

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION 2004
DEL AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE SOCIEDAD
CUAUHTEMOC Y FAMOSA

PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:
MARCELA PEÑUELAS LEON
ASESOR: LIC. GIL HERNANDEZ ARELLANO

MONTERREY, NUEVO LEON

FEBRERO DEL 2006

TM
Z7201
FPS
2004
.P46



1020154707

999483

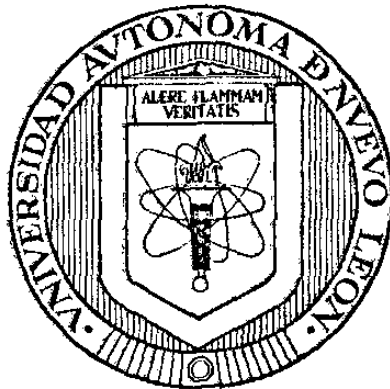
TM
Z7201
FPs
2004
.P46



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2004
DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
DE SOCIEDAD CUAUHTÉMOC Y FAMOSA**

Marcela Peñuelas León

TRABAJO FINAL DE CAMPO

ASESOR:

Lic. Gil Hernández

Mayo, 2004

INDICE

	Página
Introducción	3
Planteamiento del problema	4
Justificación	5
Propósito del proyecto	7
Delimitaciones	7
Revisión de la literatura	8
Principios de la capacitación o entrenamiento	17
Detección de necesidades de entrenamiento	20
Métodos de entrenamiento	23
Elaboración de un programa de entrenamiento ..	26
Responsabilidad de la dirección	27
Curso de capacitación exitoso	28
Evaluación del entrenamiento	29
Posibles errores en el proceso de entrenamiento	31
Propuesta	31
Metodología	31
Hallazgos más significativos	35
Propuesta de entrenamiento	44
Conclusiones y recomendaciones	49
Referencias bibliográficas	51
Anexos	53

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2004 DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN SOCIEDAD CUAUHTÉMOC Y FAMOSA

INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo mundial demanda mejores competencias laborales; dentro de la República Mexicana en las ciudades donde existe alto desarrollo industrial, como la Ciudad de Monterrey, se pronuncia más notablemente ésta demanda. Las empresas necesitan que el factor humano forme un grupo fuerte dentro de la organización y sea distinguido por sus habilidades y competencias para lograr resultados exitosos. Esto no se puede lograr sin un Plan de Capacitación y Desarrollo adecuado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FEMSA es la compañía de bebidas más grande de México y América Latina, con exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y países selectos en Latinoamérica, Europa y Asia. Iniciada en 1890 con la fundación de Cervecería Cuauhtémoc, y con oficinas centrales en Monterrey, México, FEMSA opera a través de las siguientes subsidiarias: FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio, FEMSA Empaques, FEMSA Logística. En América Latina mantienen 695 Centros de Distribución, 9,514 Rutas de Reparto y sus productos llegan a 1,863,740 detallistas y a más de 174 millones de personas.

En 1918, se formó la primera institución de desarrollo social de FEMSA en México: la Sociedad Cooperativa y de Ahorro e Inversión para los empleados y Operarios de Cervecería Cuauhtémoc, S.A., con el propósito de fomentar el bienestar de los trabajadores de la fábrica y sus familias.

Años más tarde, el nombre de esta organización cambió a Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA, conocida actualmente como SCYF. A través de la promoción del desarrollo integral de sus colaboradores y sus familias, se favorece el incremento del nivel cultural, el fortalecimiento de los valores

morales, el ahorro, la práctica de actividades deportivas y culturales, así como el aprendizaje de diversos oficios.

El área de Alimentos y Bebidas es parte de Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA, actualmente atiende alrededor de treinta mil personas mensualmente, dando servicio de comedor al personal, así como la alimentación y bebidas de eventos especiales para las compañías de Monterrey del grupo FEMSA. Cuenta con 91 personas de las cuales 17 cuentan con planta y 74 son subcontractados.

Después de que Recursos Humanos hace un análisis para identificar en qué parte de Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA se tienen mayores dificultades para atender al personal, comentó que el área de Alimentos y Bebidas necesita más apoyo que las demás porque la mayor parte de la plantilla se conforma por personas subcontractadas y no se ha elaborado un Plan de Capacitación formal para ellos.

JUSTIFICACIÓN

La labor de reclutamiento en SCYF anteriormente la llevaba a cabo el Jefe de cada área, solamente las posiciones más estratégicas se seleccionaban con el apoyo de la Jefa de Recursos Humanos. En el área de Alimentos y

Bebidas esto era un problema porque había mucha rotación de la gente subcontratada y bajo tal presión y prisa por contar con la gente que necesitaban, el proceso de selección del personal se llevaba a cabo con mucha ligereza y poca estructura. Actualmente se cuenta con una Coordinadora de Selección y Capacitación del personal quien ha hecho una labor importante para mejorar éste proceso, además el jefe de ésta área tiene ya 8 meses en su posición por lo que el liderazgo ha sido más estable. De tres meses a la fecha el grupo no ha tenido rotación, ésta disminuyó de un 35% a un 2% (dato proporcionado por el jefe de Alimentos y Bebidas). Así, con un grupo más sólido lo que se busca es desarrollarlo a partir de un programa de capacitación para toda su gente.

Adicional al beneficio claro que tendrá este trabajo hacia la empresa, ésta labor tiene un impacto importante en el desarrollo académico del egresado de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, porque ofrece un contacto directo con el cliente fuera de aula; esto es el inicio de la experiencia profesional en la consultoría de la Psicología Laboral y Organizacional; es decir, permite la exposición hacia el cliente aplicando metodologías de Desarrollo Organizacional, generando habilidades al respecto pasando por las diferentes etapas: contacto inicial, contrato psicológico, diagnóstico, intervención y cierre.

PROPÓSITO DE ÉSTE PROYECTO

El propósito de éste proyecto es facilitar y dar herramientas a la Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA para que el Área de Alimentos y Bebidas en conjunto con el departamento de Recursos Humanos estructure un Plan de *Capacitación Grupal para el año 2004*. Cabe aclarar que por la naturaleza del programa se llevará a cabo de forma grupal no individual.

DELIMITACIONES

El desarrollo del proyecto se desarrolla específicamente en la Ciudad de Monterrey, N. L. en el Área de Alimentos y Bebidas de La Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA la cual pertenece al Grupo FEMSA. Y aunque ésta área tiene necesidades diversas de Desarrollo Organizacional el esfuerzo de éste proyecto se enfoca en la Elaboración de un Programa de Capacitación Anual 2004, y la duración de éste trabajo es de 3 meses desde el contacto inicial hasta el producto final. La naturaleza de éste proyecto exige dicha delimitación, de tal forma que el tiempo dedicado al mismo permita iniciar y terminar obteniendo un resultado de calidad.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Definitivamente los tiempos actuales de negocios son tiempos de intenso cambio y de una inevitable globalización que demandan empresas flexibles, eficientes y de respuestas rápidas.

Gibson (1997) refiere a John Kotter con comentarios a éste respecto: "Hace un decenio o dos que nos encontramos en una nueva era económica, y en ella la fuerza conductora principal es la globalización de los mercados y de la competencia, y no hay evidencia de que esta era vaya a acabar de un momento a otro" (p. 199).

