

318502

6  
201



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Estudios incorporados a la Universidad  
Nacional Autónoma de México

## "IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LOS AUTO SERVICIOS COMERCIALES"

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
**ANA GRACIELA LARA ARVIZU**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1987.



## **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 está 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.

**INDICE.**

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
1. LA CAPACITACION.....	5
2. PRINCIPALES METODOS DE CAPACITACION.....	54
3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....	76
4. MARCO LEGAL DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES.....	84
5. RELACION COSTO - BENEFICIO DE LA CAPACITACION.....	97
6. INVESTIGACION DE CAMPO.....	105
SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
CONCLUSIONES.....	145
BIBLIOGRAFIA.....	148

**INTRODUCCION.**

## INTRODUCCION.

La sociedad actual depende de la productividad, la cual se refleja en los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común.

Para que estas organizaciones logren eficazmente sus objetivos deben tener un personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo al mismo tiempo de estar preparado y actualizado tanto en lo personal como en lo que se refiere a tecnología, (conocimientos técnicos de su labor), para que desempeñe exitosamente sus funciones y pueda desarrollarse en un futuro; para alcanzar el éxito las organizaciones necesitan tener un plan de Capacitación permanente para todo su personal.

Este plan de Capacitación debe ser un programa integral y profesional, basado en las necesidades del personal de lograr una preparación para manejar con un máximo de efectividad su puesto, promoviendo la comprensión mutua vertical y horizontalmente, en la totalidad de una organización, estimulando el pensamiento, creando nuevas ideas y ofreciendo a todos los niveles un medio de expresión.

Si no existen programas de Capacitación que influyan favorablemente en el personal, no se puede exigir un aumento de la productividad, ni una reducción de costos, ni el mejoramiento de los métodos que se emplean.

Para efecto del siguiente estudio, se analizó al personal de Línea de Cajas del Departamento de Cajas, de las tiendas de Auto servicio, del Sistema CONASUPO, con el fin de detectar las posibles carencias de conocimientos y habilidades dentro de la actividad que desarrolla en su puesto.

Esto es para conocer la productividad y desarrollo humano que se tiene en este Departamento.

Para lograr planes y programas de Capacitación aplicables en base a las necesidades del personal de este Departamento, el presente estudio contiene aspectos generales de la Capacitación en nuestro medio, con la finalidad de que se comprenda su importancia como factor de productividad en una tienda de Auto servicio comercial.

Esta importancia radica en el diagnóstico y análisis de las necesidades de Capacitación del personal, es indispensable

determinar de lo que carece el personal para desarrollarse correctamente en su trabajo, o sea, establecer la diferencia de lo que se hace y lo que debe hacerse, al igual que definir las aptitudes y habilidades necesarias para ejecutar las funciones del puesto.

Para conocer estas carencias se realizó una investigación de campo a un grupo de personas que representan el universo total, para lo cual se diseñó, y aplicó un cuestionario, con las preguntas pertinentes, que muestran los aspectos que impiden o afectan al personal, la realización de sus actividades eficientemente.

Este estudio pretende ser un instrumento que denote la importancia de la aplicación de la Capacitación en las organizaciones de México, su contenido se forma por aspectos teóricos los cuales resaltan la importancia de que exista Capacitación en las empresas, para el desarrollo de nuestro país; la investigación de campo muestra las inquietudes y deficiencias que más se manifiestan en el personal de Línea de Cajas.

## CAPITULO I.

1. LA CAPACITACION.	
1.1. Definición de Capacitación, su función, proceso y sistema....	11
1.2. Su importancia.....	20
1.3. Sus objetivos.....	24
1.4. Diferencias entre Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo y Entrenamiento.....	25
1.5. Forma en que debe impartirse la Capacitación.....	29
1.6. Cómo debe ser el lugar en el cual se impartirá la Capacitación.....	33
1.7. ¿A quiénes se debe capacitar?.	39
1.8. ¿Quién debe impartir la Capacitación?.....	42

## 1. LA CAPACITACION.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre, el proceso de aprendizaje es el eje de la acción educativa y del entrenamiento desde los primeros intentos de enseñanza e intercambios de habilidades entre los primeros pueblos, después con el surgimiento de la era industrial (en la primera mitad del siglo XVIII), surgieron diversas escuelas industriales que tenían como fin lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible; luego con las dos guerras sufridas en este siglo se desarrollaron las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, especialmente en el campo industrial; para 1940 se le empezó a dar relevancia a la labor del entrenamiento como función organizada y sistemática en la que el instructor adquiere especial importancia.

En México hace aproximadamente 12 ó 15 años que las empresas públicas y privadas le empezaron a dar importancia a la educación y entrenamiento, existen diversos institutos de enseñanza a los que acuden las empresas para cubrir sus necesidades en las áreas en que no se considera autosuficiente, existen también asociaciones que promueven la capacitación empresarial en

nuestro país.

La capacitación aumenta su interés, ya que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima, esto significa que la proporción de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es desconsolador.

En México la función educativa ha tenido gran empuje en varios sectores de la empresa pública y privada, pero debemos estar conscientes de que no ha tenido un desarrollo como el que debería tener, porque hay un mínimo de empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

La función educativa, llámese adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento tiene un sentido trascendente. La educación es una preocupación de la sociedad, al igual que preparar a las personas para que desempeñen el papel que les corresponde dentro de la misma, para lograrlo el hombre debe llevar una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, o sea guiando el desarrollo de esa persona en la sociedad, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades, formando así

la esencia de la educación. El hombre debe actualizar sus potencialidades, perfeccionando su dimensión personal y la que tiene como miembro de la sociedad, necesitando de la educación para conocerse a sí mismo y a la sociedad.

Se necesita un manejo adecuado de la educación, o sea, se necesita de un plan organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente sus actitudes hacia el bien social.

El objetivo de un centro de educación o capacitación interna en la empresa es hacer que ésta logre plenamente su objetivo de optimización funcional, utilizando la función de capacitación colaborando a que la empresa tenga un personal preparado, adiestrado, capacitado y desarrollado para que pueda realizar correctamente sus funciones. La capacitación es la función educativa en la empresa, por la que esta satisface y cubre sus necesidades actuales y futuras con respecto a conocimientos y habilidades de sus colaboradores. A esta función educativa en la empresa no se le ha dado la seriedad y constancia que tiene, porque es considerada como un lujo o pérdida de tiempo y dinero, es decir, como un gasto innecesario.

La función de capacitación queda dentro de la administración de personal, y es una de sus más importantes unidades de trabajo. Ya sea por medio del responsable de la función de personal o del encargado directo de capacitación enteren o informen al Presidente, Director General o Gerente General de la organización, oportunamente de todo, respecto a los objetivos y resultados de la función educativa, esto es porque ese informe habla de la alta o baja moral y productividad de los empleados, por lo que el líder de la organización debe tomar las decisiones directamente en esos casos. (Fig. I)

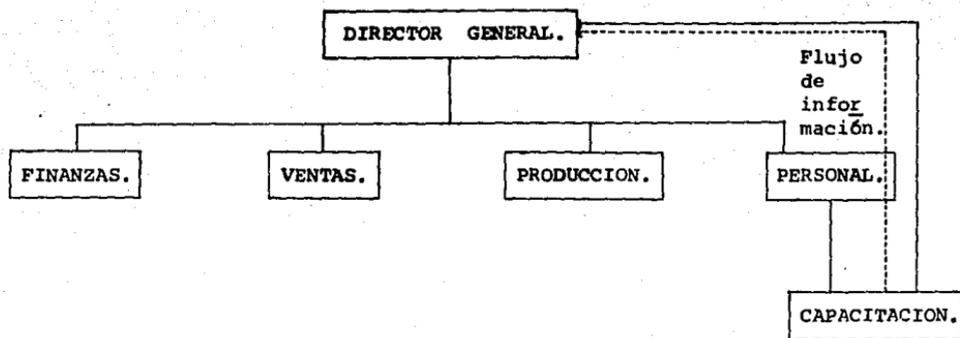


Fig. I Ubicación del Departamento de Capacitación dentro de la empresa.  
Organigrama. (1).

1.1. Definición de Capacitación, su función, proceso y sistema.

Aquí tenemos varias definiciones de lo que significa la Capacitación:

"La capacitación es la enseñanza que tiene como fin preparar a los empleados para un puesto determinado" (2).

"La capacitación se refiere a un entrenamiento adicional de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas" (3).

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (4).

"Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo, específica e impersonal" (5).

"Acción y efecto de capacitar o capacitarse. Término que se aplica a ciertas escuelas, instituciones o cursos, cuyos alumnos se adiestran para la práctica de distintas profesiones, especialmente de carácter técnico. Capacitar, hacer a uno apto para alguna cosa, facultar o comisionar a una persona para hacer algo. Capacidad, aptitud o suficiencia para alguna cosa, talento o disposición para comprender bien las cosas, inteligencia, preparación y competencia" (6).

En mi personal opinión la capacitación es una actividad planeada, que va a incrementar los conocimientos y habilidades de los empleados para aumentar la productividad de la organización y cubrir sus insuficiencias en las áreas que lo requieran.

Es evidente de que en los niveles inferiores o no calificados, predomina el mero adiestramiento y conforme se va ascendiendo en los niveles jerárquicos, se va asignando mayor importancia a la capacitación y a la formación de personal.

En cuanto a la función de capacitación, se pueden señalar varias etapas las cuales se deben seguir para tener éxito en la preparación del personal, esas etapas son las siguientes:

1. Investigar para determinar las necesidades reales que existen o que deben cubrirse a corto, mediano o largo plazo. Se justifica una actividad de educación, cuando responde a necesidades reales, por eso se debe analizar y definir bien las necesidades de capacitación que tiene la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo, y someterlas a jerarquización dada su importancia de realización, esas necesidades marcarán el camino de acción de la capacitación que requiere un sistema y que muestra cómo determinar las carencias de personal para definir las necesida-

des de capacitación, y su camino a seguir es:

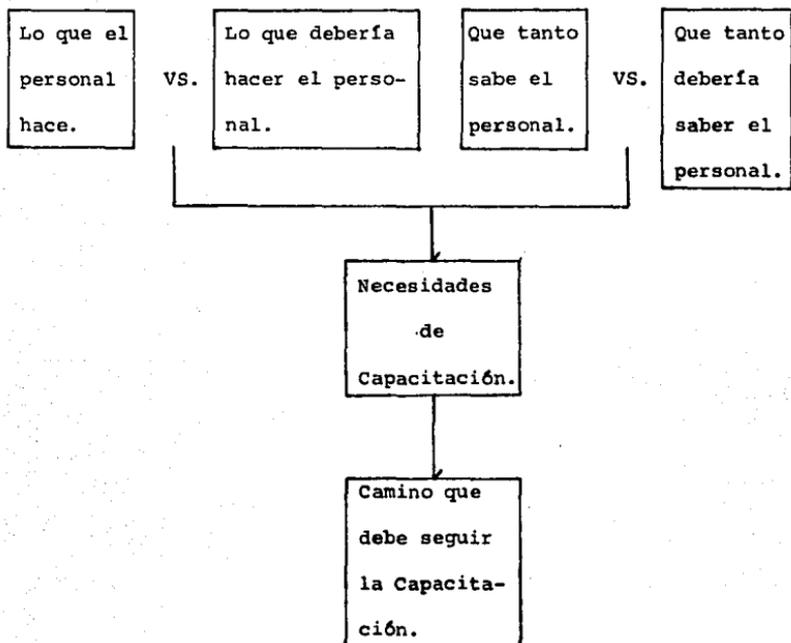


Fig. II. Con este sistema se pueden determinar las necesidades de capacitación en cualquier empresa. ( 7 )

Conociendo las necesidades de capacitación, podemos satisfacerlas y evitar posibles problemas que acechan la empresa y los empleados de la misma.

2. Ya señaladas las necesidades se deben fijar los objetivos que se deben lograr. Al establecer los objetivos se le da sentido al proceso de capacitación, porque ya sabemos hacia donde van dirigidos los esfuerzos de capacitación y permite ser eficaz en el transcurso del proceso de enseñanza y aprendizaje y una evaluación del programa de temas que se trataron en el curso.

3. Definir qué contenidos de educación son necesarios, que temas, materias y áreas se deben tocar y tratar en los cursos. El contenido del programa es en pocas palabras el temario general y se forma por las materias que el participante debe conocer, dominar y aplicar. Los programas pueden dividirse por su contenido en tres: ( ver cuadro a ).

- Profesionales o técnicos.
- De formación general o desarrollo.
- Mixtos.

4. Señalar la forma y métodos de instrucción para el curso.

Método es la forma en que se organizan los recursos que se tienen o de los que disponemos y los procedimientos más adecuados para alcanzar los objetivos de la forma más segura, eficiente y económica. Técnicas son los recursos didácticos de los cuales se sirve un método para poder realizar el aprendizaje. Los métodos y las técnicas son las formas por las cuales se lleva a cabo la capacitación, y dependen del tipo de necesidades que se requieran cubrir en la empresa.

5. Después de determinar el contenido, y forma de haber realizado el curso se deberá evaluar. Se debe hacer una evaluación del curso realizado para determinar en qué medida se lograron los objetivos de aprendizaje, para formular juicios respecto al instructor, los métodos y técnicas que se emplearon durante el curso. La evaluación determina la efectividad de un programa de capacitación, para mejorarlos o eliminar los que sean poco efectivos. Se debe evaluar :

a) El rendimiento del programa, esto permite conocer el status de los participantes, los efectos que surgen durante el desarrollo del curso para que si es necesario se modifiquen y se mejoren, y permita apreciar el grado de aprendizaje alcanzado y saber si se cumplieron los objetivos de aprendizaje.

b) Alcance del programa, evalúa los objetivos, métodos, téc-

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION PROMEDIO	REACCION DEL GRUPO	COMPOSICION DEL GRUPO
Profesional o técnico.	90% a 100% conocimientos técnicos.	Unilateral, básicamente, conferencia unilateral, audiovisuales, mínima participación del grupo.	1 a 3 semanas variable.	Cansancio rápido, actitud cerrada, no entiende ni acepta retos, poca automotivación.	Necesariamente homogéneo, igual nivel, experiencia, escolaridad semejantes, nivel medio y alto.
De formación general o desarrollo.	100% Materias de formación y desarrollo.	Dinámico trabajo de grupos, dramatizaciones, método del caso, audiovisuales.	2 semanas variable.	Actitud abierta, entiende y acepta retos, automotivación, interés por conocimientos técnicos.	Homogéneo o heterogéneo, todos los niveles.
Mixto alternando materias técnicas y de formación y desarrollo.	50% a 75% Materias técnicas y profesionales 25% a 50% temas de formación general.	Tanto unilateral como dinámico aplicables a todos.	1 a 2 semanas variable.	Mejor entendimiento y aceptación de retos, automotivación, interés, formación profesional y humana	Principalmente homogéneo aunque aceptando otro tipo de participante, todos los niveles.

