerdo al análisis de puestos y de acuerdo a la Empresa.

c) ENTREVISTA FINAL

Se utiliza normalmente para realizar una entrevista final al candidato pero esta vez con quienes serían sus Jefes inmediatos con el fin de dar el visto bueno y formalizar su contratación.

#### **4.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

El procedimiento indica que después de seleccionar al candidato idóneo, éste debe pasar al siguiente proceso antes de ingresar de lleno a la compañía: EL PROCESO DE CAPACITACION, en donde se le darán las herramientas necesarias para poder incorporarse a sus actividades.

Según Siegel (1976), el adiestramiento que se le ofrece al personal de nuevo ingreso tiene como objeto facilitar el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos que mas puedan contribuir al desempeño satisfactorio del trabajo.

Según Shultz (1985) los requisitos del adiestramiento se complican cuando el empleado ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Las técnicas de selección han de garantizar, en teoría que los empleados posean suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para aprender las tareas; sin embargo, una vez incorporados a la Empresa, ésta tiene la obligación de adiestrarlos en

las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

De aquí parte la importancia que el proceso de capacitación es tan importante como la selección adecuada del personal.

Como se había tratado en el Capítulo 3, el Centro de Capacitación Lucerna capacita al personal de Nuevo Ingreso, su objetivo, es proporcionar al nuevo empleado cursos inductivos donde se les proporciona la información necesaria para poder introducirse a su nuevo trabajo.

Según Meighan (1992), los cursos inductivos tienen como objetivo:

- 1) Evitar la rotación del personal al proporcionarle información veraz y actualizada de las funciones específicas de su puesto
- 2) Motivacionales: ya que el personal tiene mas probabilidades de comprometerse a mas largo plazo con la organización
- 3) Capacitación y Desarrollo: al permitirle al empleado facilitar su incorporación a la Empresa
- 5) Influencia en el personal actual, ya que la inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual a través de su participación en el proceso

Para que un curso cumpla con los requerimientos necesarios para llevar con éxito la capacitación, es necesario estructurarlo de tal manera que sea eficiente, autores como Grados (1999), Siegel (1976) coinciden en los siguientes aspectos:

### **1. DNC (DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN)**

Radica en el ahorro del tiempo y dinero, permite iniciar las actividades de capacitación sobre bases sólidas y realistas. (Camarena; Gránados, 1997)

Según Grados (1999), la DNC pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una Empresa
- b) Determinar los cursos que deberían realizarse
- c) Clasificar las necesidades detectadas

- d) Determinar si las necesidades de los Recursos Humanos pueden satisfacerse con cursos de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo
- e) Definir quienes necesitan capacitación, en que áreas y cuando
- f) Determinar el número de participantes para cada proyecto
- g) Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar
- h) Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación
- i) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas

La DNC consta de varias etapas, estas son:

#### I. RECOPIACIÓN DE DATOS:

- \* Determinación de objetivos por departamento y Gerencia
- \* DNC a nivel individual y gerencial
- \* Revisión de registros que denoten indicadores, para su medición y seguimiento
- \* Revisión de cursos tomados en los dos años anteriores

#### II. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

- \* Clasificación, calificación, interpretación y análisis de la información obtenida

#### III. INFORME DE RESULTADOS:

- \* Clasificación de necesidades de capacitación
- \* Tipo de programas que se sugiere realizar

Las herramientas de programas a utilizar pueden ser flexibles dependiendo el tipo de empresa y/o área a la que se quiera evaluar algunos tipos de evaluación pueden ser los cuestionarios, encuestas, entrevista, lista de indicadores, discusión de grupos, etc.

## **2. ELABORACIÓN DE LA CARTA DESCRIPTIVA**

Una vez teniendo los resultados de la DNC se procede a elaborar las cartas descriptivas de cada curso con el fin de facilitar al Instructor la secuencia del curso así como unificar información.