La globalización exige un desempeño de las empresas cada vez más destacado. Peter Drucker (1999) supone que todas las empresas deben tener metas en competitividad global, se monitorean las inversiones de las empresas y serán medidas por el líder en su campo, al menos en Estados Unidos.

De modo que si estamos en una nueva era económica que va a continuar al menos durante algunos años y si la tendencia más importante de esta es más cambio y un entorno que se mueve cada vez más rápido,

necesitamos redefinir nuestra forma de hacer las cosas, nuestros procesos humanos y las competencias que nos ayuden a enfrentar tal reto. Ya bien dice Gasalla (1996) que cualquier sistema que no considere a la persona como centro y fin último tendrá que ser visto como transitorio, sujeto a cambios de todo orden. Asegura que solo la persona permanece en esencia, aunque evolucione en forma y nivel de desarrollo.

Antes se dudaba en invertir en el desarrollo de personas en las empresas, sin embargo, ante esta realidad con alta demanda de organizaciones que generen nuevas y rápidas respuestas al mercado, exige de un capital humano altamente competente. "Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual" (Senge, 1990, p. 179).

Las personas tienen un alto potencial para desarrollar solo es cuestión de fomentar su desarrollo. Gibson (1997) retoma a Stephen Covey a través de las siguientes afirmaciones:

Debemos de creer que las personas son los activos organizacionales más valiosos que existen y que son capaces de grandes logros. Y también tenemos que ayudarles a creer en ello. En otras palabras,

debemos saber distinguir el roble de la bellota, y es necesario entender el proceso de ayudar a la bellota para que llegue a convertirse en un roble. (p. 45)

Parte del desarrollo de las personas es su participación dentro de la compañía, esto genera sinergia y fortaleza para el éxito empresarial. De hecho Krames, J. (2002) comenta que como tema recurrente de Jack Welch fue hacer que todos participen porque es fundamental para elevar la productividad; Jack Welch demostró que contar con los puntos de vista de todas las personas es la clave, ya que todas las personas significan más ideas, y más ideas quieren decir un mayor intelecto de la empresa.

Y si pensáramos en la cultura del Japón después de la segunda guerra mundial y cómo el país se levanta después de estar devastados a repuntar en su economía como primer potencia mundial, Ishikawa, K. (1994) nos comenta al respecto diciendo que hay muchas maneras de explicar los milagros económicos japoneses de la posguerra; pero al final de cuentas, se destacan los factores humanos. La gerencia japonesa ha encontrado la manera de canalizar la energía de su pueblo con más eficiencia que nadie.

Las personas constituyen el recurso empresarial más dinámico. Los recursos humanos presentan una enorme aptitud para el desarrollo, la

capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y conductas.

Y bien, el desarrollo y aprendizaje de las personas se logra a través de la educación, así como lo dice Siliceo (1990):

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones. Si atendemos a la etimología latina, del vocablo educación: "exducere", "educere", estas raíces significan "desarrollar la sabiduría interna" "alimentar", "criar" "formar" y embellecer" "hacer crecer a otro".

El objetivo esencial de la educación es facilitar, promover y formar a cada hombre y mujer como una persona y ciudadano maduro y responsable, lo

que implica desarrollar las actitudes, hábitos y conductas que aseguren el desarrollo individual, y al mismo tiempo el desarrollo social y comunitario en el mundo contemporáneo; y aunque la capacitación no es sinónimo de educación forma parte de ella, la capacitación o entrenamiento en las empresas es parte importante de la formación integral de las personas.

No siempre las personas saben qué hacer en su trabajo. "Las empresas necesitan enseñar a sus empleados a ejecutar sus tareas de la mejor manera. En otros términos, los empleados necesitan ser entrenados para ejecutar su trabajo de acuerdo con los métodos y procesos ya establecidos por la empresa" (Pinto, 1992, p. 78).

Principalmente los empleados recién admitidos necesitan ser entrenados para el nuevo cargo para poder trabajar según las expectativas de la empresa. Podemos pensar en la premisa que si el empleado no sabe trabajar en forma correcta es porque la empresa no lo entrenó adecuadamente para su cargo.

Simplemente se encuentra en los estatutos de la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A donde establece que todo trabajador tiene derecho a que su patrón lo proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

A pesar de lo antes dicho, ¿de quién es obligación el aprender?, ¿será la empresa la única parte activa dentro de éste proceso de desarrollo?, ¿quién es responsable del aprendizaje de la gente y por tanto del desarrollo de la empresa?

Pensar que el departamento de capacitación es el lugar donde se desarrolla a todo el personal es un error. "El entrenamiento es un programa dirigido por la gerencia con el propósito conciente de mejorar las organizaciones haciendo mejorar a su gente". (Craig, R. y Bittel, L., 1998, p 141) Y la tendencia de éste enfoque es fomentar cada vez más la responsabilidad individual para que cada persona sea conciente de lo que necesita y busque su entrenamiento.

El desarrollo de una cultura de aprendizaje es fundamental para crear una empresa corporativa. Muchas empresas piensan que el aprendizaje y la capacitación son un paso necesario para algo más (obtener un título, dominar una competencia, etc.). Krames (2002) retoma lo siguiente:

Jack Welch hizo que el aprendizaje fuera función de cada uno de los empleados de General Electric, y una vez dijo que cuando perdiera su anhelo de aprender, debería retirarse. -No somos el manantial global

de pensamiento ejecutivo, pero podemos ser el buscador más ansioso de grandes ideas-. Fue la arquitectura social de GE la que le permitió cumplir su meta de mucho tiempo, de crear la empresa más competitiva del mundo. (p. 25)

Entonces para que haya un aprendizaje real dentro de una organización es necesario que las personas estén buscando fervientemente lograr un desarrollo.

Según Senge (1990) las cinco disciplinas de una organización inteligente son:

Pensamiento sistémico. Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, también están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.

Dominio Personal. El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetiva.

Modelos mentales. Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

Construcción de una visión compartida. Cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

Aprendizaje en equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un auténtico pensamiento conjunto.

Es por eso que vemos que el reto es magno para lograr que una organización avance a través del entrenamiento. No solo es llevar a una persona a que logre ciertas habilidades sino a todo un equipo a que comparta una visión y a que la ejecute.

Siliceo (1990) propone que existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más de entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación:

-La *capacitación* en el hábito del trabajo se orienta hacia la trasmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para <saber cómo hacer>, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.

-El *adiestramiento* se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para < poder hacer >, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

-La *motivación* es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con < querer hacer >, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

Es precisamente al área de entrenamiento el campo de acción del capacitador, sin dejar de lado las relaciones que mantiene con el proceso de educación y con el de formación para contribuir al desarrollo integral del hombre.

Siliceo (1990) sostiene que el entrenamiento efectivo de la fuerza de trabajo debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido las personas para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo, se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente los procesos de cambio de conducta, evitando enfrentamientos entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores.

El aprendizaje provoca una modificación en algún aspecto de la conducta, la especificación de objetivos determina el comportamiento que el proceso de enseñanza-aprendizaje se propone desarrollar en las personas.

Los objetivos deberán definir clara y precisamente hasta donde queremos llegar, qué es lo que deseamos conseguir y cómo lo vamos a lograr. El planteamiento de los objetivos se hace con base a las necesidades de la compañía y deben responder a estas.