Cuadro a. Diferentes sistemas de cursos aplicables en cuanto a contenido, método a utilizar, su duración y reacciones del grupo, ante cada curso. ( 8 )

\* Mas recomendable.

nicas, contenido y recursos materiales utilizados en el curso.

c) Efectividad del instructor ya que es el que transmite los conocimientos, el debe contribuir para que se obtengan los objetivos de aprendizaje esperados.

6. Se debe hacer un seguimiento o continuación de la capacitación, esto es para mantener vivo el interés y el conocimiento, y para proyectarlo en el tiempo.

La función de capacitación requiere de un proceso administrativo que incluya planeación, organización, integración, dirección y control.

El modelo sistémico de organización de la función de capacitación se compone de dos sistemas:

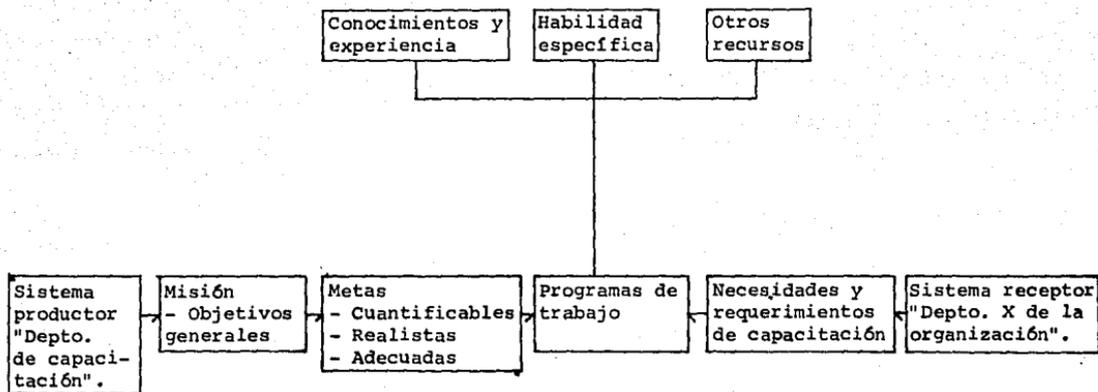
I- Sistema receptor de la capacitación.

II- Sistema productor de capacitación.

Los dos sistemas se identifican y dan solución a un problema, o sea a la necesidad educativa del personal que lo requiere.

El modelo tiene varias etapas las cuales se señalan a continuación:

- 1a. Identificación del sistema receptor, para tener un perfil de la población del mismo.
- 2a. Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor en materia educativa, investigando y conociendo lo que saben y lo que deberían saber.
- 3a. Establecer la misión del sistema productor en el problema a tratar con toda claridad, son los objetivos generales y valores que influirán en las acciones.
- 4a. Establecer metas que llevarán al logro de los objetivos y misiones de la capacitación.
- 5a. Establecer programas que van a ayudar al cumplimiento de las metas, se debe tener en cuenta el conocimiento y experiencia en el trabajo a realizar, habilidades para su implementación y los recursos necesarios para su ejecución.



Cuadro b. Indica las etapas del modelo sistémico de organización de la función de capacitación ( 9 ).

## 1.2. Su importancia.

La capacitación es muy importante en nuestro país debido a que existe una excesiva demanda de personal calificado, el cual no pueden ofrecer las diferentes instituciones y/o universidades de enseñanza, por lo cual las organizaciones y empresas públicas y privadas se ven en la necesidad de establecer programas periódicos de educación, brindando el tipo de enseñanza que se requiere para poder realizar el trabajo con una mayor eficacia.

Las organizaciones dan las bases para que se tenga la preparación necesaria y especializada que permita enfrentarse a sus actividades y labores diarias, en las mejores condiciones posibles; para alcanzar esos altos niveles de motivación y productividad se emplean los métodos de capacitación.

En estos momentos que vive nuestro país, de constantes cambios y de lo que se refiere a los adelantos en aspectos tecnológicos, se necesita de la función de educación, para mantener al día a la persona y para que tenga una sana concepción del mundo, la ignorancia es la falta de conocimientos de cualquier tema y la obsolescencia es la situación de poseer conocimientos atrasados.

Gráficas que muestran a través de la comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa.

A) Señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado de desempeño y moral, y si éste no se mantiene, enriquece y complementa, por personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

B) Explica que a través de un plan de capacitación permanente en la empresa, el personal irá en dirección ascendente, por su preparación técnica y alta productividad, manteniendo alta su moral y una auténtica integración de los miembros de toda la organización. (.10 ). Ver gráficas A.

La educación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel de moral del personal y es un medio eficaz de integración.

Toda empresa está sujeta a situaciones que pueden resolverse por medio de la capacitación; muchos de los problemas de los empleados se debe a la falta de educación y a su mal encausamiento. La capacitación es un medio para encausar al personal de una empresa y logra una auténtica automotivación e integración en la misma; ésto se realiza si la educación que se imparte

es integral, pudiendo así ubicar y desarrollar al empleado, cualquiera que sea su nivel o área de trabajo como un miembro responsable del grupo social al que pertenece. La capacitación promueve el desarrollo integral del personal y de la empresa, y logran que se obtengan conocimientos técnicos especializados, que se necesitan para poder desarrollar eficazmente las labores de su puesto .

Se ha comprobado que la automotivación es uno de los factores con los que se logra mayor eficacia en cualquier área, pública o privada, o cualquiera que sea la especialidad de que se trate.

La motivación mueve al hombre hacia el logro de resultados efectivos y mientras más preparado esté mejor será su seguridad psicológica y su creatividad.

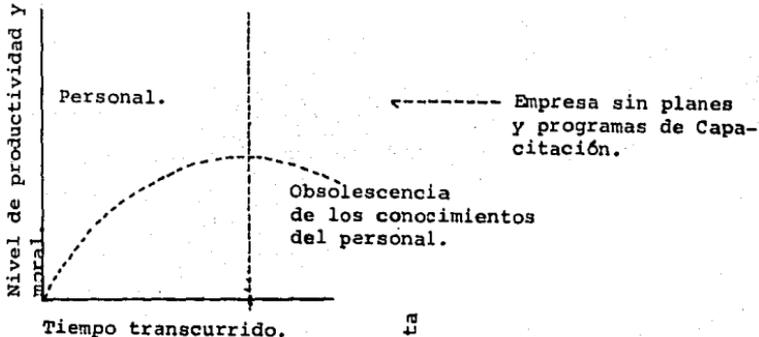
Se ha comprobado que por medio del adiestramiento, capacitación y desarrollo el ser humano adquiere una motivación especial que lo lleva a mayores y mejores resultados, o sea, hacia la integración del grupo al que pertenece ya que difunden técnicas modernas de administración y conocimientos propios del puesto de trabajo.

La capacitación tiene mucha importancia ya que tiene como base la preparación, desarrollo, rendimiento y productividad de

los empleados con una máxima eficiencia y un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

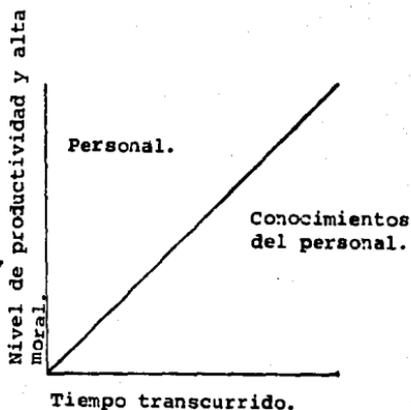
Gráficas A.

A)



B)

Empresa con planes y programas permanentes de Capacitación.



### 1.3. Sus objetivos.

Los objetivos que persigue la capacitación son los siguientes:

- Proporcionar conocimientos.
- Aportar a la empresa personal debidamente adiestrado, para que desempeñe bien sus funciones, conforme a las necesidades de la empresa.
- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, en su actividad y proporcionar información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.
- Que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté preparada para progresar.
- Conocer las necesidades de una persona para poder mejorar sus conocimientos, habilidades o aptitudes.
- Determinar las necesidades de capacitación.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.
- Incrementar la productividad de la empresa.
- Lograr el éxito de la empresa, por medio del desarrollo óptimo de la labor individual, esto es por medio de la definición y resolución de las necesidades de crecimiento de cada uno de los miembros de la organización, es decir mediante el entrenamiento y desarrollo.
- Que el individuo avance en su carrera dentro de la empresa.

- Hacer que todas las personas puedan y quieran hacer un trabajo.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Promover el desarrollo integral de la persona y de la empresa.
- Evitar desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo de capacitación, en necesidades equivocadas o mal definidas.

#### 1.4. Diferencias entre adiestramiento, capacitación, desarrollo y entrenamiento.

"Adiestramiento se entiende como habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde éste punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinaria y equipo" ( 11 ).

"La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante" ( 12 ).

"El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas" ( 13 ).

"Entrenamiento intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto; las lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación" ( 14 ).

La diferencia entre estos conceptos sería entonces que el

entrenamiento abarca: el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo; el entrenamiento es proporcionar conocimientos y habilidades además de experiencias sobre su trabajo al empleado o trabajador mediante cualquier forma o medio que exista y se tenga disponible.

El adiestramiento proporciona habilidad a los trabajadores para que desarrollen su labor correctamente. La capacitación da conocimientos y habilidades, (incluye por lo tanto al adiestramiento), a los empleados o trabajadores clasificados o de confianza.

El desarrollo incluye al adiestramiento, y a la capacitación, pero además forma una voluntad, carácter y disciplina en el empleado, toma en cuenta el comportamiento del mismo.

El entrenamiento comprende estos tres aspectos distintos y complementarios, la capacitación es de carácter mas bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados; el adiestramiento es de carácter práctico y para un puesto en concreto, es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún cuando se tenga capacitación previa, significa adquirir destreza, facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica; el desarrollo es la formación que

se requiere para crear o desarrollar en el empleado, morales sociales y de trabajo que no pueden darse en la capacitación o en el adiestramiento y que son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. Estas funciones se requieren para todos los puestos.

### 1.5. Forma en que debe impartirse la capacitación.

Se deben tener señalados los contenidos de educación que se van a tratar, y se tendran ya escogidos los métodos de instrucción de acuerdo a los contenidos para poder realizar de la forma más efectiva y conveniente el curso de capacitación dentro de la empresa, al término de este curso, se llevara a cabo una evaluación, através de una encuesta para medir su éxito y el grado de asimilación del alumno sirviendo como base para posteriores necesidades de capacitación. (Evaluación es la forma en que se pueden medir la efectividad y la eficacia de los resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, permitiendo mejorar habilidades y corregir los errores). Se trata de la calificación o juicio tanto de la capacitación como del participante. La evaluación de estos cursos debe informar:

- La reacción del grupo y la del alumno en cuanto a actitud; es elocuente, está agusto, si es así se presume que el curso fue productivo y motivador; si la reacción es de frustración o es negativa, se deduce el fracaso del curso.
- El conocimiento adquirido, saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo lo nuevo que aprendió de lo

que recordó a lo largo del curso.

- Conducta, relacionada con el desarrollo de la personalidad, cambios que se presentaron en la actitud del alumno.
- Resultados posteriores al curso y que significan una mejora, un cambio en el puesto de trabajo.

Cada uno de estos aspectos tiene prioridad en la evaluación según sea el objetivo que pretende lograr o de la estructura del curso.

La evaluación del personal puede realizarse en tres etapas:

- 1a. Antes del curso, persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso, se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con los temas a tratar en el curso.
- 2a. Durante el curso, plantea la ventaja de conocer diariamente las reacciones, conocimientos y cambios de los alumnos, se lleva a cabo en exámenes a base de preguntas sobre el tema del día.
- 3a. Al final del curso, es la más utilizada en el campo de la

enseñanza, su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

Tienen mucha importancia y validez los exámenes que se aplican en el campo de la enseñanza, para medir el aprovechamiento de los alumnos, éste sistema de evaluación es necesario porque esta relacionado con el proceso productivo por lo cual sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del alumno, sirve también para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo, su valor radica en que es un medio que nos permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno, señalando sus errores y permitiendo que los supere.

Hay exámenes de tres tipos:

- Escritos, permiten que el alumno sea creativo y de a conocer sus opiniones y criterio.
- Orales, en estos exámenes las preguntas se pueden plantear de tal manera que las respuestas sean subjetivas.
- Prácticos, se llevan a cabo realizando una labor.

Hay dos criterios que determinan el sentido de un examen:

1o. Subjetivo, tiene respuestas relativas.

2o. Objetivo, tiene respuestas concretas.

Su objetividad consiste en la forma de calificación, que es muy sencilla, hay varios tipos de exámenes objetivos: examen a base de respuestas de falso y verdadero; prueba de elección múltiple, con cuatro o cinco opciones o posibles respuestas; prueba de frases incompletas que deben llenarse con la respuesta correcta; prueba de coincidencia en la que se relacionan dos ideas con una línea o marca que sirva para el mismo fin.

Se debe llevar un seguimiento de cada curso impartido, para que el conocimiento perdure y continúe en el tiempo con los siguientes cursos.

Se debe seguir el camino o trayectoria personal, de un colaborador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, estableciendo un sistema de inter-comunicación posterior al curso, para saber si se han dado cambios en la personalidad del colaborador y conocer si estos son favorables, desfavorables, o si no hubo cambios.

1.6. Cómo debe ser el lugar en el cual se impartirá la capacitación.

Si las condiciones físicas y el equipo están bien seleccionados, el contenido del curso será comprendido más fácilmente, ya que esas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica las ideas y las secuencias de los acontecimientos, propósitos y aplicaciones; tener instalada una sala de entrenamiento tiene la ventaja de tenerla siempre disponible, sin tener que transportar a los empleados.