TESIS CON  
FALLA DE CALIFICACIÓN

Las cartas descriptivas pueden tener diferente información, pero en general puede contener la siguiente información:

- \* Objetivo general
- \* Objetivos particulares por cada tema
- \* Contenido de cada tema
- \* Metodología (procedimientos)
- \* Materiales de apoyo (pizarrón, proyector, rotafolio, etc.)

### **3. IMPARTICION DEL CURSO**

Una vez elaborada la carta descriptiva, se puede proceder a impartir el curso, este generalmente queda relegado a profesionistas que tienen estudios relacionados con el aprendizaje y la mejor manera de impartirlo (psicólogos, pedagogos, educadores, etc.).

Las habilidades y/o cualidades necesarias en un Instructor son:

- a) **CONOCIMIENTO:** indudablemente el punto más importante es manejar la información, el Instructor debe primero someterse al proceso de capacitación que le de las herramientas necesarias para que a su vez el pueda impartir los conocimientos
- b) **PUNTUALIDAD:** aspecto que es sinónimo de responsabilidad
- c) **ENTUSIASMO:** conectarse con el grupo con un buen report
- d) **TONO AMABLE:** ayuda a romper el hielo a establecer buena comunicación con el grupo y liberar el stress grupal
- e) **VER DE FRENTE:** no evadir la mirada de los participantes ya que denotaría inseguridad
- f) **UBICARSE CERCA DEL GRUPO:** integrarse a ellos caminando de un lado al otro del salón
- g) **CONSERVAR UNA POSTURA ADECUADA:** sobre todo si es mujer, es necesario mostrar buenas costumbres, no sentarse sobre las mesas, estar semiagachada, etc.
- h) **EVITAR MÍMICA EXAGERADA Y TICS NERVIOSOS:** entre otras cosas distraen al participante
- i) **EVITAR ACCIONES QUE DISTRAIGAN AL PARTICIPANTE**

j) SIEMPRE QUE INICIA UNA IDEA TERMINARLA: se interrumpe el proceso de aprendizaje

k) NO DEMOSTRAR NERVIOSISMO: resta autoridad con el grupo

l) MOTIVAR AL GRUPO: cuando participe para incrementarla y hacer mas ameno el tiempo

m) EXCELENTE PRESENTACIÓN PERSONAL: inspira respeto y autoridad

n) TONO DE VOZ ALTO Y FIRME: se controla mejor al grupo

ñ) CLARIDAD: para poder explicar ágilmente a la gente

o) PACIENCIA Y GUSTO POR LA GENTE

Una vez iniciado el curso, éste debe tener todas las comodidades para facilitar el aprendizaje, algunos de estos factores son:

#### a) MATERIALES

- \* Pizarrón blanco
- \* Rotafolio (las hojas pueden ser para hacer anotaciones)
- \* Cuaderno, carpeta u hojas (para anotar)
- \* Proyector (acetatos y diapositivas)
- \* Pintaron, borrador
- \* T.V., video
- \* Lápices, plumas, plumones

#### b) SITUACIÓN FÍSICA (según Grados 1999)

- \* Dimensión: se recomienda que tenga un espacio de 2m por personas
- \* Colores: se sugieren los colores claros, principalmente el blanco que permite la reflexión de la luz
- \* Iluminación: se debe cuidar que la luz no quede a espaldas de los participantes y del instructor, ya que se generan sombras que disminuyen la visibilidad
- \* Tipo de lámparas: fluorescente, es muy reflejante, da claridad al ambiente y no se percibe el tránsito de la luz natural; luz amarilla proporciona mayor intimidad y personaliza, se recomienda tener un control para graduar la luz, de emergencia, en caso de falla eléctrica



- \* Piso: se recomienda loseta de cerámica o mosaico sin encerar, es fácil de limpiar, es recomendable en colores claros

- \* Paredes: deben ser de colores claros, dan la sensación de amplitud y permite la reparación de la luz. Debe haber contactos para conectar dos aparatos como mínimo. La decoración debe ser sutil para no afectar la atención del personal

- \* Ventilación: debe procurarse que existan ventanas que permitan que el aire fluya, se recomienda el uso de ventiladores o aire acondicionado