Principios de la capacitación o entrenamiento

Según Mitchel (1992) , los principios de la capacitación son:

1. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
2. La capacitación solo constituye un insumo de la productividad, por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a incrementarla, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o concreten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

3. La capacitación efectiva es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.
4. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.
5. La capacitación es sinónimo de aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo, se puede considerar como enseñanza, pero no como capacitación.
6. La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad, por lo tanto un programa debe ser siempre originado por un problema o necesidad.
7. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.
8. La capacitación al igual que las medicinas: puede ser peligrosa; un curso de reingeniería, por ejemplo, si es mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa, al propiciar cambios de conducta no adecuados; por su parte, sobre capacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

9. Por lo tanto la capacitación al igual que la medicina, para tener éxito, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocer el malestar y detectar las causas (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar la necesidad afectada (Diseño didáctico, metodología, técnicas y material de apoyo).
- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (Conducción y dosificación del aprendizaje).
- Verificar hasta que punto la necesidad ha sido superada (Evolución de cambios o de conducta y evaluación de resultados).
- Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (Seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- Ser diagnosticada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aprendiz. (La capacitación al igual que las medidas debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, que además trasmite credibilidad).

Detección de las necesidades de entrenamiento

El desarrollo y la capacitación al personal deben ser redituables para la compañía para esto debe estar bien enfocada a través de una detección de necesidades de entrenamiento (DNE). La compañía de computadoras Dell ha experimentado ésta situación y Henderson, B. (1999) nos comparte el testimonio de Thomas J. Meredith , Director de Finanzas: "We spent 15 months educating people about return on invested capital, convincing them they could impact our future. This effort is paying off. For every new dollar of capital invested in the first quarter of 1997, Dell shareholders got back \$1.54 in profits". [Dedicamos quince meses a entrenar a las personas en un retorno a la inversión, convencidos de que ellos impactarían en nuestro futuro. Este esfuerzo está dando frutos. Por cada dólar invertido en el primer trimestre de 1997, los accionistas de Dell, han recibido \$1.54].

Y, ¿cómo se lleva a cabo una Detección de Necesidades de Entrenamiento (DNE)? Craig & Bittel (1982) comentan que para llevar a cabo una DNE básicamente se define la situación actual y se confronta con la situación futura. La diferencia es la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

Para ello, hay que definir el estándar de desempeño. De ésta manera sugieren:

- Analice los problemas operativos para buscar las necesidades de desarrollo.
- Analice el comportamiento de las personas como una base para el DNE.
- Analice la organización, faltas de planeación, delegación o disciplina.
- Evaluación del trabajo de las personas por el jefe.
- Análisis de una actividad. Enliste la secuencia lógica; ponga mucha atención a los detalles. ¿Es necesario cambiar o simplificar algo?
- Si hubiera cambios a los equipos, verifique si afecta el desempeño.

Se puede utilizar diferente metodología para lograr la DNE según Craig & Bittel (1982), como ejemplo está lo siguiente:

- Técnica del análisis del desempeño, pláticas informales, entrevistas, observación, clínica de problemas, investigación, juego de roles, auto análisis, simulación, inventario de habilidades, notas, estudios especiales, encuestas, pruebas, equipos de trabajo, cuestionarios, grupos de trabajo, artículos, libros, casos, quejas, crisis, método de tormenta de ideas,

técnica de tarjetas, lista de confrontación, consultoría externa, benchmarking, assessment centers, entre otros.

Para determinar el contenido del entrenamiento se comienza a definir en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que las personas son capaces de hacer antes del entrenamiento y lo que queremos que sean capaces de hacer después, conocido como diferencial de desempeño del trabajo y es el punto de partida de las decisiones sobre el contenido mismo. Hay que tener una idea clara, una definición de lo que queremos obtener mediante el entrenamiento. Por eso el entrenador debe tener algún método analítico a su disposición, que vaya desde lo altamente estructurado, como los trabajos en máquinas de precisión, pasando por los puestos menos estructurados, hasta llegar a los puestos gerenciales que requieren de incidentes críticos.

Es recomendable examinar tres facetas del comportamiento en el trabajo:

- A) Lo que el trabajador recibe, lo que oye, toca, ve, huele.
- B) Lo que el trabajador da; movimientos corporales, palabras habladas, otras acciones.
- C) Lo que sucede entre lo que recibe y lo que da, el proceso de la información que se le pide. Una parte importante de cualquier tarea es el

punto óptimo de realización. También se debe establecer el grado de rapidez y exactitud. Debe elaborarse un test de naturaleza diagnóstica que identifique las tareas específicas o actitudes del trabajo que la persona realiza adecuadamente y los que no. Debe medir la eficiencia en cada fase del proceso.

Métodos de entrenamiento

Existen diferentes clases de entrenamiento:

- Individuales y grupales.
- Soluciones inmediatas y a futuro.
- Formales e informales.
- Dentro o fuera del puesto.

Muchas organizaciones ofrecen programas de entrenamiento, pero muchos de estos esfuerzos son solo a través de herramientas rudimentarias con cursos poco redituables. La capacitación y entrenamiento se puede llevar a cabo a través de diversas formas creativas, algunas de ellas son: lecturas seleccionadas, conferencias cortas, ejercicios vivenciales, y casos de estudio cuyos temas pueden ser escucha activa, comunicación, solución de problemas, fortalecimiento de alianzas. También se puede llevar a cabo a través de coucheos gerenciales, videos, filmaciones analizadas y criticadas por un equipo y la enseñanza en aula debe ser simultánea con

experiencias directas en el lugar de trabajo. "Numerous consulting firms also offer workshops and structured learning material on developmental training, and extensive practical literature existing in this area" [Numerosas firmas de consultoría también ofrecen talleres y material estructurado de entrenamiento experimental y excesiva literatura práctica en esa materia]. (Cummings & Worley, 1996, p. 414).

Por otro lado, Robbins (1998) hace un desglose en dos secciones:

La **capacitación en el puesto**, el cual incluye:

- La rotación de puestos, implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos. Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mayor conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva sobre las actividades organizacionales.
- La asignación de suplencias. Los nuevos empleados a menudo aprenden sus trabajos tomando como modelo a un veterano fogueado, en ellos el aprendiz trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, que actúa como un modelo a quien el suplente trata de emular.

La **capacitación fuera del puesto:**

- Las cátedras en salones de clase están bien diseñadas para transmitir información específica. Pueden ser utilizadas para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas.
- Los videos también pueden utilizarse para demostrar explícitamente las habilidades técnicas que no se presentan con facilidad por otros métodos.
- Las habilidades interpersonales y de solución de problemas podrían aprenderse mejor a través de ejercicios de simulación como los análisis de casos, los ejercicios vivenciales, la actuación de papeles y sesiones de interacción de grupo.

Craig & Bittel (1982) proponen que la experiencia puede ser la mejor maestra, sólo si se logra bajo ciertas circunstancias. Uno de los inconvenientes de la experiencia es que el tiempo que transcurre entre la respuesta y la relativa acción en ocasiones es muy largo o el trabajador en ocasiones da muchas respuestas que quedan sin confirmación o peor, recibe confirmación no oficial, muchas respuestas inadecuadas quedarán así aprendidas. La experiencia en el trabajo no siempre es efectiva.