El espacio es muy importante, los métodos de capacitación varían en cuanto a éste, conforme a la clase de capacitación, si se trata de una instrucción básica o avanzada, el mejor espacio es el aula; para conferencias y películas es más útil el auditorio; para mesas redondas, el salón y el mobiliario podrán tener forma de U o forma oval; para un programa diversificado, con necesidades igualmente diversas se debe elegir un salón que las tome en cuenta a todas, logrando la idea del salón más versátil.

Se puede tener un salón bastante amplio para que asista un número considerable de participantes a la capacitación, y estar el mismo, acondicionado con paredes plegadizas que hagan que el

tamaño del salón pueda ajustarse a pequeños grupos en su caso. El tamaño del salón debe ser realista y tener en cuenta qué tipo de capacitación se va a utilizar.

La situación y organización física de las aulas o locales en las que se realizará un curso debe ser favorable, tomando en cuenta la automotivación o frustración al que se expone al educando, debe ser un sitio agradable.

El lugar en el cual se llevará a cabo la impartición de la capacitación deberá reunir los siguientes puntos:

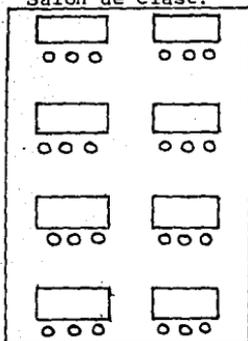
- Adecuada ventilación, para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro, principalmente debe haber abundante y pura ventilación; es aconsejable que estos centros de enseñanza estén rodeados de áreas verdes para que sean gratos a la vista del alumno, si es posible debe ser en zonas fuera de la urbanización por la ventaja de independencia y tranquilidad que da el aislamiento, para efectos de asimilación y reflexión; no debe faltar el aire fresco para no ocasionar distracción y sueño, debe haber aire acondicionado.
- Luminosidad del aula, su importancia radica en una efectiva comunicación visual.

- Limpieza del local, la buena presentación agrada a la vista y mantiene una actitud favorable.
- Funcionalidad, responde a diferentes necesidades, como son: ubicación, dimensiones, distribución, conexiones electricas suficientes, material y equipo necesario.
- Entradas, debe tener puertas adecuadas, debe haber más de una salida por cuestiones de seguridad, deben ser grandes para dar entrada a la maquinaria y equipo.
- Accesorios, debe haber suficientes ventanas, aunque se tenga aire acondicionado, instalación de persianas.
- Aislamiento de sonidos, la construcción debe ser firme, capaz de amortiguar los ruidos.
- El piso, debe estar colocado de tal forma que no haya vibraciones, ni rechinos.
- Pintura, la decoración no debe tener colores poco usuales ni demasiados adornos para poder proporcionar concentración y no distracción.

- Comodidad general, se debe disponer de un armario para abrigos y batas, bebederos y baños.
- Espacio para almacenamiento del equipo y material que no estemos utilizando.
- Seguridad, se deben tomar precauciones para proteger la inversión.
- El equipo básico, formado por los asientos, mesas, ceniceros, sostenes para los nombres de los miembros, equipo para escribir.

La educación es dinámica por lo que la actividad de capacitación debe ser ágil y dinámica. El coordinador y el instructor tienen la responsabilidad de estar al pendiente de que dichos aspectos se presenten en la mejor forma.

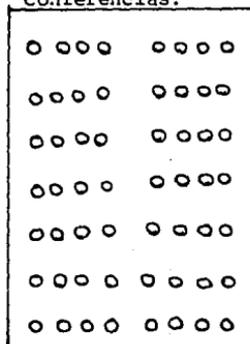
Salón de clase.



Caben 24 personas, usando ocho mesas y un pasillo central.

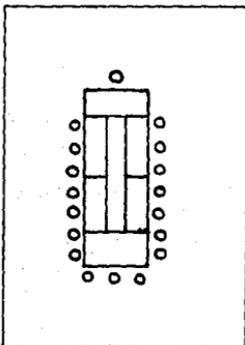
Conferencias.

Salón de  
5.5 m  
por  
10 m



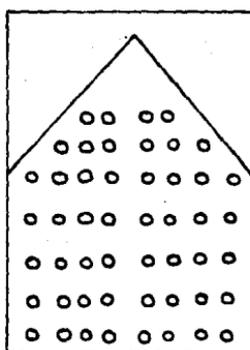
Caben 56 personas, usando sillas y un pasillo central.

Mesa redonda.



Caben un moderador y 17 personas usando seis mesas.

Proyección.



Caben 50 personas, usando sillas y un pasillo central.

Fig. III. Distribución del Salón. (15)

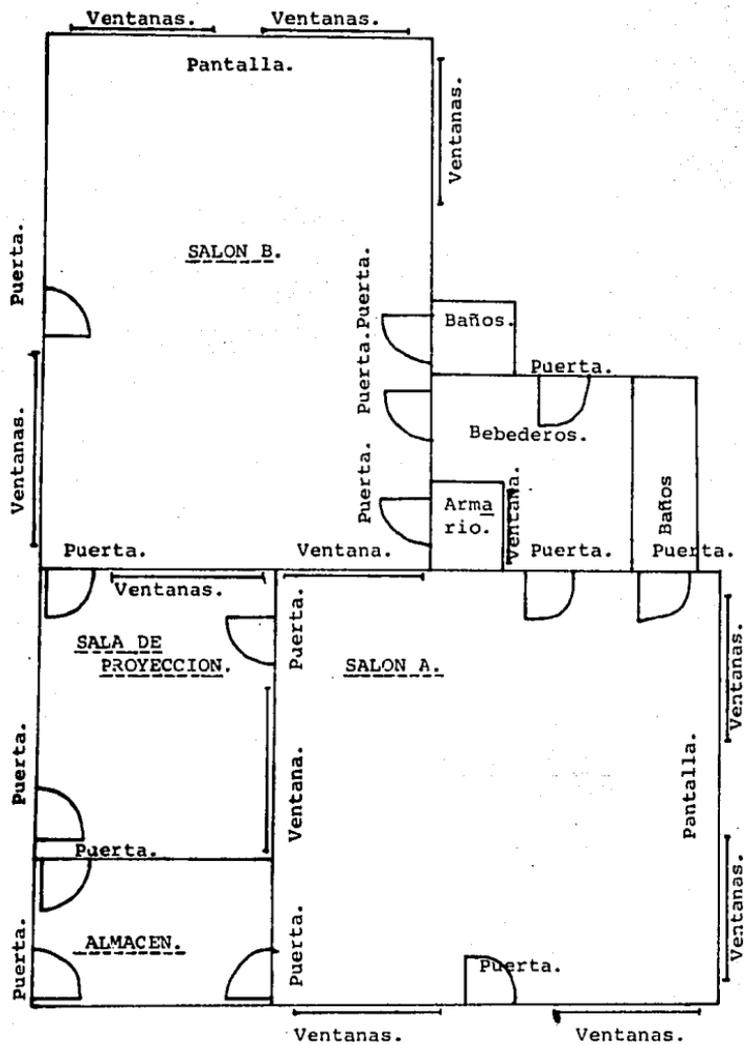


Fig. IV. Diseño del Salón.

### 1.7. ¿A quiénes se debe capacitar?

Se debe capacitar a todo el personal de la empresa para poder cubrir satisfactoriamente las necesidades del consumidor, obtener altas utilidades y poder contar con el personal adecuado y bien preparado; esta preparación y desarrollo de actitudes y habilidades en el trabajo es la finalidad de la función de capacitación, por lo que no se debe tomar a la ligera, solo por cumplir un requisito que marca la ley, sino por la importancia que tiene para la organización ya que es la base del desarrollo del personal y de su productividad.

Es responsabilidad de la organización, contar con un personal debidamente entrenado y capacitado, para cumplir con su trabajo y alcanzar sus objetivos. Es indispensable el entrenamiento y la capacitación, en general para todas las áreas de la empresa.

La capacitación se da en todos tipos de industrias, negocios y organizaciones gubernamentales; en compañías grandes y pequeñas, en las que cuentan con una sola instalación y en las que cuentan con muchas subsidiarias; hay departamentos de entrenamiento de una sola persona y otros de 50 o más personas; algunos equipos

de entrenadores informan a gerentes de línea, otros informan a niveles más altos; algunos equipos de capacitación actúan dando asesoría; la escala del contenido de la capacitación puede ir desde información básica para inducir a los empleados de la compañía, hasta cursos de nivel Universitario posgraduados; los educandos pueden ser empleados, científicos expertos y presidentes de las compañías; los cursos incluyen programas de aprendices, entrenamiento en ventas, educación ingenieril, entrenamiento a supervisores, en oficinas, desarrollo de gerentes y ejecutivos.

Se estudiará el marco legal de la capacitación para los trabajadores en un capítulo posterior.

Al ingresar el personal a la empresa necesariamente pasa por una etapa de adaptación, orientación y aprendizaje, o de conocimientos de su nuevo trabajo.

Esta etapa de conocimientos y adaptación debe ayudar a que conozca sus nuevas labores, su horario de trabajo, políticas internas de la empresa, sus derechos y sus obligaciones, etc.

Al personal de nuevo ingreso se le imparte un curso de capacitación y también durante su desarrollo en la empresa para que vaya adquiriendo los conocimientos técnicos acerca de su trabajo

y un sano desarrollo que se traduzca en satisfacción para el mismo trabajador.

Todos los programas de capacitación deben ser planeados y formados cuidadosamente para que llene las necesidades del personal de la manera más completa posible. El personal deberá conocer la empresa en la que trabaja, el producto o servicio que ofrece la misma y el mercado al que va dirigido el producto o servicio. Los objetivos de preparación del personal deben estar fijados de tal forma que se cubran las necesidades de la empresa y las del personal, en sus conocimientos y habilidades, para desarrollar sus funciones.

Se deben elegir las técnicas y materiales adecuados para facilitar el aprendizaje y aumentar el interés del alumno; las sesiones deben ser cortas y deben contar con periodos de descanso.

### 1.8. ¿Quién debe impartir la capacitación?

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes formas, como maestro, expositor, mediador, etc., es la base para obtener el éxito de cualquier programa de educación, ya que con su influencia facilita el proceso de la educación y se puede aprender más.

El instructor debe saber manejar al grupo y debe instruirlo con éxito; algunas características de liderazgo que debe tener un instructor son:

- 1- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- 2- Indicar el cambio para lograr ese objetivo común.
- 3- Tener conocimientos suficientes y actualizados en su especialidad.
- 4- Ser un agente al cambio.
- 5- Despertar la atención, interés y deseo de conocer los temas que se van a tratar.
- 6- Lograr un pleno involucramiento del grupo, en los objetivos del curso y lograr un ambiente de automotivación del grupo.
- 7- Proporcionar un ambiente informal de sincero apoyo y amistad.

El instructor debe contar con algunas habilidades para el buen manejo y control del grupo. El instructor se enfrenta por un lado a la conducta del grupo con sus reacciones y comportamiento en general; y por otro lado a la conducta individual, a la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo. El instructor debe estar conciente de esta doble personalidad (colectiva e individual), para tener la debida prudencia y tacto.

Algunas de las actitudes y actividades que debe tener presente para poder lograr el éxito de su labor y que demuestran interés y compromiso son:

- Informarse al máximo sobre el grupo: cuántas personas asistirán, su edad, escolaridad, etc., para facilitar su función y se identifique rápidamente con el grupo.
- Sea puntual, para no crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- Debe ser elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento, para fomentar disposición y entusiasmo de parte del grupo.

- Mantenga un tono amable, para despertar la confianza del grupo.
- Al hablar diríjase siempre al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunique con claridad sus ideas, para no demostrar desconfianza e inseguridad.
- Si expone de pie y caminando, colóquese frente al escritorio o mesa así promueve confianza y seguridad.
- Observe una postura adecuada, no demuestre cansancio, ni aburrimiento que causan resultados negativos en el grupo.
- Evite una mímica exagerada, al igual que tics nerviosos, contrólese al máximo, en bien propio y del grupo.
- Evite acciones que distraigan al grupo, contrólese al máximo.
- No se disculpe, ya que en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad y puede dar la impresión de no estar bien preparado.
- Cuando inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la

mano, y responda a la pregunta o duda.

- No demuestre nerviosidad porque muchas veces es señal de inseguridad.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos, como por ejemplo: "Ese es un buen comentario".

El instructor debe entender, que el alumno tiene diferente personalidad y capacidad de los demás, y tratar a cada persona según sea necesario, el instructor debe estar preparado para saber qué hacer con la persona que no quiere contribuir o que se muestra en descontento y/o agresivo, o para activar a una persona pasiva que esta presente físicamente pero que no presta atención:

10. Cuando una persona quiere impresionar al grupo con sus conocimientos o experiencias, el instructor no debe darle libertad de expresión, solo permitirle la dosis necesaria para quedar enterados de su actitud, esto se da por presunción o vanidad, nunca debe permitirle que ocupe su lugar y lo desplace, algunos comentarios que puede utilizar para mantener el control en estos casos son: "Todos vamos a tener la ocasión de exponer nuestros puntos de vista"; "Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte, pero

nos gustaría escuchar a otras personas"; "Creo que todos podemos aportar algo".

Estos comentarios limitan al monopolizador y hacen incapié de que no sólo una persona debe participar, destacan una labor conjunta.

2o. Cuando el instructor se encuentra frente a una persona silenciosa, que demuestra pasividad y que a veces carece de interés en el curso, se debe averiguar la razón de su silencio, la cual puede ser que:

- a) No tenga motivación en general.
- b) No le interese el tema que se esta tratando.
- c) Este en confusión o tenga dudas sobre temas anteriores.
- d) No se sienta integrado al grupo.
- e) Prefiera escuchar.
- f) Sea calculador y no quiera hacer el ridículo con preguntas tontas.
- g) Tenga alguna limitación o enfermedad que le haya creado un complejo, en este caso el instructor deberá apoyarlo para que alcance la confianza necesaria.

En todos los casos el instructor hará que el alumno participe y que se anule la tensión.

3o. Cuando se cambia el desarrollo de una materia no se deben usar las expresiones "Nos estamos saliendo del tema", o bien "Eso se refiere a otro problema", porque se reduce el control del líder sobre el grupo causando disgustos e inconformidad. Lo que se debe hacer es saber la causa por la cual se da esa interrupción o actitud inoportuna.