- \* Sillas: deben estar diseñadas de tal manera que no resulten tan cómodas que provoquen sueño. Deben ser lavables, ligeras, apilables y con gomas en la base. Se sugiere que tengan rejilla donde puedan guardar sus pertenencias los participantes

- \* Mesas: tienen que ser ligeras, fáciles de mover, que respondan a la simetría de la sala para que se puedan acomodar, es importante que sean lavables y resistentes a quemaduras

- \* General: ceniceros, botes de basura, jarras de agua, sanitarios limpios son necesarios para generar un buen ambiente

#### c) MONTAJE DEL MOBILIARIO:

- \* En forma de "U"

- \* En forma de "E"

- \* En forma de "T"

- \* En forma de "JUNTA DE DIRECTORES"

- \* En forma de "JUNTA DE DIRECTORES OVALO"

- \* En forma de "CUADRO CÓNCAVO"

- \* En forma de "HERRADURA"

- \* En forma de "CÓNCAVO-CIRCULAR"

- \* En hileras tipo "ESCUELA"

- \* De tipo "AUDITORIO"

#### d) EQUIPO DE TRABAJO

- \* Actualizado

- \* Buenas condiciones

#### e) TIEMPO

Debe ser máximo de 8 horas, con dos descansos por lo menos, uno para café y otro de comida, el número de días depende de lo extenso de la información.

#### f) DINAMICAS

Existen numerosos libros donde se pueden encontrar dinámicas de todo tipo algunas de estas son: (tomadas de Acevedo, 1991)

##### RUPTURA DE HIELO

- \* Pares y cuartetos
- \* Formando equipos
- \* Yo y el Grupo
- \* Collage
- \* Presentación

##### SENSIBILIZACION

- \* Línea de la vida
- \* Volar y sobrevivir
- \* Sobrevivencia en el mar

##### TOMA DE DECISIONES

- \* Colaboración
- \* Póster
- \* NASA

##### COMPETENCIA

- \* Ventana
- \* Comunicación en uno y doble sentido
- \* La Historia

Las dinámicas corren por el Instructor, el tipo de dinámica depende del tamaño del grupo, objetivo, tiempo, etc. El objetivo de éstas es crear buen ambiente, relajarse y acelerar el proceso de aprendizaje.

#### g) EVALUACION

Al final del curso es recomendable realizar dos tipos de evaluación:

1. Al participante: se evalúan los puntos más importantes del curso, éste puede ser teórico, práctico o teórico-práctico

3. Al instructor: donde se retroalimenta su participación, se mencionaba los temas que les gustaría tomar a los participantes y en general que les pareció el curso.

En resumen, el principal aspecto del desarrollo humano en el área laboral se le conoce como DESARROLLO DEL PERSONAL, e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización ya que proporciona beneficios tanto a los empleados como a la organización misma.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil ya que generalmente es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para el nuevo puesto, que desarrollar las habilidades del personal existente; además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve mas fuerte, productiva y rentable.

Debido a su importancia, la capacitación debe ser una de las partes motrices de cualquier organización ya que atiende las necesidades de entrenamiento para incrementar la productividad desde el punto de vista operativo e incluso directivo.

En la Industria, el entrenamiento refuerza tres clases de habilidades:

- Habilidades motoras
- Habilidades interpersonales: relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales.
- Habilidades interpersonales: que tienden a reforzar las interacciones con otras personas.

El proceso más importante para lograr una adecuada capacitación es sin duda el Proceso de Selección de Personal ya que este determina la eficiencia posterior del trabajador.

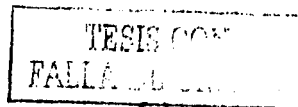
El adiestramiento que se le ofrece al personal de nuevo ingreso tiene como objeto facilitar el desarrollo de actitudes, habilidades y conocimientos que más puedan contribuir al desempeño satisfactorio del trabajo.