Al momento de seleccionar los métodos y medios de entrenamiento hay que decidir hasta qué nivel de eficiencia una función dada debe ser

aprendida en cada uno de los segmentos de entrenamiento, así como los niveles de dominio de la función dada. Los objetivos de desempeño deberán ser explícitos.

Elaboración de un programa de entrenamiento

Reza (1995) nos muestra con una panorámica general la preparación de un programa de entrenamiento:

1. Detección de Necesidades de Entrenamiento para organizar Plan Integral de Capacitación.
2. Determinación de grupos: Cantidad y características de las personas involucradas en cada programa.
3. Sistema:
 - Medios diversos: a) Lecturas, ciclos de conferencias, etc. b) Becas, c) Cursos externos y/o cursos internos.
 - Secuencia y sistematización: En programas modulares, *autónomos o progresivos, indicar secuencia de cursos.*
4. Calendarización.
5. Instructores: Considerar objetivos, contenidos y metodología de programas; deben permitir ajustes de tiempos y / o contenidos.
6. Carta descriptiva: Plan de estudio con una visión general y sintética del evento de instrucción. *Incluye: Objetivos generales, objetivos*

particulares o intermedios, comportamientos a alcanzar, objetivos específicos u operacionales. Contienen:

- QUIEN demostrará el comportamiento o conducta.
- CONDUCTA que manifestará.
- CONTENIDO para alcanzar el objetivo.
- CIRCUNSTANCIAS en torno a la conducta esperada.
- NIVEL o GRADO DE EJECUCIÓN que se pretende dominar.

7. Temas o subtemas.

8. Técnicas de enseñanza. Actividades de aprendizaje

9. Apoyos didácticos.

10. Evaluación: En cada etapa y tipo de aprendizaje.

11. Tiempo.

Responsabilidades de la organización

Cualquier esfuerzo para desarrollar a los empleados no solo debe ser del departamento de Recursos Humanos o del personal, la organización necesita ser promotora del cambio.

Robbins, S. (1998) está convencido que la esencia del programa de desarrollo progresivo de la carrera se basa en proporcionar apoyo a los empleados para que incrementen continuamente sus capacidades y conocimiento. Este apoyo incluye:

1. Comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias futuras. Cuando las personas saben a dónde se dirige la organización, están mejor capacitadas para desarrollar un plan personal para participar en ese futuro.
2. Crear oportunidades de crecimiento. Los empleados deberían tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes y profesionalmente desafiantes.
3. Ofrecer asistencia financiera. La organización debería ofrecer el reembolso de las colegiaturas para ayudar a los empleados a mantenerse actualizados.
4. Proporcionar el tiempo para que los empleados aprendan. Las organizaciones deberían mostrar generosidad para conceder permisos pagados para capacitación fuera del trabajo. Además, las cargas de trabajo no deberían ser tan demandantes que impidan a los empleados tener el tiempo para desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

Curso de capacitación exitoso

Hablando específicamente de un curso de capacitación exitoso, Orridge, M. (2000) hace referencia de las reglas que establece Herbert Shepherd: a) Manténgase vital y optimista, mantenerse involucrado en todo su ser, b) Empiece donde está el cliente: empatía, c) Trabaje con inteligencia.

Menciona tres factores clave de éxito:

- Preparar a la gente sobre: La relevancia del curso, discutir el programa con las personas, comprender el curso, actitudes favorables hacia el aprendizaje, evitar que las personas asistan forzados u obligados.
- *Preparando el entorno: Visitar el lugar antes del curso, definir sus necesidades, planear un buen uso del tiempo, ser flexible, tener una lista de verificación, ver la distribución de las sillas.*
- Preparando el material: Tener tiempo disponible, preparar los recursos (el equipo, material y gente), preparar el presupuesto, familiarizarse con el medio.

Además comenta que durante el evento debe: Iniciar con un ejercicio rompe – hielo, describir el propósito de la reunión, comunicarse adecuadamente, saber cómo manejar la audiencia. Y finalmente cerrar el evento si es posible con un resumen de los logros alcanzados.

Evaluación del entrenamiento

Medir la efectividad del entrenamiento no es sencillo, porque implica criterios de validez y confiabilidad. Si se tienen objetivos claros, se tiene un buen avance.

Craig & Bittel (1982) dicen que las pruebas de la evaluación del entrenamiento no son discriminatorias en si mismas, sólo deben medir el nivel de eficiencia alcanzado por cada entrenado. Los objetivos del entrenamiento son también los estándares, de su evaluación. Si podemos medir *directamente* las funciones de los entrenados que presuponen los objetivos, hemos dado un gran paso en cuanto a la validez de la evaluación del entrenamiento.

Algunas veces el entrenamiento no puede ser medido directamente, cuando esto ocurre hay que recurrir a sistemas indirectos de evaluación, ejemplo: Plantear problemas sintéticos que el trabajador resuelva sobre el papel, de modo que se pueda definir la estrategia usada.

Según Craig & Bittel (1982) el concepto de confiabilidad de la evaluación del entrenamiento está relacionado con la consistencia y entonces queremos estar seguros de que las actitudes o funciones son consistentes. En ocasiones la naturaleza de la actitud, acción o función evaluada no permite una medición cuantitativa, y es entonces cuando entra en juego el *buen juicio del entrenador*.

Los resultados de la evaluación deben ser usados como base para transformar o perfeccionar el programa de entrenamiento, para planear el

entrenamiento futuro. Además para asignar puestos a personas entrenadas individualmente.

Posibles errores en el proceso de entrenamiento

¿Cuáles pueden ser las causas del error en caso de existir?

- Error en la DNE
- Objetivos demasiado altos o inalcanzables
- Falta de capacidad en los entrenados
- Entrenadores poco capaces

PROPUESTA

Metodología

1) Participantes o sujetos

A través de una sesión donde participó Recursos Humanos, el área cliente a través de sus líderes y nosotros como consultoría, se analizó el universo de personas a evaluar con el fin de diseñar una metodología eficiente y funcional. Enfrentándonos con la escasa madurez del personal de la operación para identificar y comunicar las necesidades de entrenamiento, nos orientamos a obtener información de todo aquel personal con subordinados a cargo entre ellos jefes, coordinadores, chefs, encargados de área y ventas sumando un total de 15 personas. Sin embargo, al

momento de continuar con el proceso de entrevistas nos dimos cuenta que faltaba complementar la muestra ya que la mayoría de los evaluados eran personal de planta (con contrato y prestaciones de la empresa) por lo que decidimos incluir un mayor número de personas que estuvieran en el esquema de subcontratación, evaluando finalmente a un total de 24 personas que representan el 27.5% de la población, en los que se sumaron cocineros, auxiliares de cocina, de limpieza, de almacén, cajeros, entre otros.

2) Herramientas

Se diseñó y aplicó una encuesta para detección de necesidades de entrenamiento (Anexo 1); posteriormente se utilizó una entrevista semiestructurada (Anexo 2), para corroborar datos de la encuesta y se nutrió la información a través de leer tanto el lenguaje verbal y no verbal de la persona para facilitar la expresión de inquietudes, ésta intervención está basada en las teorías humanistas y existenciales, planteadas por Carl Rogers, Federic Perls, entre otros.