- Casi siempre es por molestar.
- Otras es por ampliar la información.
- O por aclarar dudas sobre temas que se relacionan o no con el tema principal.

Se debe volver al camino, que las cosas sigan, respondiendo que más adelante, durante los descansos del curso, se disiparán esas dudas.

4o. Cuando el ritmo activo y dinámico del curso se convierte en pasivo y silencioso, se deben revisar cuatro posibles causas:

- Cansancio, para evitarlo se pueden improvisar los descansos, aún fuera del horario, cada 40 ó 50 minutos de exposición y trabajo.

jo efectivo puede haber cinco o diez minutos de descanso.

- Concentración en los conceptos que se están expresando, se debe romper el silencio prudentemente, exortando al grupo a discutir e indicar soluciones sobre el tema.

- Aburrimiento y descontento, se debe revisar porque el grupo se aburre o está a disgusto, esto puede ser por falta de dinamismo y participación, porque el método escogido no fue el indicado, faltó ayuda visual, faltó el aire, etc.

Para esto se deberá descansar y promover el interés en el grupo por medio de estímulos, siempre mostrando entusiasmo, y nunca frustración o fracaso.

Es muy importante que el instructor no se olvide de convertir en realidad lo que predica, tratando y conviviendo con los alumnos o miembros del grupo dentro del aula y fuera de ella para no descuidar la inquietud y la opinión del grupo.

El instructor es el coordinador de los cursos en su mayoría, por lo que tiene que tener presente el proceso lógico de cómo funciona la capacitación y es el responsable de una serie de trámites administrativos, los cuales permitirán o no la realización de cualquier curso; el instructor debe tomar en cuenta:

- 1- La claridad de los objetivos que persigue.
- 2- La importancia de la comunicación a nivel de la instrucción.
- 3- Promoción y publicación del curso, como el manejo de cualquier medio de comunicación por el cual se invite y se de a conocer el curso, sus objetivos e importancia.
- 4- Informar a los participantes sobre los objetivos, políticas, programas, horarios y aspectos administrativos.
- 5- Ayuda mutua entre el instructor y el grupo, para corregir y orientar su actuación.
- 6- Contar con material y equipo necesario.
- 7- Saber manejar los diferentes aparatos que se van a usar en el curso.

TITULOS DE LAS FIGURAS, GRAFICAS Y CUADROS. (Entre paréntesis se encuentra su cita).

FIGURAS.

- I. Ubicación del Departamento de Capacitación dentro de la empresa. Organigrama. ( 1 ).
- II. Con este sistema se pueden determinar las necesidades de Capacitación en cualquier empresa. ( 7 ).
- III. Distribución del salón. ( 13 ).
- IV. Diseño del salón.

GRAFICAS.

- A. Gráficas que señalan a través de la comparación, dos diferentes situaciones que se pueden dar en toda empresa. ( 10 ).

CUADROS.

- a. Diferentes sistemas de cursos en cuanto a contenido, método a utilizar, su duración y reacciones del grupo, ante cada curso. ( 8 ).

- b. Indica las etapas del Modelo Sistémico de Organización de la función de Capacitación. ( 9 )

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Segunda Ed. (México: Limusa, 1983) pp. 29
- (2) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Primera parte. Relaciones Humanas. (México: Limusa, 1979) pp. 103
- (3) Craig, Robert L. y Bittel, Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. (México: Diana, 1981) pp. 15
- (4) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 20
- (5) Gufa Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. (México: UCECA, Ed. Popular de los Trabajadores, 1979)
- (6) Diccionario Enciclopédico UTEHA, Tomo II. (México: Unión Tipográfica. Ed. Hispano Americana, 1950) pp. 946
- (7) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 21
- (8) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 105
- (9) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 56
- (10) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 18
- (11) Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. (México: Limusa, 1966) pp. 66

(12) Guzmán Valdivia, Isaac. Obra Citada.

(13) Guzmán Valdivia, Isaac. Obra Citada.

(14) Siliceo Aguilar, Alfonso. Obra Citada. pp. 27

(15) Craig, y Bittel. Obra Citada. pp. 439

## CAPITULO II.

<b>2. PRINCIPALES METODOS DE CAPACITACION.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. Capacitación Directa; Definición y Métodos.....</b>	<b>61</b>
2.1.1. En clases.....	61
2.1.2. En cursos breves.....	64
2.1.3. En becas.....	64
2.1.4. En conferencias.....	65
2.1.5. En casos.....	67
2.1.6. En cursos por correspondencia.....	70
2.1.7. En instrucción programada.....	72
<b>2.2. Capacitación Indirecta; Definición y Métodos.....</b>	<b>74</b>
2.2.1. En mesas redondas.....	74
2.2.2. En publicaciones.....	74
2.2.3. En audiovisuales.....	75
2.2.4. En escuelas vestibulares.....	75

## 2. PRINCIPALES METODOS DE CAPACITACION.

Los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos de enseñanza, esta debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, o sea que la creatividad, interacción y aportación de cada uno de los alumnos son la clave del éxito en la función educativa, sin olvidar que hay algunos métodos cuyo éxito depende de la labor del instructor.

Todos los métodos son buenos y se podrán obtener los mejores resultados de ellos, siempre que estén relacionados claramente con los objetivos que persiguen y de acuerdo al número de participantes del curso y del tiempo disponible. Es aconsejable que en un programa de capacitación haya variedad en los métodos de instrucción, que se vayan a emplear, alternando diversos métodos en el mismo programa de educación.

Con los mecanismos legales se obliga a las empresas a tener un proceso de capacitación que cubra sus exigencias en cuanto a presencia de expertos en determinado campo, instalaciones que sean adecuadas, uso de material y equipo que faciliten la instrucción; respecto a la necesidad de mayor especialización en los sistemas de capacitación, se puede dividir el trabajo con el propósito

de obtener mejores resultados, de la siguiente manera:

- Investigación, proporciona conocimientos y contacto con instituciones educativas, asociaciones especializadas, organizaciones similares a las que realizan la capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación, debe tenerse información al día, para que se elaboren continuamente programas de cursos, de acuerdo a las necesidades de determinados conocimientos y también por aspectos motivacionales.
- Diseño de programas que sean acordes a las necesidades, para que puedan cubrirse.
- Desarrollo de material de apoyo, hay varios medios a disposición del instructor, el cual debe ser creativo, para que pueda desarrollar: conceptos, datos, cifras, etc., en la forma más dinámica que le sea posible.
- Formación y supervisión de instructores, son la labor de una sola persona, su finalidad es enriquecer los procedimientos de formación.
- Instrucción interna y externa, la primera tiene el carácter de empleados de una institución, imparte cursos de capacitación y adiestramiento a los demás empleados de la institución en la que presta sus servicios; en la segunda es una

persona física o moral (instituto, escuela o centro de capacitación o adiestramiento), autorizadas para impartir cursos de capacitación y adiestramiento para las instituciones.

- Administración, la función de capacitación requiere de personal que realice sus actividades de control estadístico, contabilice costos, localice salas o locales para los cursos, acondicione instalaciones y coordine esfuerzos.

En cuanto a las instalaciones, se debe buscar que sea un salón adecuado para la cantidad de personas que acudirán a los cursos, este debe estar provisto de todo el material necesario para ayudar a la instrucción.

Los materiales y equipo de apoyo los debe tener en cuenta el instructor para que le permita sostener la plática de una forma estructurada; algunos de los materiales utilizados con mayor frecuencia son:

- Filminas.
- Grabación en videotápe.
- Material proyectado.
- Películas.

- Proyector de cine.
- Proyector de cuerpos opacos.
- Proyector de transparencias.
- Televisión por circuito cerrado.
- Transparencias.
- Material sonoro.
- Grabadora.
- Grabaciones en disco.
- Gráficas.
- Mapas.
- Cintas Magnéticas.
- Tocabdiscos.
- Libros.
- Folletos.
- Manuales.
- Cuadernos.
- Material Impreso.
- Material gráfico.
- Pizarrón.
- Rotafolio,
- Franelógrafo.
- Etril.

- Caballete.
- Grabados.
- Dibujos.
- Diagramas.
- Planos.
- Hojas de actividades.
- Guías de ejercicios.
- Guías para evaluar el curso.
- Equipos de video.

Es de vital importancia, que el material mencionado, se relacione con las actividades de las personas o de los alumnos, que las están recibiendo.

Los diferentes métodos que se emplean para la capacitación requieren de su combinación para poder obtener óptimos resultados, es preciso que los instructores se aparten de los métodos tradicionales y hagan de su actividad una labor interesante, para mantener la motivación de los participantes o alumnos del grupo.

No existe el método ideal o el que sea mejor, todos son buenos y se podrán obtener de ellos los mejores resultados siempre y cuando se relacionen claramente con los objetivos que persiguen.

con el tamaño del grupo o número de participantes del curso, el tiempo que se tiene para cada curso, debe darse el mayor dinamismo en los cursos, y debe haber variedad en los métodos de enseñanza en un mismo programa de educación.

Es aconsejable, considerar cuidadosamente las ventajas y desventajas al elegir los métodos para resolver las necesidades de capacitación.

Es un error creer que la capacitación se realiza con una sola técnica o un enfoque., existen muchos métodos diferentes de capacitación para el personal y cualquier método que se use depende de los objetivos del programa de capacitación, el cual deberá escogerse cuidadosamente. Se conocen tres clasificaciones de los métodos de capacitación:

1. De información.
2. De instrucción.
3. De conferencias.

Se pueden utilizar solos o combinados, recordando que cada técnica es diferente y tiene problemas especiales en el programa; cada uno de ellos es útil en ciertas circunstancias e inútil en otras.

## 2.1. Capacitación directa; definición y métodos.

La capacitación directa es la que se da, y se expresa formalmente con los diferentes métodos de enseñanza.

### 2.1.1. Método de capacitación en clases.

Las clases han sido y son uno de los métodos más directos y más antiguos de instrucción, aún cuando se le ha considerado como anticuado por los nuevos sistemas de participación en grupo, sigue siendo uno de los más utilizados; las clases son una herramienta de la capacitación.

Es una presentación preparada de conocimientos, información o actitudes, que tienen como fin que otros entiendan o acepten el mensaje o conocimiento del que imparte ; pretende informar o instruir al auditorio, (objetivo de la capacitación), las clases tienen el propósito de motivar, persuadir e influenciar las actitudes de los alumnos.

Se debe estar conciente de que este método es aburrido algunas veces por la falta de participación del grupo, en parte se debe a que se le utiliza con poca efectividad. Los factores que intervienen en la decisión de tomar clases o no, como método de

determinadas situaciones son:

1. Conocimientos y experiencias del instructor en relación con los del grupo, entre más sepa el instructor y menos el grupo, más efectividad tendrá el método, o viceversa.
2. Número de participantes, si son más de veinte será una clase efectiva.
3. Tiempo, es más fácil y rápido explicar conceptos, principios o hechos en clases que en mesas redondas.
4. Material de enseñanza disponible, libros, películas, para tener información suficiente.
5. Material de la información que se va a transmitir.

Ventajas:

La clase es más directa, más clara, el instructor puede controlar mejor la enseñanza en una clase que en cualquier otro método, él determina el propósito, alcances, organización y secuencia de los puntos, tipo y detalles de la presentación, necesita de menos tiempo.

Desventajas:

Son posibles peligros de las clases el aburrimiento, el cual se da por falta de preparación y presentación de la misma, por

falta de participación del grupo; requiere de facilidad de palabra por parte del instructor.

Los componentes de una buena clase son:

- Motivar el interés del grupo.
- Debe estar bien organizada y ser clara.
- Estar bien desarrollada.
- Estar bien presentada.

La clase no tiene porque ser aburrida, y si lo es generalmente se debe más al instructor que al método . Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades, debe estar bien planeada conforme a su propósito, ideas, claridad, organización y desarrollo de interés de los alumnos; debe tener buena presentación, el instructor debe ser entusiasta y animoso, y debe tener presentes las necesidades e interés del grupo, no se debe sobrepasar del tiempo propuesto, puede ser de 30 minutos promedio y una hora máximo como límite de tiempo.

### 2.1.2. Método de capacitación en cursos breves.

Los cursos breves tratan un tema específico dentro de una materia más amplia. Su duración es muy variada, generalmente va de ocho a treinta horas.

### 2.1.3. Método de capacitación en becas.

Las empresas aprovechan la oportunidad de que sus empleados reciban instrucción en cursos dados fuera de ellas, ya que el beneficio de la beca sigue ligado a los resultados que en las calificaciones vaya obteniendo el becado.

Hay empresas que quieren dar capacitación directa a los empleados, utilizando el método de enviar a sus empleados y funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto, la empresa observa por lo general los costos de la enseñanza ya que la misma será la más beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprende y porque constituye una prestación para sus trabajadores.

#### 2.1.4. Método de capacitación en conferencias.

Consisten en una exposición de una o dos horas como límite máximo, seguidas de preguntas y respuestas sobre el tema tratado, busca producir un impacto, a través de los recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con un panorama general, con el fin de aumentar el interés de los oyentes y que estudien el tema por su cuenta.

Tiene la capacidad de poder modificar los pensamientos y actitudes del grupo, puede extender los conocimientos prácticos de una persona enriqueciéndola con las experiencias de otros, permitiendo confrontar ideas y compartir opiniones e información; reconoce y utiliza lo que los miembros del grupo ya saben y sirve para corregir información errónea.

El método de capacitación en conferencias implica a un grupo de personas que buscan ideas, examinan y comparten datos o ideas, critican y prueban el procedimiento, y sugieren conclusiones para mejorar el desempeño de algún trabajo, promueve y requiere la participación de los individuos. Los participantes deben tener una plataforma de información y experiencia que los induzca a participar en la discusión, a entender y explicar la información, datos o experiencias que el instructor sintetiza en la conferencia.

Una conferencia es una asociación de experiencias e ideas entre un grupo de personas que han trabajado en relación con un problema y que lo analizan basándose en la información previa, dada por el instructor; se forma por pensamientos bien definidos y constructivos de los individuos y del grupo y requiere de la participación de los mismos con aquello que crean que puede aclarar un asunto o duda y como consecuencia se tiene un acuerdo sobre algún principio o juicio, o un desacuerdo de los mismos.