Para que un curso cumpla con los requerimientos necesarios para llevar con éxito la capacitación, es necesario estructurarlo de tal manera que sea eficiente, autores como Grados (1999), Siegel (1976) coinciden en los siguientes aspectos:

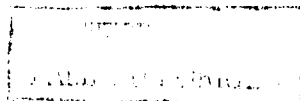
1. DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)
2. Elaboración de la carta descriptiva
3. Impartición de curso

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Acevedo A., (1991). Aprender Jugando 60 dinámicas vivenciales tomo I. México: Limusa.
2. Azulejos. (1991). Revista interna trimestral del personal de Sanborns Hermanos, S.A. No. 54. Octubre-Diciembre. Año XII
3. Azulejos. (1992). Revista interna trimestral del personal de Sanborns Hermanos, S.A. No. 55. Enero-Marzo. Año XII
4. Azulejos. (1993). Revista interna trimestral del personal de Sanborn Hermanos, S.A. No. 59. Enero-Marzo. Año XIV
5. Azulejos. (1991-1999). Recopilación de la Revista interna de Sanborn Hermanos, S.A. No. 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.
6. Blum, M; Maylor, J. (1985). Psicología Industrial. México: Trillas.
7. Camarena, P; Granados, R. (1997). La función del psicólogo dentro del campo de la capacitación para mejorar la calidad del trabajo. Tesis profesional. UNAM: Iztacala
8. Cartas descriptivas de los cursos inductivos. Centro de Capacitación y Desarrollo. 1994. Sanborn Hermanos, S.A.
9. Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.
10. Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo. (2000). [http://erc.msh.org/fpmh\\_spanish/chp6/p1.html](http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html)



11. Dunnette, M; Kirchner, W. (1986). Psicología Industrial. México: Trillas
12. Geldard, F. (1975). Fundamentos de la Psicología. México: Trillas
13. Grados, J. (1999). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas.
14. Kazdin, A. (1983). Historia de la Modificación de Conducta. España: Desclee de Brouwer.
15. La casa de los Azulejos. (2000). Folleto de La Casa de los Azulejos..
16. Muchinsky, P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo. España: Desclee de Brower.
17. Pérez, G y cols. (1994). Descripción de Puesto. Centro de Capacitación y Desarrollo. Sanborn Hermanos, S.A.
18. Pérez, G y cols. (1994). Programa de Adiestramiento para Instructores. Centro de Capacitación y Desarrollo. Sanborn Hermanos, S.A.
19. Pérez, G y cols. (1994). Programa Inductivo Sanborns. Centro de Capacitación y Desarrollo.
20. Pérez y cols. (1994). Programa Inductivo Sanborns. Centro de Capacitación y Desarrollo.
21. Psicología Industrial. (2000). [www.teclaredo.edu.mx/slc/reseña.htm](http://www.teclaredo.edu.mx/slc/reseña.htm)
22. Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del trabajador y de las Organizaciones. España: Pirámides.
23. Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.