Con la finalidad de ofrecer una intervención con un sustento más amplio se hizo una revisión de información ya existente del inventario de RH, descripciones y perfiles, procedimientos y políticas y encuesta de Clima

Organizacional, esto nos permitió obtener una fotografía más amplia del universo en estudio y hacer comparaciones de los datos obtenidos por encuestas y entrevistas.

3) Procedimiento

En una primera etapa hubo un acercamiento hacia Recursos Humanos de Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA, específicamente con la coordinadora de Reclutamiento y Capacitación quien con toda disposición de recibir apoyo facilitó una reunión con la Jefa de Recursos Humanos, ambas personas estuvieron externando las necesidades de Desarrollo Organizacional y compartieron la idea que el área más necesitada de intervención era el Área de Alimentos y Bebidas. Así, se hizo formal una cita con el jefe de Alimentos y Bebidas, el Director de Desarrollo Social y la coordinadora y la jefa de Recursos Humanos; en esa sesión se estuvo trabajando sobre las necesidades del cliente y delimitando el contrato psicológico. Externaron que Alimentos y Bebidas había sido un área afectada por la rotación de su plantilla en casi todos los niveles, el jefe de área tenía para ese momento solo seis meses en el puesto, y el grosor de la plantilla es personal subcontratado, por lo que necesitaban un plan de entrenamiento y generar identificación, y compromiso del personal para con la empresa porque carecen también de una inducción.

Se hizo una visita a las instalaciones de la institución en algunas áreas de cocina, comedor y almacén de 2 edificios que conforman Alimentos y Bebidas, donde se observaron las condiciones donde laboran los empleados.

El siguiente paso fue hacer una propuesta de intervención, el diseño del instrumento para obtención de información y el calendario del proyecto; como tal fue presentado al área cliente y a Recursos Humanos, donde se estuvieron haciendo algunos ajustes. El compromiso fue elaborar un Plan de Capacitación para el año 2004 e informar todos los hallazgos importantes de mejora en lo que respecta a su desarrollo organizacional. A partir de ese momento se llevó a cabo una reunión con la coordinadora de Recursos Humanos, el Jefe de Alimentos y Bebidas y 9 de las personas que participarían en el proyecto donde se les explicó el propósito del proyecto y fue explícita la solicitud de apoyo para contestar la encuesta y su disponibilidad de apertura y honestidad en la entrevista. Después se solicitó apoyo al resto de los participantes de manera individual.

Una vez recabada y revisada la información de las encuestas, se citó a las personas, se llevaron a cabo las entrevistas y se validó también la información que ellos colocaron en las encuestas.

Simultáneamente se estuvo trabajando con el departamento de Recursos Humanos para analizar datos adicionales como la encuesta de clima organizacional aplicada en enero del 2003, descripciones de puestos, datos del inventario de recursos humanos, así como políticas y procedimientos. Se continuó con el análisis profundo de datos para obtener finalmente una propuesta de Entrenamiento y Mejora para el área.

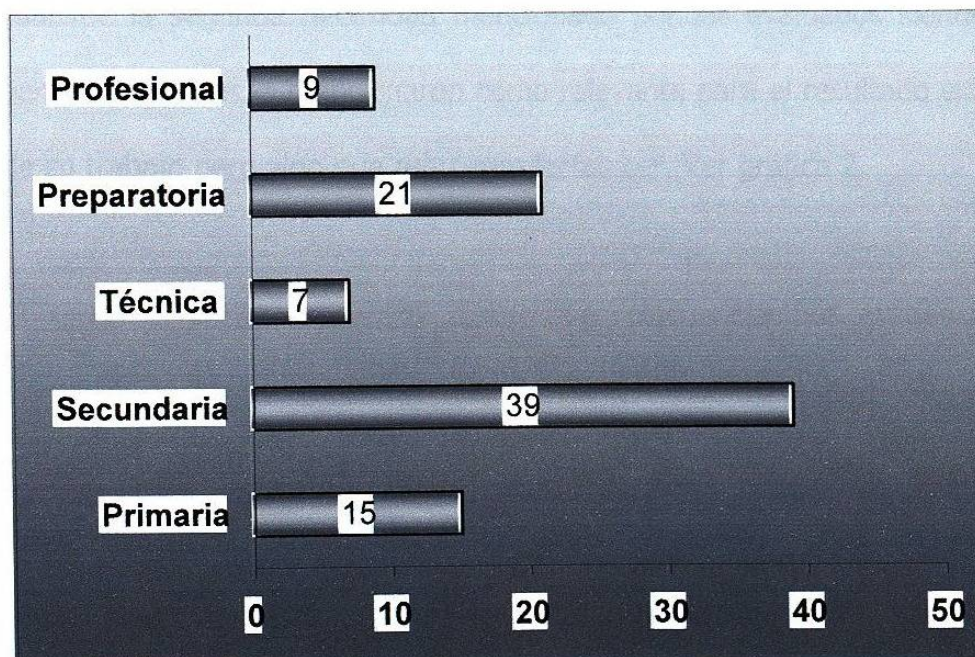
Posteriormente se hizo la presentación de resultados al área cliente y a Recursos Humanos.

HALLAZGOS MÁS SIGNIFICATIVOS

Los siguientes hallazgos fueron encontrados a través de la investigación realizada por las encuestas y entrevistas aplicadas. Están planteadas en 3 secciones; primeramente se muestran las necesidades de entrenamiento humano-administrativas, en segundo lugar las necesidades de entrenamiento técnico y por último los hallazgos en el sistema total.

Necesidades de entrenamiento Humano-Administrativas.

Como primer paso se analizó la escolaridad del personal encontrando que gran parte de ellos tienen secundaria terminada o preparatoria trunca ubicándose 39 personas en esta escolaridad. En segundo lugar aparece el personal con preparatoria terminada o universitario trunco, en el cual hay 21 personas. Del resto 15 personas cursaron primaria, 7 personas carrera técnica, y hubo 9 que concluyeron sus estudios profesionales con una carrera universitaria, así como lo muestra la gráfica No. 1.



Gráfica No. 1. Escolaridad del personal del área de Alimentos y Bebidas.

Analizando tales datos en conjunto con las descripciones de puestos encontramos que la escolaridad corresponde con lo que demanda el