**Ventajas:**

Estimulan al grupo a pensar sobre problemas comunes, la fuente de información son todos los participantes, se dan discusiones libres, guiadas por técnicas y un mediador, se puede guiar el proceso de ideas y asegurar el entendimiento por el grupo, de las ideas expresadas por uno de los miembros, se puede dirigir el pensamiento del grupo y sintetizar, hay aceptación por parte del grupo.

**Desventajas:**

Este método de capacitación en conferencias tiene un límite de asistentes de doce a veinte, para facilitar la participación de todos los miembros de la misma.

El éxito de este método se da en la medida en que permita que todos los miembros contribuyan con sus propias experiencias y opiniones, y de las de otros para que todos logren comprender el significado de una experiencia de grupo. Puede ser que al final de la conferencia se esté de acuerdo o en desacuerdo bien entendido, por todos, esto, puede ser tan fructífero como una conferencia en la que todos se identifican con la misma opinión. En las conferencias debe haber un ambiente de libertad para que todos los asistentes expresen sus opiniones e ideas, evitando que se convierta en una contienda entre miembros.

#### 2.1.5. Método de capacitación en casos.

Fundamentalmente éste método consiste en un caso concreto, que se toma como base de la enseñanza, es un caso sacado de la realidad, el cual se entrega por escrito a los alumnos con cierta anticipación, para que ellos den sus soluciones y las discutan en las sesiones. Este método pretende que los estudiantes aprendan por sí mismos, por medio de procesos de pensamiento independiente, ayuda a su vez a que desarrollen su capacidad de usar sus conocimientos. Se les da el caso a los asistentes los cuales lo estudiarán y dis-

cutirán el informe, analizándolo y buscando definir el problema para poder darle una solución adecuada.

También se les llama casos Harvard, presentan información comprobada en cuanto a su origen y dificultades que hicieron necesaria la intervención de la gerencia.

El informe del caso es un bosquejo de la situación, se puede presentar en película, en televisión, cinta grabada o presentación dramática. El estudio de todo el panorama produce mayor conocimiento, entendimiento y mejores habilidades y respuestas profesionales.

Este método indica las relaciones interpersonales y las cualidades humanas de las mismas entre las personas más importantes del caso.

#### Ventajas:

Se realiza trabajo de campo, se redactan informes, se analizan los casos que apenas se están desarrollando, se desarrollan en los asistentes la creatividad, imaginación y pensamiento, les da la oportunidad de aplicar sus conocimientos.

#### Desventajas:

Límites en cuanto a la percepción de los casos por el redactor ya que es diferente a los hechos mismos, todos los informes están

influidos por una serie de factores, muchas veces se plantean situaciones extrañas para los asistentes, los sucesos pierden importancia por el paso del tiempo, se da el aburrimiento y se pierde la idea del propósito antes de llegar al relato de la acción, el caso puede ser ampliado a la situación en que se mueve el alumno.

El análisis del caso debe dar como resultado la modificación de la actitud o conducta del alumno, el caso debe ser realista, acercándose a lo que se puede hacer en estos momentos, debe ser un análisis completo y flexible.

El ambiente de la discusión debe ser libre, informal y experimental, para expresar cualquier idea, citar experiencias, hablar de todo lo concerniente al caso, proponer y dirigir experiencias.

#### 2.1.6. Método de capacitación en cursos por correspondencia.

Este sistema ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o también se pueden contratar los servicios de una institución dedicada a este fin para los empleados que lo requieran.

Es conocido como estudio en el hogar y se puede decir que es el aprendizaje del individuo, que utiliza como medio de comunicación entre él y la fuente de instrucción, en correo; se usa para transmitir conocimientos y habilidad; suministra los materiales de estudio al alumno, incluyendo libros, textos, material complementario y equipo para la práctica y estudio, así como todo lo que se relacionan con el curso. El alumno que recibe las instrucciones debe seguir una secuencia de tareas, que conformarán el curso, haciendo un pequeño examen al término de cada tema, el cual se calificará, corregirá y criticará en la escuela o institución, se evaluará y se enviará al alumno junto con un comentario que refuerce el aprendizaje, la asimilación depende del alumno, son sistemas de enseñanza cuidadosamente diseñados.

#### Ventajas:

Es muy útil para personas que no pueden asistir a las sesiones del grupo debido a condiciones geográficas, o por cuestiones del

horario, se usa para satisfacer las necesidades de los individuos que tienen inquietudes no comunes, uno de los beneficios más importantes es el control y uniformidad de los elementos necesarios para el éxito, muchos trabajadores pueden ser capacitados al mismo tiempo en campos diferentes, es más económico, ahorra tiempo y dinero, cada estudiante es el único que recibe toda la atención del instructor, cada estudiante hace su horario y avanza a su propio ritmo de aprendizaje y tiene que complementar cada lección y presentar la información que se relacione con ella.

**Desventajas:**

Tiene una comunicación escrita, hay actividades que no pueden ser aprendidas sin realizarlas.

### 2.1.7. Método de capacitación en instrucción programada.

El material de este método esta preparado de tal manera que puede presentarse en una serie de pasos consecutivos, cuidadosamente planeados , en cada caso el alumno debe dar una solución que aprueba su comprensión, éste avanza mientras que el aprendizaje va sucediendo a su velocidad y ritmo personal, si su solución o respuesta es correcta recibirá información que se lo indique y pueda seguir con otro paso; si fue incorrecta tendrá instrucciones para volver a estudiar ese paso y poder continuar con los siguientes.

#### Ventajas:

El individuo puede recibir instrucción en cualquier momento, usa material impreso, presenta información y la administra fácil y económicamente, estimula de inmediato las respuestas correctas, va paso a paso a través del curso, responde activamente contestando preguntas, resolviendo problemas o complementando ejercicios, confirma inmediatamente el grado de corrección de su respuesta, si es necesario recibe más información para corregir la respuesta, es un proceso recíproco, las técnicas de éste método facilitan la evaluación y el mejoramiento de los materiales empleados.

**Desventajas:**

Procede a su propio ritmo de aprendizaje, la necesidad de esta instrucción no ha sido reconocida, se cree que es difícil lo que es preparar el material, creen que no es una actividad propia, su economía provoca que haya ciertas reservas en su selección.

La instrucción programada son aplicaciones de los principios de aprendizaje establecidos, de ciertas leyes o principios de conducta que la modifican o cambian, se basa en el grado en que promueve el desarrollo ordenado y controlado de las habilidades de un individuo.

## **2.2. Capacitación indirecta; definición y métodos.**

La capacitación indirecta es aquella en la que para dar capacitación se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

### **2.2.1. Método de capacitación en mesas redondas.**

Es quizá el mejor método para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo. Es la reunión de un grupo demasiado grande de personas las cuales discuten sobre un asunto o negocio en particular en el cual todos tienen interés, la participación individual no es necesaria y tiene la facilidad de combinación con otros métodos.

### **2.2.2. Método de capacitación en publicaciones.**

Son publicaciones que se editan para enseñar una materia determinada, son medios para ayudar a los sistemas de capacitación directa, y pueden ser revistas, boletines, libros, folletos, etc., estos se dirigen al personal con el fin de llevarle información interesante.

### 2.2.3. Método de capacitación en audiovisuales.

Estos pueden ser películas, filminas, carteles, etc., son medios de capacitación de gran valor.

### 2.2.4. Método de capacitación en escuelas vestibulares.

Algunas compañías instalan líneas especiales de capacitación dentro de la planta, en las que los entrenados pueden practicar con las máquinas verdaderas sin interferir con las operaciones regulares. Los entrenados que han sido instruidos en escuelas vestibulares o los trabajadores que reciben entrenamiento, son puestos en la línea verdadera de producción, inmediatamente después de que han demostrado eficiencia.

### CAPITULO III.

<b>3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. Motivos por los que se requiere determinar las necesidades de Capacitación.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. Procedimiento para detectar necesidades de Capacitación.....</b>	<b>78</b>

### 3. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Es necesaria la impartición de capacitación cuando se detecta que no se está realizando el trabajo como se esperaba, cuando hay carencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados, cuando éstos no tienen bien definidas sus funciones o cuando ellos no están concientes de sus deficiencias al respecto, o porque tienen temor de comunicarlas.

#### 3.1. Motivos por los que se requiere determinar las necesidades de Capacitación.

Los motivos o razones son, que el personal de la organización sea más productivo en su trabajo y este listo para progresar, que la empresa requiere de la labor del personal para lograr su éxito y desarrollo, satisfacer o cubrir las necesidades de cada empleado para su propio crecimiento y el de la organización, que todos los empleados realicen un buen trabajo y que no se desperdicie dinero, tiempo ni esfuerzo, en necesidades que no son reales, que el éxito de las tiendas de auto servicio comercial, depende de un desarrollo óptimo de la labor de cada miembro del personal.

### 3.2. Procedimiento para detectar necesidades de Capacitación.

Las necesidades de capacitación son los temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación del personal.

La detección de necesidades de capacitación es un análisis comparativo entre las tareas realizadas contra la demanda de tareas que presenta la organización, las necesidades de capacitación se definen averiguando lo que sucede, comparándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro, la diferencia de ésta comparación es la clave o base para planear el tipo de capacitación que se requiere; esa clave es el punto óptimo de realización del trabajo, es la descripción de las condiciones que se darán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente. El punto óptimo de realización del trabajo se da cuando los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal tiene, son de acuerdo a los que demanda su puesto.

Se deben detectar las necesidades de capacitación para poder cumplir con su objetivo y no desperdiciar recursos y esfuerzos; es importante detectar las necesidades de capacitación porque de otra manera la formación del personal no cumplirá con su finalidad.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Hay necesidades de capacitación individual, grupal, de solución inmediata y mediata, de instrucción dentro y fuera de la organización, de actividades formales e informales, sobre la marcha y fuera del trabajo, que el individuo puede resolver en grupo y por sí solo.

Hay muchos modos de determinar las necesidades de capacitación, cada una se debe adaptar a la situación específica, se pueden usar solos o combinados.

Para la búsqueda de las necesidades de capacitación se pueden utilizar los siguientes instrumentos: entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y pruebas, inventarios de recursos humanos, datos estadísticos, comités, información y opiniones de consultores externos.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación, las manifiestas (estas son claras, evidentes, el propio personal las persigue y manifiesta para mejorar sus labores, se originan cuando la empresa contrata personal, cuando el personal cambia de actividad, por la modificación de los métodos y procedimientos de trabajo, por la implantación de nuevo equipo, etc.), y las cubiertas (se presentan por causas directas o indirectas de la administración, como de-

ficiencias en los procedimientos de trabajo, o conflictos que representan un alto grado de dificultad en su investigación y requieren de la utilización de mecanismos que fuercen el surgimiento de esas necesidades y concienticen al personal de su existencia).

Las necesidades de capacitación pueden investigarse según su origen, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Deficiencias contra requerimientos.
- Nuevas funciones.
- Cambios tecnológicos.
- Preparación del personal para reemplazos.

La metodología para detectar las necesidades de capacitación deberá basarse en un análisis de:

1. Índices de eficiencia del personal del auto servicio comercial.
2. Análisis de operación, definición del puesto, sus funciones y actividades.
3. Análisis humano basado en el inventario de Recursos Humanos para saber el potencial humano disponible en la organización y su proyección a futuro y moral de trabajo en la em-

presa para saber si coinciden los objetivos del personal con los de la organización.

Lo anterior es para determinar en qué áreas del aprendizaje motriz, cognocitivo o afectivo, se va a dirigir la instrucción. Precisando los tipos de capacitación para cada uno de los niveles ocupacionales. Seleccionando y agrupando al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.

La educación de necesidades se lleva a cabo como se mencionó con anterioridad, en base a una comparación, en la cual se localizan las diferencias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace, para esto se requiere de un procedimiento que consta de las siguientes fases:

1- Situación idónea, se debe determinar que es lo que debe hacerse en un auto servicio comercial, lo cual se encuentra en los manuales de organización, descripción de puestos, reglamentos, políticas, etc.

2- Situación real, se debe determinar para poder efectuar la comparación, o sea, investigar lo que se hace y es actualmente una tienda de auto servicio comercial.

Para determinar las necesidades de capacitación se utilizan diversas fuentes de información, como son: quejas (la naturaleza dinámica del trabajo permite que de cuando en cuando el personal perciba que algo anda mal, esto se puede manifestar en forma de queja ya sea oral o escrita, su análisis ayuda a identificar las necesidades); solicitudes de capacitación (estas en su mayoría se dan cuando la crisis esta presente); sugerencias (son indicaciones de las necesidades de capacitación); entrevistas (obtienen información acerca de la manera en que una persona se desarrolla en su puesto); cuestionario (tiene preguntas breves, específicas, de las cuales se obtienen las necesidades); observación directa; evaluación del trabajo; síntomas (son los cambios perceptibles en las funciones o en el ambiente de trabajo que indican las necesidades de capacitación).

3- Analizar comparativamente la situación real contra la idonea.

Se organiza la información que se obtenga, de acuerdo a las técnicas utilizadas y se selecciona la información en función a las características de conocimientos, habilidades, experiencias e inquietudes que se hayan presentado, junto con los aspectos de ac-

titud en el trabajo y motivación.

4- Toma de decisiones, de acuerdo a los resultados que se obtengan de los cuales se formularán varias alternativas de acción que respondan a los objetivos de la investigación y que den apoyo a los demás aspectos de capacitación, tales como: decidir acciones de capacitación en cuanto a las áreas de aprendizaje, formación que se dará en función de los diferentes niveles, el personal que se vaya a instruir de acuerdo a sus necesidades, programar las acciones de capacitación conforme a la ley Federal de los Trabajadores.

La capacitación se debe planear de acuerdo a los siguientes puntos: los cursos a impartir, material necesario, instructores, técnicas a utilizar y tiempo de que se dispone para cada curso.

#### CAPITULO IV.

4. MARCO LEGAL DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES.....	85
4.1. Derechos y obligaciones del patrón y de los trabajadores.	
4.2. Instituciones y escuelas que imparten Capacitación y adies tramiento.....	88
4.3. Planes y programas de Capaci tación.....	89
4.4. Comisiones mixtas de Capacita ción y adiestramiento.....	91
4.5. Comités Nacionales de Capaci tación.....	93
4.6. Constancia de actividades la borales.....	95

#### 4. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se establece la obligación a cargo de los empresarios de impartir capacitación y a cargo de cualquier persona que emplea a otras que le prestan sus servicios personales a cambio de una remuneración en dinero, la Ley Federal del Trabajo promueve y vigila la capacitación de los trabajadores. La aplicación de las normas de capacitación y adiestramiento, competen al Servicio Nacional de Empleo Capacitación y Adiestramiento, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Estudiar la gerencia de empleos.
- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento esta a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### 4.1. Derechos y obligaciones del patrón y de los trabajadores.