24. Siegel, H. (1976). Psicología Industrial. México: Limusa.

25. Siliceo, A. (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN

REPOSICIONADO POR  
ING. ELIZABETH GARCIA

# ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# ANEXO 1. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

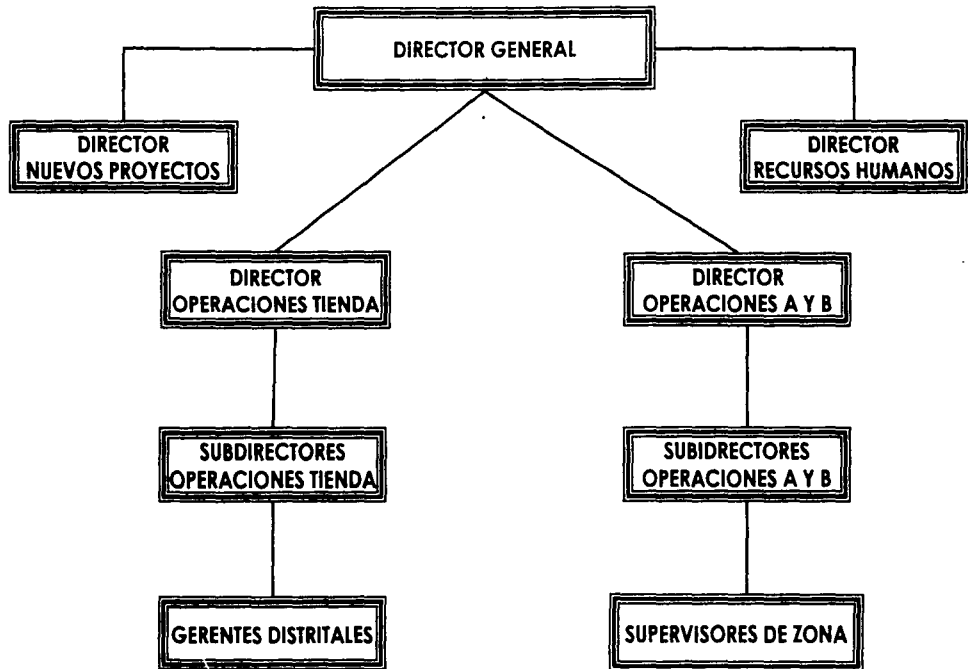
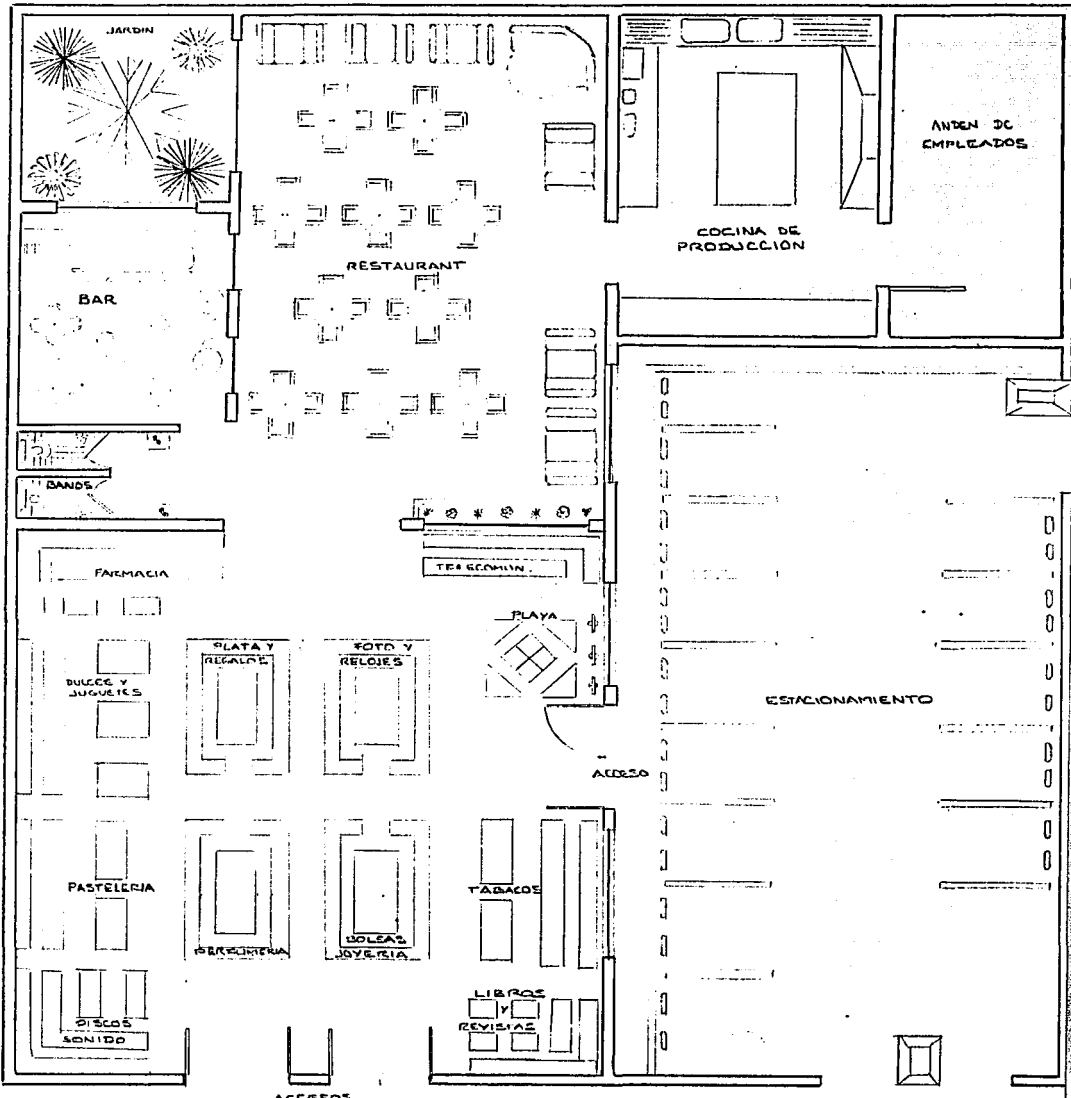