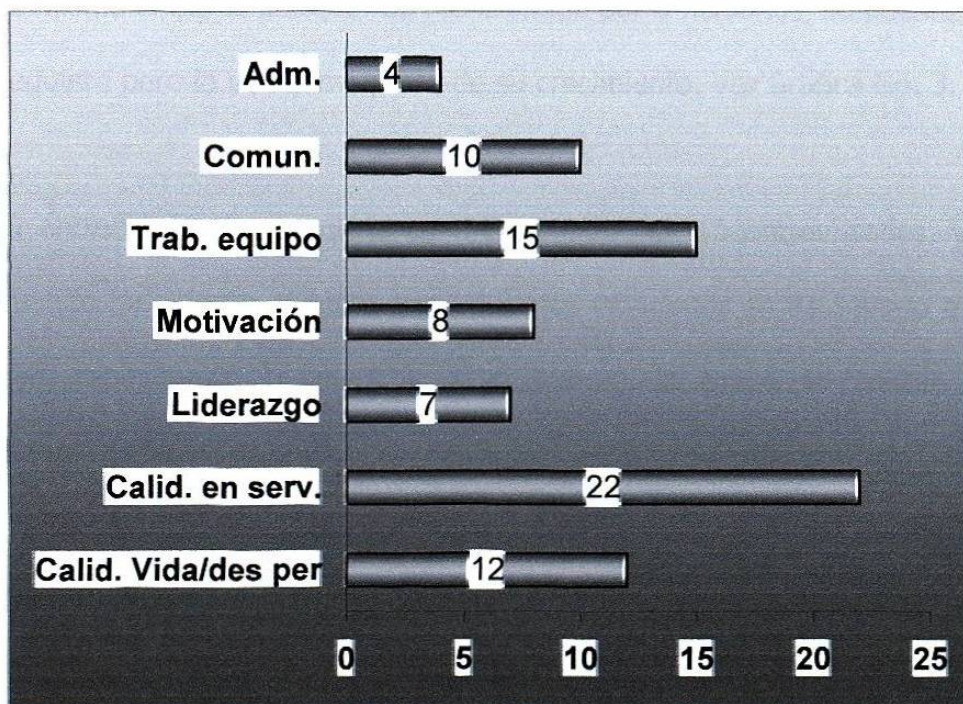
puesto, sin embargo, si queremos que el personal incremente la toma de decisiones y su participación en el negocio se debe incrementar.

Las personas que participaron en las entrevistas comentaron que una necesidad clara de desarrollo es encontrar en todos los empleados un interés real hacia el servicio al cliente, algunas personas solo cumplen con lo que "les corresponde" y no hay un compromiso para cubrir con la necesidad real del cliente, lo cual fue mencionado por el 90% de los participantes además confirma la carencia de un trabajo real de equipo, el cual fue la segunda necesidad mencionada por los evaluados siendo 15 personas quienes lo mencionaron como relevante para el resultado exitoso de su trabajo pero algo que requieren fortalecer. Ver gráfica 2.

El tercer aspecto expresado con mayor frecuencia fue el desarrollo personal; hubo 12 personas que comentan que necesitan cursos de desarrollo personal y aunque al momento de cuestionarles a qué se referían con esto, tenía poca claridad al respecto; lo que sí tienen claro es que necesitan desarrollarse para ser mejores personas.

La comunicación fue la siguiente necesidad clara entre los entrevistados, fueron 10 las personas que lo solicitaron diciendo que se necesita incrementar la comunicación entre los integrantes de Alimentos y Bebidas y entre las áreas que la conforman. Ver gráfica No. 2.

Por otro lado, hubo 8 personas que mencionaron que les faltaba motivación y reconocimiento, el cual no siempre se puede lograr con capacitación. Además tanto jefes como colaboradores externaron la necesidad de fortalecer el liderazgo, esto significa que algunos lo solicitan para ellos mismos y los colaboradores para sus jefes, esto se vio reflejado en el 29% de los participantes. Y para concluir con la sección humano-administrativa hubo 4 personas que dijeron que falta mayor entrenamiento administrativo, cabe aclarar que son pocas las personas que por descripción de puesto lo requieren, por lo que el entrenamiento sería más focalizado a unos cuantos. Ver gráfica No. 2.



Gráfica No. 2. Necesidades de entrenamiento Humano-Administrativas.

Necesidades de entrenamiento Técnico

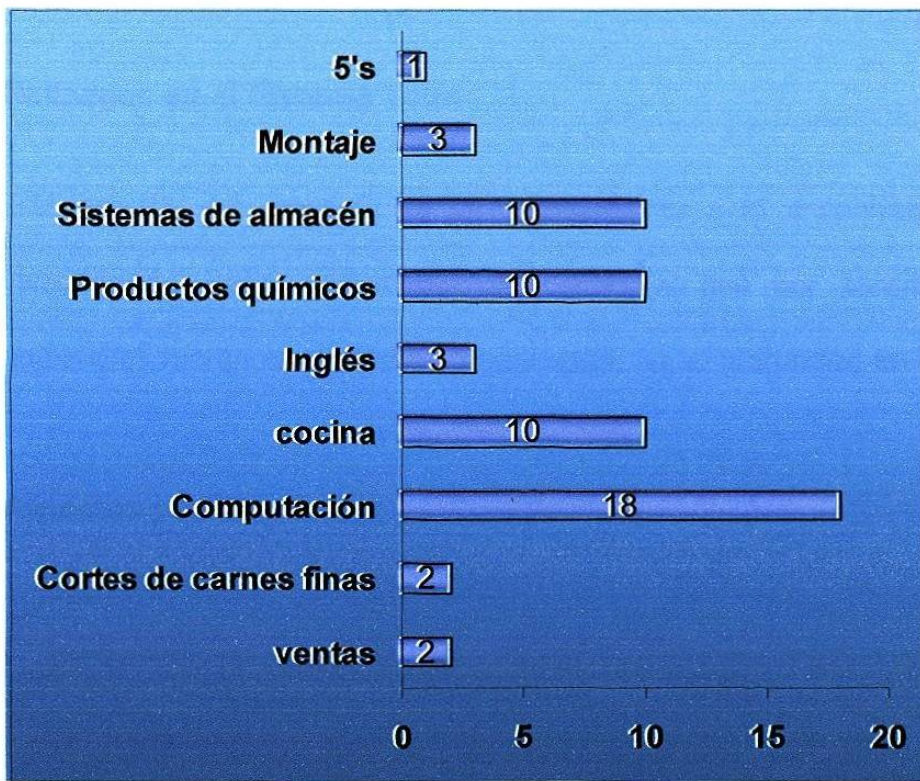
En ésta sección observaremos las necesidades de entrenamiento técnico, lo que significa que el resultado en gran medida va a depender del número de personas que se ubiquen en un determinado puesto y que requieran de dicha especialización. Sin embargo es curioso que el aspecto más frecuente (18 personas) fue computación aunque no todos los puestos la requieren, ni siquiera la mayoría; ellos expresan que es parte del desarrollo profesional y que es demandado por el mercado laboral, asimismo el inglés aunque fue mencionado por 3 personas, su puesto no lo requiere pero lo ven como parte de su crecimiento. Ver Gráfica No. 3.

El entrenamiento en cocina es mencionado por 10 entrevistados, y aun cuando ha sido un aspecto que en varios momentos se ha llevado a cabo con capacitación a chefs y a cocineros, la gente lo solicita para actualización.

Por otro lado almacén fue una de las secciones con mayores áreas de oportunidad, donde las personas tienen altas demandas por el cliente interno y un bajo know how, por ello hubo 10 personas que lo solicitaron,

de las cuales no todas pertenecen el área, es decir, también es requerido por personas externas a la misma. Ver gráfica 3.

Los productos químicos también fueron requeridos por un número de 10 personas, que en su mayoría se orientan a personas de limpieza.



Gráfica No. 3. Necesidades de entrenamiento técnico.

Con un número menor, sumando tres personas, fue expresada la inquietud de estar más entrenados en montaje, esto significa, diferentes estilos de colocar servilletas, cubiertos y demás utensilios en las mesas de los invitados. Adicionalmente hubo 2 personas que comentaron importante el

entrenamiento en cortes de carnes finas, y otras 2 personas en el área de ventas que coincide con el número de personas que se ubican en éstas actividades. Y por último una persona del área de almacén dijo que el entrenamiento en 5 S's (Técnica japonesa), era necesario para realizar mejor las funciones de dicho departamento. Ver gráfica 3.

Hallazgos en el Sistema Total

Esta sección del proyecto es un complemento a lo encontrado en la investigación, cabe aclarar que son aspectos que por sensibilidad y entrevistas fueron encontrados, sin embargo, no se profundizó en ello.

Aspectos positivos:

- Incremento de calidad de vida, algunas personas mencionan que desde que ingresaron a la empresa se ha elevado su calidad de vida.
- Orgullo por la empresa y compromiso elevado (más notorio en gente de planta).
- Compañerismo
- El personal observa mejoras de procesos en los últimos meses, mayor disciplina y control.
- La mayoría de los jefes confían en la gente, por lo tanto, la gente mantiene alta responsabilidad.

- Sistema total mantiene una operación controlada y con resultados óptimos con tendencia clara a seguir mejorando.
- Pronunciada orientación a resultados del líder

Aspectos críticos:

- Dificultades en el "input" del sistema (Departamento de Almacén)
 - Cliente demanda pedidos al instante.
 - Alto nivel de estrés en almacén: alta demanda, bajo know-how.
 - Dificultades en la relación con compañeros.
- Compensación- disminución de horas extras.
- Desarrollo personal y profesional.
- Horarios excesivos que no permiten estudiar ni calidad de vida.
- Falta atención de necesidades personales:
 - Pago de horas extras a tiempo, vacaciones, permisos.
 - Mayor comunicación. El personal tiene preguntas como: ¿cuándo se termina su contrato?, supongo que mi turno es de tarde)
- Falta de involucramiento y toma de decisiones a todos los niveles.
- Falta reconocimiento, siente que su contribución no es valorada (niveles medios y bajos)

- Carencia de establecimiento de objetivos, evaluación de desempeño y de retroalimentación a todos los niveles incluyendo personal subcontratado.

Áreas de oportunidad:

- Falta inducción a la compañía y al puesto.
- Nombre del puesto, organigrama, misión, visión.
- Carencia de algunas políticas y procedimientos de Recursos Humanos de actividades básicas como altas, bajas, contrataciones de personal, sueldos, acciones disciplinarias, vacaciones, etc.
- Niveles bajos, no hay iniciativa, ni trabajo real de equipo, solo hacen la actividad para la cual fueron contratados.
- Falta estandarización de procedimientos.

Otras oportunidades:

Gente pide:

- Uniformes
- Equipos de seguridad
- Cambiar equipos dañados
- Instalaciones confortables

- Cumplimiento de promesas de la empresa que subcontrata.
- Ser justos en las medidas disciplinarias, permisos, aumentos de sueldo.
- Claridad en líneas de reporte.

PROPUESTAS DE ENTRENAMIENTO

Es difícil pensar que con un curso sobre trabajo en equipo o sobre Servicio al Cliente las personas cambien y los resultados del negocio también; es por ello que ésta investigación fue entender un poco más cómo trabaja el área de Alimentos y Bebidas a nivel macro y ofrecer una propuesta de entrenamiento desde ésta perspectiva, lo que resta son solo agregados a dicha propuesta.

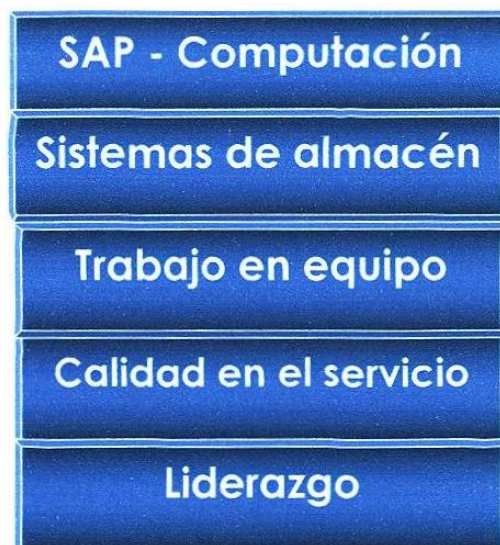
Una de las necesidades críticas para iniciar con el desarrollo es el "input" del sistema; el área de almacén necesita apoyo de inmediato, habiendo una alta demanda del servicio de almacén y un bajo know how, el sistema está solicitando atención rápida. Y en la parte de entrenamiento primeramente se recomienda entrenamiento en el sistema SAP, que en ocasiones obstruye en lugar de facilitar, por falta de saber cómo aprovecharlo, por otro lado es importante entrenarse en sistemas de almacén y en recepción de mercancía.

Es claro que para que una empresa o unidad de negocio que se especializa en dar un servicio de alimentos y bebidas tenga un equipo de personas que realmente se orienten a servir, con ello puntualizo la importancia de entrenar al personal en Calidad en el servicio. Sin embargo, esto no puede suceder sin un trabajo real de equipo, que esto se va generando por cultura, así las recomendaciones fueron reconocer que la mejor manera de lograr los objetivos de la compañía es a través de la cooperación efectiva de la gente, por ello crear un ambiente organizacional donde se enfatice la colaboración e interacción de los individuos a través del trabajo en equipo. En términos concretos, la sugerencia fue enfocada a generar un plan de entrenamiento para ofrecer una introducción a las tecnologías de equipos de alto desempeño a todo aquel personal con colaboradores a cargo entre ellos jefes, coordinadores, chefs, encargados de área y ventas; esto a través de lecturas, videos e investigaciones que les ofrezcan ideas para implementar en el área; las metodologías japonesas orientadas a la calidad como los círculos de calidad, la metodología Kaisen y los equipos autodirigidos pueden ser la base de dicha introducción. Esto a largo plazo fomenta la orientación a resultados y la productividad, incrementa calidad en servicio y en el proceso, incrementa multihabilidades, incrementa madurez en el personal, mejora la comunicación, fomenta la iniciativa y proactividad, involucramiento de todos para toma de decisiones en base al costo-beneficio, genera lazos de confianza en todo el sistema, eleva el

reto, eliminación de tiempos muertos, fortalece la motivación y moral de las personas y genera una cultura de mejora continua.

El liderazgo es otro punto que se necesita atender, para ello actualmente se está mejorando cuando el líder se dirige como "coach" del área y se puede continuar con dicha metodología, fomentando que todo el personal a cargo lideren la implementación de proyectos de mejora entre sus colaboradores, además la sugerencia fue generar un plan de desarrollo individual donde la principal responsabilidad para crecer es de la persona con apoyo del jefe. No debemos olvidar que la sugerencia anterior para el entrenamiento de los líderes en equipos de alto desempeño son bases sumamente enriquecedoras para su desarrollo como cabezas de grupo.

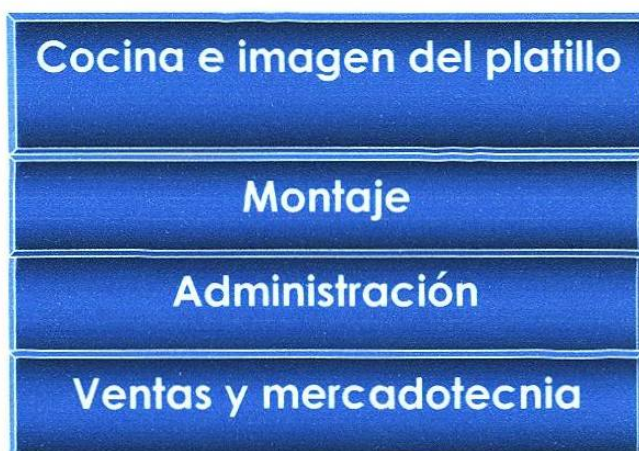
De ésta manera veremos a continuación en un primer bloque los aspectos prioritarios para enfocar el entrenamiento.



Este primer bloque fueron finalmente los 5 puntos más relevantes para plasmarlos y estructurarlos en el Plan de Capacitación Grupal del Año 2004 que se puede observar en el Anexo No. 3.; ahí se apreciará a cuales competencias va orientado cada uno de los entrenamientos.

Las siguientes recomendaciones son de menor relevancia, éstas dependerán de la prioridad que tenga la empresa para su implementación; irán orientados a grupos más pequeños de acuerdo a la especialización del puesto y algunos se pueden ejecutar con un entrenamiento dentro del puesto por personas de su misma área. Productos químicos orientado mas puntualmente al personal de limpieza de áreas, cocina e imagen del platillo hacia cocinero y ayudantes de cocina, montaje a jefes y meseros y administración a cajeros y encargados de área, ventas y mercadotecnia orientada al área de ventas.

A continuación se presenta el segundo bloque:



Otras propuestas para el Sistema Total:

- Definición de procedimientos en área de almacén (compras, clientes int., claridad de prioridades)
- Analizar la compensación del nivel bajo.
- Alineación. Objetivos, responsabilidades y visión claras.
- Inducción a la empresa. Comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias futuras.
- Retroalimentación a cada persona de su desempeño.
- Escuchar y atender necesidades de la gente, apertura de la comunicación con el personal, tomar sus opiniones, fomentar crítica constructiva y propuestas.
- *Generar sistemas para escuchar la necesidad del cliente.*
- Inducción al puesto como procedimiento formal.
- Organizar actividades de reconocimiento y motivación Ej. empleado del año, organización de eventos fuera del trabajo diario: deportivos o recreativos.
- *Mejorar el sistema de comunicación, establecer mecanismos formales.*
- Elaboración de políticas y procedimientos de Recursos Humanos. Aumenta control, evita desmotivación del empleado por paternalismos y acciones a criterio del jefe.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La experiencia de un Trabajo Final de Campo ofreciendo consultoría a una empresa externa, ofrece un acercamiento real hacia el cliente de los Psicólogos Organizacionales, esto imprime un matiz especial y muy enriquecedor en los egresados.

La mayoría de las personas del área de Alimentos y Bebidas de la Sociedad Cuauhtémoc y FAMOSA que cooperaron con ésta investigación facilitaron el proceso mostrándose con una actitud de cooperación y cumpliendo con los requerimientos de la intervención. Cabe aclarar que algunas fechas se desfasaron por prioridades en otros proyectos para cumplir con los factores críticos que demanda la empresa.

Las recomendaciones estuvieron orientadas en un sentido para llevar a cabo un entrenamiento externo sin embargo muchas de ellas se enfocaban en aprovechar el "expertise" y los recursos internos, esto fortalece también las habilidades del personal al momento de su implementación y el ahorro es significativo.

Las sugerencias al sistema total tocan algunos aspectos que en cierta medida se conocían como áreas de oportunidad, sin embargo; las deficiencias en el "input" del sistema se desconocían por completo, esto le dio un agregado a la investigación.

La invitación para introducirse en las metodologías de mejora continua, equipos de Alto desempeño y tecnología japonesa, es en primera instancia para mejorar el desempeño a mediano plazo; pero en última instancia el beneficio final es fomentar una cultura donde el personal de mejor nivel que actualmente tiene nula toma de decisiones despierte un papel más activo en la organización y será finalmente quien esté promoviendo la mejora en conjunto con la media y alta jerarquía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Craig, R. (1982) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Recopilado por Robert L. Craig y Lester R. Bittel. México: Ed. Diana.
- Cummings, T. & Worley, C. (1996) Organizational Development & Change. Estados Unidos: Ed. South Western.
- Ducker, P. (1999) Management Challenges for the 21st. Century. Estados Unidos: Ed. Harpercollins Publishers.
- Ley Federal del Trabajo.
- Gasaña, J. M. (1996) La Nueva Dirección de Personas. México: Ed. SICCO.
- Gibson, R. (1997) Repensando el futuro Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Henderson, B. & Larco, J. (1999) Lean Transformation. Estados Unidos: Ed. The Oaklea Press.
- Ishikawa, K. (1994) ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Colombia: Ed. Norma.
- Krames, J. (2002) El vocabulario del liderazgo de Jack Welch. México: Ed. Panorama.
- Mitchel, G. (1995) Manual del Capacitador. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

154707

- Orridge, M. (2000) Cómo conducir la capacitación. México: Ed. Panorama.
- Pinto, R. (1992) Proceso de Capacitación. México: Ed. Diana.
- Reza, J. C. (1995) Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Ed. Limusa.
- Robbins, S. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1990) La quinta disciplina. México: Ed. Garnica.
- Siliceo, A. (1983) Capacitación y Desarrollo de personal. México: Ed. Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE DESARROLLO

Te invito a que identifiques en tu gente las oportunidades de crecimiento para desarrollar al equipo con la aportación de todos.

NOTA: Se hace un formato por puesto.

- a) Escribe todas las responsabilidades del puesto, independientemente de la persona que lo ocupa.
- b) En la columna de **deber ser**, se indicará cual es la calificación que requiere tener esa responsabilidad de acuerdo al puesto.
- c) En la columna de **Actual**, ponle la calificación según lo lleven a cabo la persona o personas que actualmente están en ese puesto. Si son varias personas, ponle un promedio.

NOMBRE DEL PUESTO _____

Calificación
1 es lo más bajo, 5 es lo más alto

Lista de responsabilidades	Actual	Deber Ser

ANEXO 2

ENTREVISTA GUIADA

- 1.- ¿Cómo te sientes trabajando en esta empresa?
- 2.- Si tú fueras el dueño de toda el área de Alimentos y Bebidas ¿qué harías para mejorarla?
- 3.- ¿Qué necesita la gente para hacer mejor su trabajo?
- 4.- ¿Cómo es la relación de la gente entre las áreas que componen A y B?
- 5.- ¿Qué opinas del liderazgo del área y de cada uno de los segmentos que la componen?
- 6.- ¿La gente tiene claro los objetivos a seguir?
- 7.- ¿La gente necesita que la estén empujando o hacen solos su trabajo?
- 8.- En tu opinión, ¿crees que la gente se siente identificada con la *compañía*? ¿Por qué?
- 9.- ¿Cómo logras que tus colaboradores lleguen al objetivo planeado?
- 10.- ¿En qué necesita entrenarse la gente para que el cliente esté mas contento?
- 11.- ¿Cuál ha sido el entrenamiento que has recibido anteriormente?
- 12.- ¿En qué te hace falta capacitación?

ANEXO 3

Plan		Alimentos y Bebidas SCYF					
		Aranque	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Orientación al cliente	Motivación
1	Sistemas De almacén	Junio					
2	SAP	Julio					
3	Equipos de alto desempeño	Agosto					
4	Calidad en el servicio	Octubre					
5	Liderazgo	Noviembre					

2004