Los patrones para cumplir la obligación de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, podrán convenir con los mismos en que la capacitación y adiestramiento se proporciona dentro de la misma empresa o fuera de ella, por medio de personal propio, instructores especializados contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se establecen y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La capacitación y adiestramiento se deberá impartir al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, a menos de que la naturaleza de los servicios patrón y trabajador, convengan que podrá 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 desempeña, en cuyo puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Los trabajadores a los que se les imparta la capacitación o el adiestramiento, están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y a las actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos.
- Atender a las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o el adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.

"Las empresas cualesquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo". ( 1 )

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y de productividad.

Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir adiestramiento y capacitación, el objeto de estos será la actualización, el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a una nueva tecnología; previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador. En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretenden ingresar a la empresa.

#### 4.2 Instituciones o escuelas que imparten capacitación y adiestramiento.

Las instituciones o escuelas deberán ser autorizadas y registradas ante la UCECA, (Unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento).

"Las instituciones o escuelas que deseñ impartir capacitación y adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación". ( 2 )

#### Requisitos para estas instituciones y escuelas.

"Se les otorgará el registro, a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en la que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;
- III. No estar ligadas a personas o instituciones que propaguen algún crédito religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o de la Constitución". (3)

#### 4.3. Planes y programas de Capacitación.

Las empresas en que no se rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, que de acuerdo con los trabajadores, se haya decidido implantar, también deberán informar sobre la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual los aprobará o disprobará para que se le den las modificaciones que se necesiten.

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, o cuando presentados estos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado con una multa de 15 a 315 veces el salario mínimo, sin perjuicio de que en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes con la obligación de que se trata.

Requisitos para los planes y programas de capacitación:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores en la empresa.
- Señalar el procedimiento de selección, mediante el cual se establece el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras.

#### 4.4. Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

En cada empresa se constituyen estas comisiones, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y podrán sugerir la forma en que se puedan perfeccionar; esto debe ser conforme a las necesidades de los trabajadores de la organización.

Las comisiones mixtas se integran de la siguiente forma:

- a) Empresas con 20 trabajadores como máximo, se integran con un representante de los trabajadores y uno del patrón.
- b) Empresas con 21 a 100 trabajadores, tendrán tres representantes por los trabajadores y tres por los patrones.
- c) Empresas con más de 100 trabajadores, tendrán cinco representantes por los trabajadores y cinco por el patrón.

Requisitos para ser miembro de las comisiones mixtas.

##### I- Representantes del patrón:

- Ser mayor de edad.
- Saber leer y escribir.
- Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y pro-

cesos tecnológicos propios de la empresa.

**II- Representantes de los trabajadores.**

- Ser trabajadores de la empresa.
- Ser mayores de edad.
- Saber leer y escribir.
- Ser electo en la asamblea de los trabajadores de la empresa.

#### 4.5. Comités Nacionales de Capacitación.

"La Sría. del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento". ( 4 )

Facultades de estos comités.

- Participan en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en las de estudios sobre características de la maquinaria y equipo en existencia y uso.
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo.
- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad.

- Gestionar las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

#### 4.6. Constancia de habilidades laborales.

Se les otorgarán las constancias de habilidades laborales a los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, mismas que serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la UCECA, por conducto del correspondiente comité nacional o a través de las autoridades del trabajo.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas deberán enviar a la UCECA, para su registro y control listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123. Fracción XIII. (México: Porrúa, S.A., 1980)
- (2) Ley Federal del Trabajo y Previsión Social. Artículo 153. Fracción C. (México: Porrúa, S.A., 1980)
- (3) Ibid Fracción P.
- (4) Ibid Fracción K.

## CAPITULO V.

5. RELACION COSTO - BENEFICIO DE LA CAPACITACION.....	98
5.1. Definición de Costo, Gasto, Beneficio y Ganancia.....	100
5.2. Análisis de la ganancia - costo y la eficiencia.....	101
5.3. Medición de la ganancia - costo.....	103

## 5. RELACION COSTO - BENEFICIO DE LA CAPACITACION.

No ha faltado la controversia en torno al costo y beneficio de la capacitación, sobre todo por los que creen que representa solamente cargas económicas para la empresa, no ha faltado la inquietud empresarial que ve en la reglamentación del derecho a la capacitación una imposición que va más allá de las posibilidades reales de la organización, hay otros que piensan que se disminuirá la productividad, al restar tiempo de la jornada de trabajo, el cual se dedicará para la capacitación del trabajador, reduciendo la producción y las utilidades.

Esto es porque no toman en cuenta que la capacitación implementada correctamente, es el punto de apoyo para un desarrollo económico y social del país y como toda inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto, para que impulse nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que genera en el capacitado una legítima aspiración, con mayores ingresos y mejores actitudes.

La capacitación es un medio para aumentar la productividad y reducir los costos.

El aspecto costo - beneficio de la capacitación se determina directamente en el Artículo 153 fracción A, de la Ley Federal del Trabajo, el cual señala:

"Elevar su nivel de vida.  
Elevar su productividad". (1)

Quiere decir, que la manera más directa de conseguir un nivel más alto de vida, se da mejorando sus ingresos y elevar la productividad logra un beneficio plurilateral. Lo primero es en cuanto al trabajador y el segundo se refiere al trabajador y a la empresa.

### 5.1. Definiciones de Costo, Gasto, Beneficio y Ganancia.

"Costo es la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo útil; es lo que se sacrifica o desplaza en lugar del objeto elegido; es una inversión recuperable; es un conjunto de gastos."

"Gasto es un desembolso que forma parte del costo".  
( 2 )

"Beneficio utilidad o provecho; ganancia, rendimiento; derecho que compete a uno por ley o privilegio". ( 3 )

"Ganancia acción y efecto de ganar; utilidad que resulta del trato, del comercio o de otra acción; fruto, producto; beneficio que corresponde recibir al empresario que arriesgó su capital o empeñó su trabajo y esfuerzo en la producción". (4)

## 5.2. Análisis de la ganancia - costo y la eficiencia.

El análisis de la ganancia - costo esta basada en la forma en que pueden distribuirse los recursos insuficientes, para lograr el máximo bienestar; éste debe permitir a los que toman las decisiones distinguir entre las actividades, programas o proyectos que darán mejores resultados y los que no funcionarán; es un análisis del bienestar aplicado, esto determinará si se van a tener ganancias o pérdidas.

El análisis de las ganancias - costos y la eficiencia, se refiere a una distribución eficiente de recursos, esto se produce cuando el valor total de los bienes y servicios producidos, se lleva al máximo.

El análisis de la ganancia - costo es un instrumento para determinar si una redistribución específica de los recursos actuales, incrementa el valor de los bienes y servicios producidos y por lo tanto, desde el punto de vista de la eficiencia, el bienestar general de la sociedad.

El análisis ganancia - costo es una herramienta para determinar si los proyectos o programas son económicamente eficientes, si generan los beneficios sociales, por encima de los costos sociales,

con la distribución de las ganancias y costos.

El análisis de la ganancia - costo, en el sector público trata de determinar los beneficios sociales que se van a obtener de determinada actividad que se propone el sector público, compensa los costos sociales; en el sector privado trata de determinar si los beneficios privados, (ingresos), de una determinada inversión del sector privado compensa los costos privados.

El análisis ganancia - costo, se utiliza para la toma de decisiones sobre el uso eficaz de los recursos; este muestra lo que se ganará o perderá como resultado de un proyecto; estudia las implicaciones de eficiencia de todo proyecto.

### 5.3. Medición de la ganancia - costo.

El propósito fundamental del análisis ganancia - costo, consiste en determinar si el valor de los bienes y servicios producidos, aumenta o disminuye cuando un proyecto específico (redistribución de recursos), se lleva a cabo.

Se identifican y se miden las ganancias y pérdidas que ocasionaría un proyecto, o sea, con la redistribución de los recursos necesarios para poner en ejecución el proyecto, habrá algunos que ganen y otros que pierdan.

Las ganancias se miden con la disposición total a pagar por parte de todos los individuos como consecuencia de la realización del proyecto, los costos se miden determinando la cantidad total que los individuos estarían dispuestos a pagar por los bienes y servicios que se obtendrían si los recursos a emplear en la ejecución del proyecto fueran utilizados en el empleo inmediatamente superior en valor.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Ley Federal del Trabajo y Previsión Social. Artículo 153. Fracción A. (México: Porrúa, S.A., 1980)
- (2) Del Rfo Gonzalez, Cristobal. Costos I. (México. ECASA, 1983) pp. 6 y 14.
- (3) Diccionario Enciclopédico UTEHA. Tomo II. (México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, 1950) pp. 261.
- (4) Ibid. Tomo V. pp. 432.

## CAPITULO VI.

6. INVESTIGACION DE CAMPO.....	106
6.1. Planeación de la investigación.....	108
6.2. Diseño del cuestionario....	112
6.3. Representación gráfica de los resultados.....	115
6.4. Conclusiones.....	139

## 6. INVESTIGACION DE CAMPO.

La presente investigación de campo se realizó para comprobar la necesidad existente de capacitación al personal del Departamento de Cajas de las tiendas de Auto servicio comercial del Sistema CONASUPO, del Distrito Federal.

Esta capacitación debe estar bien planeada, debe ser impartida y conducida por un programa elaborado en base a las necesidades del personal de este Departamento, para que pueda cubrir los aspectos de enseñanza, motivación y satisfacción de los objetivos personales y organizacionales, ya que si el personal del mismo Departamento se dedica a un trabajo para el cual es apto, se obtendrá mucho mayor éxito en cuanto a servicio y atención al cliente y si se le da una adecuada motivación se tendrá mayor entusiasmo, amor al trabajo, mayor rendimiento y un eficaz servicio al cliente.

La información que se requiere se obtendrá de la fuente de datos la cual será el mismo personal del Departamento de Cajas, para que directamente de las respuestas que se obtengan se puedan determinar las necesidades que se tienen de capacitación en este Departamento.

La recopilación de los datos se puede llevar a cabo por medio de un cuestionario ya que es la forma más práctica de obtener información de este tipo; este cuestionario determinará los problemas que interfieren en el adecuado funcionamiento del Departamento de Cajas, las preguntas están estructuradas con el fin de mostrar aspectos importantes del personal de Cajas, como un elemento integrante de la organización desde el punto de vista funcional.

Con este cuestionario se determinan aspectos como son la preparación del personal de Cajas, o sea los conocimientos técnicos que requiere para realizar sus funciones de la mejor manera y con mayor rapidez; los posibles problemas que pueden interferir en la realización adecuada de la función de cada uno de los miembros del Departamento; su adaptación e integración dentro de la empresa con el fin de mejorar la información en cuanto a beneficios y prestaciones que se les otorga; su actitud y motivación hacia el trabajo y los obstáculos que impiden una adecuada comunicación. Las respuestas de este cuestionario mostrarán la imagen clara de la forma en que piensan y sienten cada uno de los miembros de este Departamento y proporcionan las bases para la realización de los objetivos del personal y de la empresa.

## 6.1. Planeación de la investigación.

### Objetivo de la investigación.

El objetivo de esta investigación es mostrar la importancia de la capacitación en las tiendas de auto servicio comercial, determinando las carencias que se tienen de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal, en este caso de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de las tiendas de Auto servicio comercial del Sistema CONASUPO, tienen en relación con su trabajo.

### Planteamiento del problema.

Tradicionalmente ¿Por qué? no se ha dado a la capacitación la importancia que tiene como base de preparación, desarrollo, rendimiento y productividad de los empleados con una máxima eficiencia y un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

A los empleados de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de las tiendas de Auto servicio comercial del Sistema CONASUPO, no se les imparte capacitación de acuerdo a sus necesidades, o los métodos que se emplean no son los adecuados para cubrirlas, o quizá la inconstancia de la misma provoca la deficiencia.

### Hipótesis.

La capacitación permite lograr el mayor rendimiento y productividad de los empleados con una máxima eficiencia y su consecuente optimización de los recursos.

Ya que la capacitación genera mejor calidad en los servicios y/o productos que ofrece una organización lo que repercute en mayor productividad.

La investigación documental se seleccionó analizando diferentes textos sobre la materia de estudio, en diferentes Bibliotecas, entre las cuales están: la Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México, y la Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad; así como documentos de la tienda de auto servicio como son: Manual de Organización, Manual de Procedimientos y descripción de puestos.

La investigación de campo se llevó a cabo por medio de cuestionarios dirigidos al personal de Línea de Cajas de tres diferentes tiendas, una grande, una mediana y una pequeña. Se eligió el cuestionario como instrumento de recopilación de datos ya que es de fácil distribución, además de que va de acuerdo con las carac-

terísticas y condiciones que presenta este estudio.

#### Universo de estudio.

El universo de estudio es el personal de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de las tiendas de auto servicio comercial del Sistema CONASUPO, ubicadas en el Distrito Federal, tanto de tiendas grandes como medianas y pequeñas.

#### Muestra del universo de estudio.

La muestra del universo de estudio es el personal de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de tres tiendas: una grande, una mediana y una pequeña.

El cuestionario se aplicará a los empleados de las tres tiendas elegidas a efecto de detectar las necesidades de capacitación o bien los niveles de capacitación existentes.

Las tiendas fueron elegidas al azar, todo el personal cuestionado es de sexo femenino en un 100%, con una edad promedio de 29 años, con una escolaridad de un 2% sin primaria, 75% con primaria, 18% con secundaria y un 5% con carrera técnica; con una antigüedad promedio de 3.4 años; con un 40% de solteras y un 60% casadas.

Esta investigación abarcó el 100% de los empleados de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de las tres tiendas seleccionadas.

El número de encuestadas son:

De la tienda grande.....	30....	Cajeras....	60%
De la tienda mediana.....	15....	Cajeras....	30%
De la tienda pequeña.....	5....	Cajeras....	10%
Total.....	50.....		100%

La investigación se realizó en la segunda quincena del mes de Octubre de 1986, en el Distrito Federal.

## 6.2. Diseño del cuestionario.

Nombre del Departamento:

Fecha de Ingreso:

1- ¿Se le informó acerca de las funciones que tiene que realizar en su puesto al ingresar en la organización?

SI

NO

2- ¿Conoce las políticas y reglamentos de la organización?

SI

NO

3- ¿Sabe y está conciente de lo que la organización espera de Ud.?

SI

NO

4- ¿Qué es lo que Ud. cree que la organización espera de Ud.?

5- ¿Conoce todas las funciones de su puesto?

SI

NO

6- ¿Cuáles son las actividades o funciones que desarrolla en su puesto?

7- ¿Ud. colabora en el adecuado funcionamiento de su Departamento en un.....?

0%            25%            50%            75%            100%

8- ¿Cuáles son los factores que impiden o afectan el adecuado desarrollo de su trabajo?

9- ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

SI  
NO

10- ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SIEMPRE.            ALGUNAS VECES.            NUNCA.

11- ¿Existe comunicación en su Departamento?

SI  
NO

12- ¿Encuentra algunas deficiencias en su trabajo?

SI  
NO

¿Cuáles?

13- ¿Le gustaría realizar mejor su trabajo?

SI  
NO

¿Por qué?

14- ¿Le gustaría ser capacitado?

SI  
NO

¿En qué área?

### **6.3. Representación gráfica de los resultados.**

1- ¿Se le informó acerca de las funciones que tiene que realizar en su puesto al ingresar en la organización?

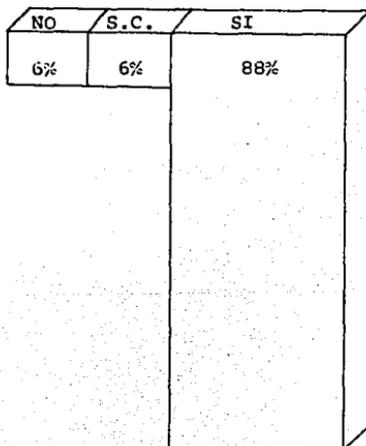
RESPUESTA.

SI..... 88%

NO..... 6%

SIN CONTESTACION..... 6%

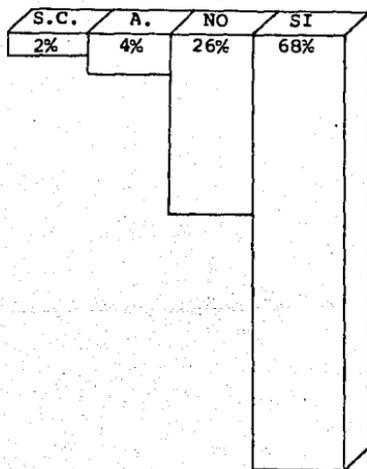
Total.....100%



2- ¿Conoce las políticas y reglamentos de la organización?

RESPUESTA.

SI.....	68%
NO.....	26%
SIN CONTESTACION.....	2%
ALGUNAS.....	<u>4%</u>
Total.....	100%



Las políticas en relación a la Línea de Cajas son:

- Por ningún motivo la cajera de línea podrá operar la misma caja por dos días consecutivos.
- Durante el día se deberán realizar como mínimo tres recolecciones parciales a cada una de las cajas de línea para no acumular grandes cantidades de dinero en las cajas.
- Las cajeras de línea deberán ir acompañadas por una persona de protección para trasladarse con el efectivo y documentos a la Caja General con el objeto de realizar la entrega correspondiente.
- Toda la mercancía para venta debe pasar por el área de cajas con el fin de que esta sea registrada y cobrada.
- Todo el personal que labora en la unidad de venta tendrá la obligación de prevenir robos y de reportarlos.
- Se deberá invitar al cliente a pagar alguna mercancía que pretenda extraer sin haber pagado el importe correspondiente.
- El área de cajas se deberá mantener durante el día en perfecto estado de limpieza.
- Los rollos de auditoría deberán llevar una secuencia numérica por cada caja registradora.

- El encargado de las unidades de venta es el único que podrá autorizar a los empleados para hacer compra de mercancía fuera de los horarios permitidos.
- Las compras de cebo, huesos y desperdicios tendrán que ser liquidadas en efectivo por el comprador, en la caja registradora que autorice el Supervisor.

3- ¿Sabe y está conciente de lo que la organización espera de Ud.?

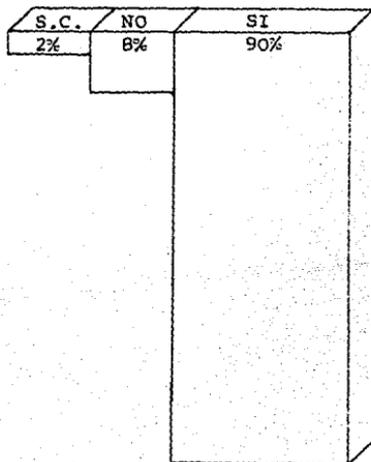
RESPUESTA.

SI..... 90%

NO..... 8%

SIN CONTESTACION..... 2%

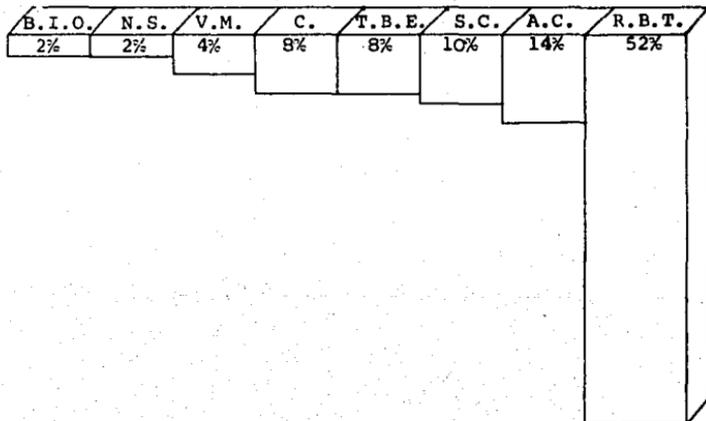
Total..... 100%



4- ¿Qué es lo que Ud. cree que la organización espera de Ud.?

RESPUESTA.

SIN CONTESTACION.....	10%
BUENA IMAGEN DE LA ORGANIZACION.....	2%
NO SABEN.....	2%
VENDER MAS.....	4%
COOPERACION.....	8%
TRABAJAR EN BIEN DE LA EMPRESA.....	8%
ATENCION AL CLIENTE.....	14%
REALIZAR BIEN EL TRABAJO.....	52%
Total.....	100%



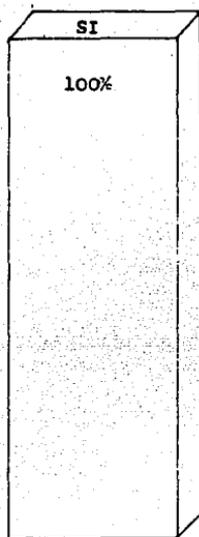
5- ¿Conoce todas las funciones de su puesto?

RESPUESTA.

SI..... 100%

NO..... 0%

Total..... 100%



6- ¿Cuáles son las actividades o funciones que desarrolla en su puesto?

RESPUESTA.

- Cobro de mercancía.
- Registro de mercancía.
- Verificación de precios.
- Atención al cliente.
- Servicio al cliente.
- Cambiar rollos de auditoría.
- Checar mercancía.
- Informarse sobre precios.
- Sin contestación.
- Tener limpia la caja.
- Elaborar notas de crédito.
- Recoger y seleccionar la mercancía que queda en caja.
- Orientar al cliente sobre información que requiera.
- Checar que el cliente no traiga nada en las manos que no haya sido registrado en la máquina.
- Checar que no haya quedado mercancía sin registrar en el carro.

Funciones del personal de Línea de Cajas del Departamento de Cajas de las tiendas de Auto servicio comercial del Sistema CONASU  
PO:

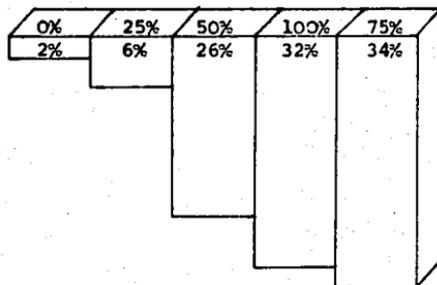
- Cumplir puntualmente el horario asignado.
- Portar uniforme y gafete.
- Solicitar su fondo fijo y firmar de conformidad, asegurándose que la máquina se encuentre en ceros.
- Prestar servicio amable y adecuado al cliente.
- Recibir cheques y vales que cumplan con los requisitos establecidos.
- Solicitar cancelaciones, requerir cambio, explicar que hay fallas en la máquina o cualquier problema.
- Liquidar a la Caja General los faltantes dentro de la quin cena correspondiente.
- Cerciorarse que tengan rollos de auditoría siempre, si no, reportarlo al Supervisor de Línea de Cajas.
- Antes de marcar la mercancía al empleado, deberá revisar que porte el gafete respectivo.
- Debe solicitar protección para la entrega final a la Caja General.
- Debe reportar oportunamente al Supervisor de Línea de Cajas

las fallas de la máquina para evitar daños.

7- ¿Ud. colabora en el adecuado funcionamiento de su Departamento en un.....?

RESPUESTA.

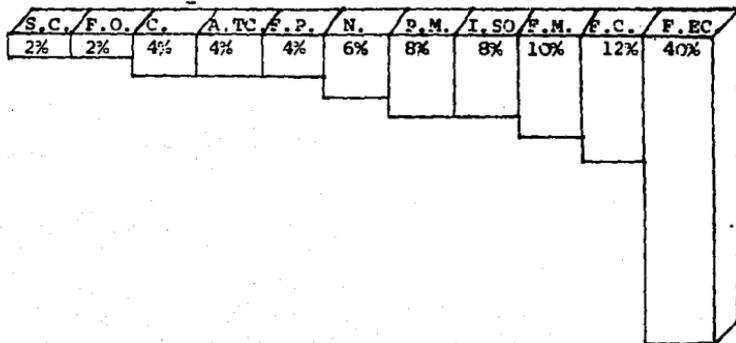
COLABORAN UN 0%.....	2%
COLABORAN UN 25%.....	6%
COLABORAN UN 50%.....	26%
COLABORAN UN 75%.....	34%
COLABORAN UN 100%.....	32%
Total.....	100%



8- ¿Cuáles son los factores que impiden o afectan el adecuado desarrollo de su trabajo?

RESPUESTA.

SIN CONTESTACION.....	2%
FALTA DE ORGANIZACION.....	2%
CANCELACIONES.....	4%
AUTORIZACIONES PARA TARJETA DE CREDITO.....	4%
FALTA DE PERSONAL.....	4%
NINGUNO.....	6%
QUE NO TENGA PRECIO LA MERCANCIA.....	8%
INFORMACION SOBRE OFERTAS.....	8%
FALTA DE MATERIAL.....	10%
FALTA DE COMUNICACION.....	12%
FALTA DE EFECTIVO EN CAJAS.....	40%
Total.....	100%



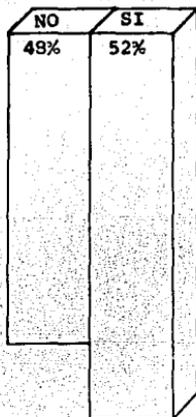
9- ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

RESPUESTA.

SI..... 52%

NO..... 48%

Total..... 100%



10- ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

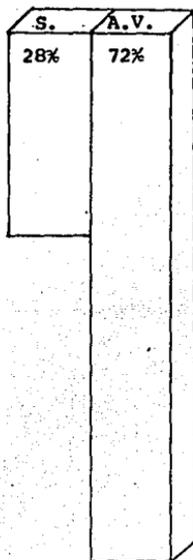
RESPUESTA.

SIEMPRE..... 28%

ALGUNAS VECES..... 72%

NUNCA..... 0%

Total..... 100%



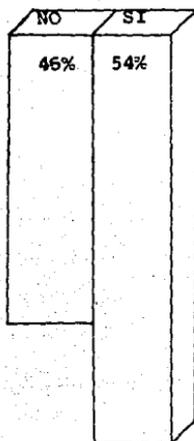
11- ¿Existe comunicación en su Departamento?

RESPUESTA.

SI..... 54%

NO..... 46%

Total..... 100%



12- ¿Encuentra algunas deficiencias en su trabajo?

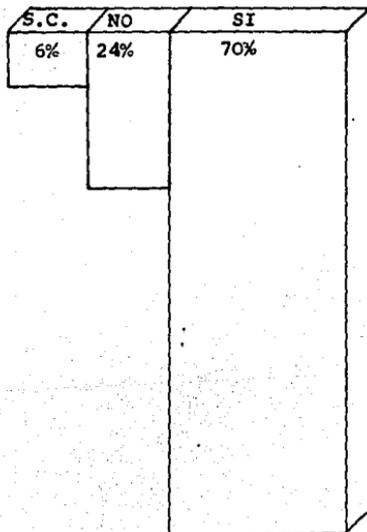
RESPUESTA.

SI..... 70%

NO..... 24%

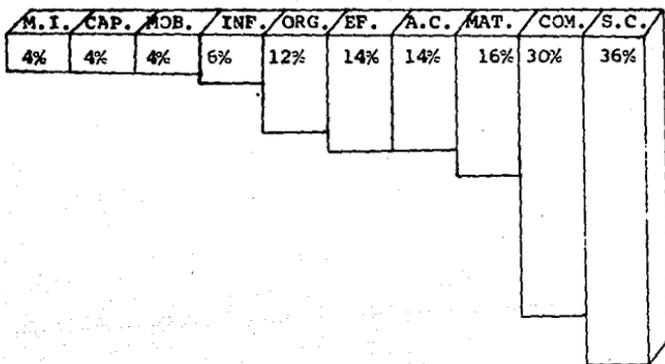
SIN CONTESTACION..... 6%

Total.....100%



¿Cuáles?

MALA IMAGEN.....	4%
FALTA DE CAPACITACION.....	4%
FALTA DE MOBILIARIO.....	4%
FALTA DE INFORMACION.....	6%
FALTA DE ORGANIZACION.....	12%
FALTA DE EFECTIVO.....	14%
ATENCION AL CLIENTE.....	14%
FALTA DE MATERIAL.....	16%
FALTA DE COMUNICACION.....	30%
SIN CONTESTACION.....	<u>36%</u>
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>



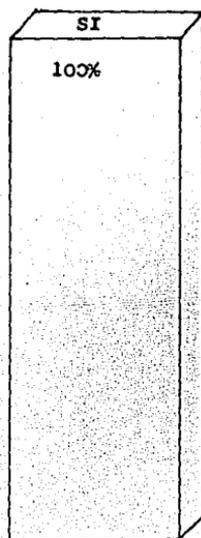
13- ¿Le gustaría realizar mejor su trabajo?

RESPUESTA.

SI..... 100%

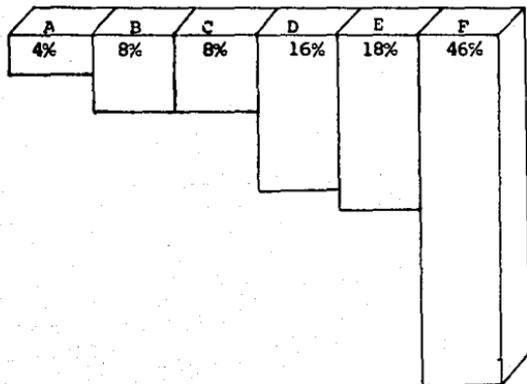
NO..... 0%

Total..... 100%



¿Por qué?

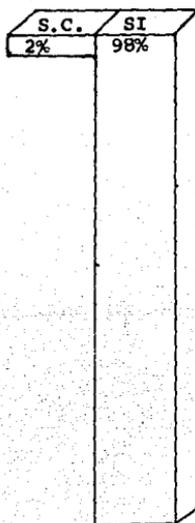
A. PORQUE ME GUSTA MI TRABAJO.....	4%
B. PARA BIEN DE LA EMPRESA.....	8%
C. PARA PROGRESAR.....	8%
D. PARA DAR UN MEJOR SERVICIO.....	16%
E. POR MI PROPIO BIEN.....	18%
F. SIN CONTESTACION.....	46%
Total.....	100%



14- ¿Le gustaría ser capacitado?

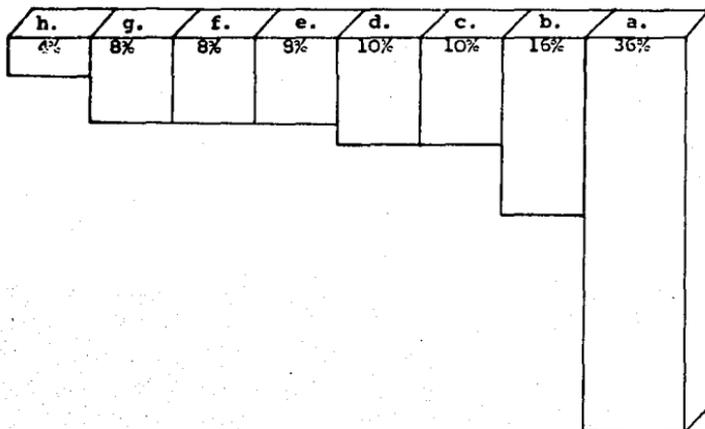
RESPUESTA.

SI.....	98%
NO.....	0%
SIN CONTESTACION.....	<u>2%</u>
Total.....	100%



¿En qué área?

a. CAJAS.....	36%
b. SUPERVISION.....	16%
c. ATENCION AL CLIENTE.....	10%
d. CONTABILIDAD.....	10%
e. VENTAS.....	8%
f. RELACIONES HUMANAS.....	8%
g. SIN CONTESTACION.....	8%
h. ADMINISTRACION.....	4%
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>



Comentarios y observaciones de la investigación.

El personal de Línea de Cajas no está bien enterado de las funciones de su puesto, por lo cual comete una serie de errores, creando conflictos en el Departamento.

El personal de Línea de Cajas está conciente de que su trabajo requiere de su esfuerzo y entusiasmo y esta dispuesto a mejorar su actitud, siempre y cuando exista colaboración por parte de sus compañeros y mayor acercamiento por parte de su jefe y supervisores del Departamento.

Las cajeras no se sienten integradas a la empresa porque no conocen (en su mayoría), o no entienden, los beneficios que les otorga la organización, las prestaciones a que tienen derecho y lo que la empresa espera de ellas, tanto en su desarrollo en el trabajo como en lo personal.

A las cajeras les falta motivación para realizar sus funciones con una actitud positiva, es necesario saber cuáles son las necesidades por las cuáles trabaja, para poder así satisfacer sus necesidades económicas, sociales, de reconocimiento, de superación, o de desarrollo, en la medida en que estas se conozcan se podrá

establecer un plan para su mejoramiento.

Al personal de Cajas le es difícil congeniar con los distintos caracteres de sus compañeras de línea, por las rivalidades y preferencias que existen entre ellas y los jefes o supervisores respectivamente y por la organización del Departamento.

Se puede observar que no se da el desarrollo del personal de este Departamento, que no se le da al personal la importancia que tiene dentro de la empresa.

#### 6.4. Conclusiones.

Es importante que se le informe al personal de nuevo ingreso sobre las funciones que tiene que realizar en su puesto al ingresar en la organización para que pueda sentir gusto y satisfacción al trabajar.

Se le debe informar cuáles son las políticas y reglamentos de la organización en la cual va a trabajar.

Debe concientizarse al personal de lo que la organización espera de él, en cuanto a su puesto, funciones y responsabilidades, debe ser capaz de poder definir lo que la organización espera de él.

La mayoría del personal conoce las actividades que realiza, porque ha adquirido experiencia através del tiempo, por lo que existen muchos errores en los que puede incurrir por no conocer perfectamente las especificaciones y responsabilidades que implica su puesto.

El personal al explicar lo que entiende por su puesto, confunde las actividades que debe realizar con las cualidades que debe poseer y con las responsabilidades que debe cumplir, por lo

que surgen conflictos en sus funciones.

El personal de Línea de Cajas no cuenta con suficiente material para la realización eficaz de su trabajo.

El personal no se siente motivado para realizar su trabajo debido a actitudes o factores que afectan sus funciones y que se encuentran dentro del mismo Departamento.

Se distingue una actitud por querer realizar mejor su trabajo, la cual se ve impedida por falta de cooperación de algunos compañeros, jefes, etc.

Se encontraron varias causas que hacen deficiente el trabajo al personal de Línea de Cajas entre las cuales destacan: la falta de organización, comunicación, material, dinero en efectivo, de información sobre precios, ofertas, capacitación, etc.

Se dieron muestras de querer ser capacitado en diversas áreas y la falta de oportunidades para llevarlo a cabo, muchas de las chicas del personal de Línea de Cajas no saben que pueden pedir capacitación y que se les tiene que dar por ser un derecho de los trabajadores.

La falta de coordinación y comunicación entre compañeras de trabajo así como la poca colaboración jefe - cajera, es el factor que interfiere con más frecuencia en el desarrollo de su trabajo, para lo cual se requiere de una coordinación de grupo.

Es necesario que los jefes se concienticen de que son guías y transmisores de conocimientos a su personal.

La mayoría del personal define a la organización como una estructura que ve en cada miembro que la forma, una máquina de ventas que no le cause problemas y no como un organismo que requiere el esfuerzo, preparación y desarrollo del personal para prosperar conjuntamente.

El principal problema que causa la insatisfacción en el trabajo en el personal, es la falta de comunicación entre compañeros y jefes.

El jefe debe motivar a su personal en base a sus necesidades, debe orientarlo en sus funciones.

Es indispensable crear un sistema de comunicación interna en la empresa con el objeto de que el personal se conozca, conviva y se familiarice.

La mayoría del personal de Línea de Cajas esta interesado en ser capacitado en las funciones que realizan, supervisión y otras.

El personal esta interesado en su desarrollo, progreso y en la posibilidad de ascender a un puesto mejor, sin embargo la organización no promueve cambios, ni da incentivos, ni capacitación a sus empleados, la motivación es nula, el jefe enseña a sus subordinados lo que debe hacer en su puesto, no hay cursos de capacitación.

## SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES.

Es necesario poner especial interés en realizar cursos - que incluyan un gran número de casos prácticos que les enseñen a coordinarse como grupo y a mejorar la comunicación con el jefe.

De ser posible, realizar sesiones entre los miembros del Departamento de Cajas para mayor efectividad de éstas técnicas.

Es conveniente que los jefes reciban una instrucción en la cual se le señale la misión de guiar y transmitir conocimientos al personal a su cargo y que se les enseñen las técnicas de instrucción, que les permita dirigirse con mayor facilidad al personal.

Se debe recalcar que es necesario realizar dinámicas de comunicación que inviten a adquirir el hábito de la cooperación y que se disipe la indiferencia.

La mayoría del personal trabaja por necesidad económica, para lo cual también se deben aplicar cursos de motivación que aumente la satisfacción en el trabajo, se le debe estimular para que mantenga una actitud positiva que les facilite congeniar

con los demás, ya que se observó en la investigación que les es difícil llevarse bien con los demás compañeros del Departamento, por las diferencias que existen y por las preferencias personales.

Es necesario crear un sistema de comunicación que permita mezclar al personal de toda el área y de la organización para que se de una adecuada integración de personal.

Se debe planear un programa de capacitación para cubrir las necesidades de personal de cada departamento de la organización, se debe preparar al personal para que se de el cambio en beneficio de toda la organización, por medio de la capacitación y así lograr el desarrollo del mismo dentro de la empresa.

## CONCLUSIONES.

El presente estudio muestra la importancia de la capacitación en la actualidad y la aplicación de la misma por medio de un proceso bien estructurado, de acuerdo a los requerimientos del personal de las organizaciones.

Esta investigación aporta datos que permiten formarse un criterio de las necesidades existentes del personal de cajas y proporciona las bases para definir la manera de cubrirlas.

La capacitación es necesaria en cualquier organización para que el personal esté preparado y adquiera desde una simple habilidad motora hasta el desarrollo de actitudes, relaciones humanas y los conocimientos técnicos que requiera para realizar adecuadamente sus funciones.

La capacitación debe ser muy importante para las empresas ya que proporciona el involucramiento y participación del personal con los objetivos de la organización permitiendo una mayor integración del personal entre sí.

Por medio de la capacitación el personal va a conocer a la empresa para la cual trabaja.

## CONCLUSIONES.

El presente estudio muestra la importancia de la capacitación en la actualidad y la aplicación de la misma por medio de un proceso bien estructurado, de acuerdo a los requerimientos del personal de las organizaciones.

Esta investigación aporta datos que permiten formarse un criterio de las necesidades existentes del personal de cajas y proporciona las bases para definir la manera de cubrirlas.

La capacitación es necesaria en cualquier organización para que el personal esté preparado y adquiera desde una simple habilidad motora hasta el desarrollo de actitudes, relaciones humanas y los conocimientos técnicos que requiera para realizar adecuadamente sus funciones.

La capacitación debe ser muy importante para las empresas ya que proporciona el involucramiento y participación del personal con los objetivos de la organización permitiendo una mayor integración del personal entre sí.

Por medio de la capacitación el personal va a conocer a la empresa para la cual trabaja.

El objetivo principal de las tiendas de auto servicio comercial del sistema CONASUPO, es satisfacer las necesidades del consumidor, para lo cual se requiere de personal adecuado y bien preparado para dar una buena imagen a los clientes.

El aprendizaje es el resultado de un adecuado proceso de capacitación, esto es, asimilar y practicar lo que ya se ha aprendido, provocando un cambio positivo en el comportamiento humano que se traduce en un acercamiento al desarrollo personal y de la empresa.

La capacitación se apoya en sus fundamentos legales de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la cual se determina la obligación de los empresarios de proporcionar capacitación a sus trabajadores, la cual será promovida y vigilada por el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como un organismo descentralizado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El proceso de capacitación se forma de: Investigación, detección de necesidades de capacitación, diseño de programas, desarrollo de materiales de apoyo, formación y supervisión de instructores, administración, instalaciones físicas, materiales y equipo de apoyo.

Para establecer un sistema de capacitación se requiere de un estudio detallado de las necesidades reales de la empresa y de un análisis de puestos que impulse al mejoramiento técnico, científico y humano de las personas.

Se deben identificar y definir perfectamente las necesidades que tiene el personal para evitar gastos innecesarios a la organización.

Los beneficios que trae con sígo la capacitación se pueden palpar a corto, mediano o largo plazo, según las necesidades a cubrir.

Es importante que las empresas en México se concienticen de los beneficios que trae consigo la capacitación, tanto en productividad como en utilidades, relaciones entre los miembros de las mismas, rendimiento, mejor aprovechamiento de los recursos, etc.

Debe existir la capacitación en las organizaciones para que se pueda dar el desarrollo del personal, se promuevan ascensos de puestos, para que el personal progrese junto con la empresa, se deben crear y planear programas de capacitación adecuados a las necesidades existentes del personal.

## BIBLIOGRAFIA.

- Anderson, Lee G. Gufa Práctica para el Análisis Costo - Beneficio. (México: Diana, 1981)
- Beyer Esparza, Jorge. Capacitación y Adiestramiento en el Trabajo. (México: EMIPRES, UTECA, FONAPAS, 1982)
- Craig, Robert. Manual de entrenamiento y Desarrollo de Personal. (México: Diana, 1981)
- Del Río González, Cristóbal. Costos I. (México: ECASA, 1983)
- Drey Fack, Raymond. Cómo aumentar la Productividad y la Utilidad de su empresa. (México: Expansión, 1985)
- Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. (México: Limusa, 1966)
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas. (México: Limusa, 1983)
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo de Personal (México: Limusa, 1983)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Derecho del trabajador y Previsión Social. Artículo 123; fracción XIII. (México: Porrúa, S. A., 1980)
- Descripción de puestos. Documentos de las tiendas de auto servicio del sistema CONASUPO.

- Diccionario Enciclopédico UTEHA. Tomo II. (México: Unión Tipografica, Editorial Hispano Americana, 1950)
- Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. (México: UCECA, Editorial Popular de los Trabajadores, 1979)
- Ley Federal del Trabajo y Previsión Social. Capacitación y Adiestramiento. Artículo 153. (México: Porrúa, S.A., 1980)
- Manual de Organización. Documentos de las tiendas de auto servicio comercial del sistema CONASUPO.
- Manual de Procedimientos. Documentos de las tiendas de auto servicio comercial del sistema CONASUPO.