FIGURA 1. Organización Administrativa de Sanborns.

# ANEXO 2. UNIDAD SANBORNS

FIGURA 2. Distribución de Departamentos en las Areas de Tienda y Alimentos y Bebidas en Unidad Sanborns.



TESIS CON  
FALLA DE SERVICIO

# ANEXO 3a. ORGANIGRAMA TIENDA

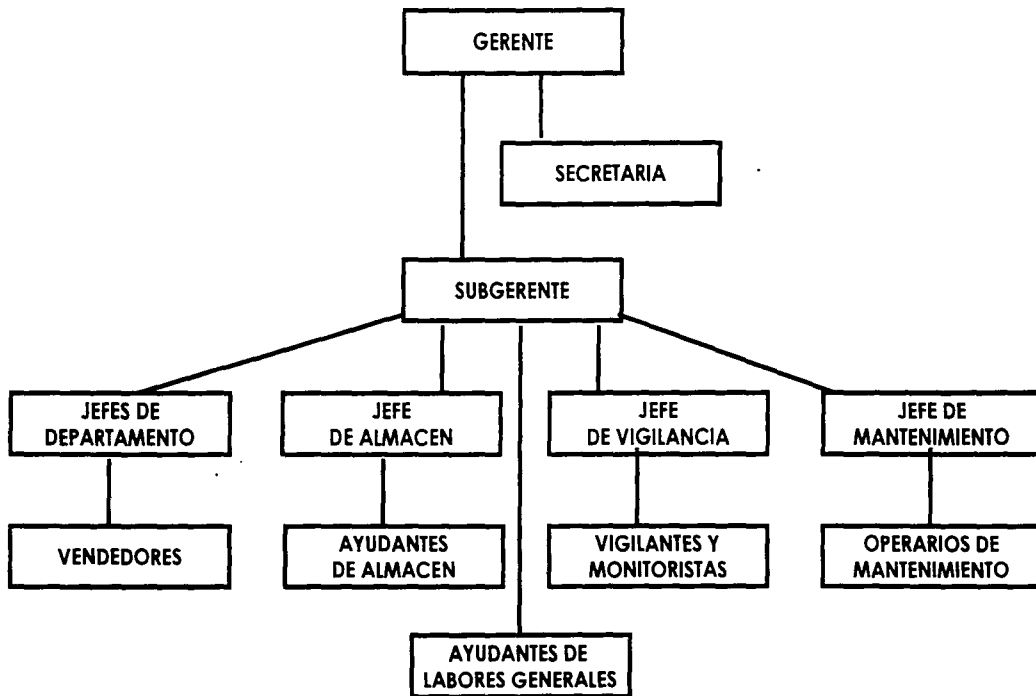


FIGURA 3a. Organigrama de puestos del Area de Tienda en las Unidades Sanborns.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN