



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



34
29

EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS Y SUS FUNCIONES
ADMINISTRATIVAS Y DE ASESORAMIENTO EN MATERIA DE
CAPACITACION DENTRO DE UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARTHA ARACELI MOTA MORALES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1995

FALLA DE ORIGEN



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"El administrador de Recursos Humanos y sus funciones
administrativas y de asesoramiento en materia de capacitación
dentro de una tienda de autoservicio".

que presenta la pasante: Martha Araceli Mota Morales
con número de cuenta: 8155819-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 10 de Noviembre de 1995

PRESIDENTE	L.A. Arturo Sánchez Mondragón	
VOCAL	L.A. Marco A. Ramírez Reyes Orduña	
SECRETARIO	L.A. Angélica Hernández Araiza	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Guillermo Aguilar Dorantes	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sandra Luz González López	

A DIOS:

Por otorgarnos y permitirnos conservar la vida.

A MIS PADRES:

Gracias por el apoyo que siempre he encontrado en ustedes, por sus sacrificios y esfuerzos incondicionales para la realización de todas mis metas.

A MI ESPOSO:

Por el apoyo, amor y paciencia que me brindo, en la realización y culminación de esta tesis.

A MIS HIJOS:

Cesar, Oscar y Viridiana por ser el motivo y orgullo de mi vida, gracias por su alegría, - cariño y comprensión.

A MIS HERMANOS:

Lucio, Norma, Alicia, Party, Mario y Malena, gracias por formar parte de mi vida, por su - entusiasmo y apoyo.

A MIS CUÑADOS:

Efrain y Ramiro, por su agradable compañía y apoyo moral.

A MIS SOBRINOS:

Por la chispa de alegría que brilla en sus ojos y que nos motiva a seguir adelante.

A MIS AMIGAS:

Leticia, Edith y Laura, que estuvieron conmigo a lo largo de mi carrera universitaria, porque siempre me han tendido su mano para apoyarme y brindarme su entusiasmo y confianza .

Gracias por su ayuda, cooperación y consejo.

AL LICENCIADO Y AMIGO:

Francisco Alcantara, Porque siempre me ha brindado una amistad muy especial, por su entusiasmo, apoyo y consejo en la realización de este trabajo.

A MI ASESOR DE TESIS:

El Licenciado Arturo Sánchez Mondragón, por su asesoramiento, tiempo , paciencia y enseñanzas en la realización de esta tesis, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible la culminación de la misma.

GRACIAS MAESTRO.

A LA: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Por el orgullo de ser Universitaria.

A MI QUERIDA :

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

Por la oportunidad que me brindo de pertenecer
a ella, de superarme y formarme como profesional.

A LOS SINODALES:

L.A. Arturo Sánchez Mondragón

L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes Orduña

L.A. Angélica Hernández Araiza

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

L.A. Sandra Luz González López

Por su tiempo, dedicación y consejo.

I N D I C E.

Pág.

OBJETIVO.....	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	II
HIPOTESIS.....	III
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO 1.- ORIGEN DEL AUTOSERVICIO

1.1 Antecedentes históricos en otros países.....	5
y en México.	
1.2 Concepto de Autoservicio.....	10
1.3 Factores que influyen en el Autoservicio.....	11
1.4 Ventajas y Desventajas del Autoservicio.....	12

CAPITULO 2.- PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AREAS QUE
CONFORMAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA TIENDA DE AUTOSERVICIO.

2.1 Surgimiento de "Comercializadora, S.A.".....	16
2.2 Objetivo Social.....	20
2.3 Estructura Organizacional.....	21
2.4 Funciones administrativas de operación de la organización.....	24
2.4.1 Sección Comercial.....	24
2.4.2 Sección Administrativa.....	25
2.4.3 Sección de Recursos Humanos.....	26
2.4.4 Sección Legal.....	26

2.5 Areas que conforman la estructura de la tienda..	26
2.5.1 Area de Super.....	27
2.5.2 Area de Ropa.....	28
2.5.3 Area de Líneas Generales.....	29
2.5.4 Area de Servicios.....	30
2.5.5 Area de Recursos Humanos.....	30

**CAPITULO 3.- FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ADMINISTRADOR
DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA TIENDA.**

3.1 Función de Empleo.....	35
3.1.1 Reclutamiento.....	35
3.1.2 Selección.....	40
3.1.3 Contratación.....	43
3.1.4 Inducción.....	44
3.2 Función de Capacitación y Adiestramiento del personal.....	46
3.2.1 Desarrollo de personal.....	47
3.3 Sueldos y Salarios.....	49
3.4 Beneficios que otorga la organización al personal.....	52
3.5 Seguridad e Higiene del trabajo.....	53

CAPITULO 4.- PROPUESTA DE APLICACION DEL SISTEMA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL
DE TIENDA DE AUTOSERVICIO.

4.1 Concepto de Capacitación.....	57
4.2 Objetivo de la Capacitación.....	58
4.3 Tipos de Capacitación.....	59
4.4 Funciones de la Capacitación.....	61
4.5 Determinación de las necesidades reales.....	63
4.5.1 Técnicas para la determinación de las necesidades reales de la capacitación....	64
4.6 Aplicación de la Capacitación para preparar al personal de tienda.....	66
4.7 Desarrollo de un programa de Capacitación en la tienda de Autoservicio "Comercializadora, S.A."	68

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

O B J E T I V O .

Realizar un estudio referente a las funciones que realiza el Administrador de Recursos Humanos dentro de una organización de Autoservicio, con el propósito de conocer -- aquellas actividades y funciones que realiza dentro del departamento de personal .

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Capacitación Interna del personal, dirigida por el Administrador de Recursos Humanos, ¿ayudaría a reducir los costos de la empresa ?.

H I P O T E S I S.

Si el Administrador tiene en sus manos los conocimientos necesarios relacionados con la función de la capacitación, estos los puede aplicar dentro de la empresa para disminuir o eliminar los costos.

INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos es una función de mucha importancia dentro de las Organizaciones Mexicanas ya sean grandes, medianas o pequeñas ya que una de las características de estas empresas modernas es el aprovechamiento de los conocimientos de especialistas en Administración, para hacer frente y resolver los problemas complejos y críticos que se les presentan a lo largo de su función.

Se reconoce que el tema del trabajo, no forma parte de una innovación teórica, puesto que existen textos que abarcan y explican muchos de los conceptos que aquí se mencionan por esto mismo, es en el desarrollo del mismo tema, donde se considera estriba la aportación, tomando en cuenta que la Organización de Autoservicio no tiene un documento guía o una regla general para el análisis de la función del Administrador de Recursos Humanos, para el óptimo desarrollo que lleve a la Organización a ser la primera en el mercado.

La estructura general de los capítulos comprende aspectos generales, es decir, se han tratado de mencionar los principales pasos que se necesitan para llevar a cabo la función del Administrador.

En el capítulo 1 y 2 se mencionan aspectos referentes al origen del Autoservicio; la evolución que ha tenido a través del tiempo, mencionando las características principales de este tipo de Organización, como la forma en que se ha estructurado, de acuerdo a las necesidades de los consumidores como de los productos y servicios que en ella se distribuyen.

En el capítulo 3 practicamente se dan a conocer las funciones que desempeña el administrador dentro de la tienda para su buen funcionamiento, en el cual se muestra como realiza estas funciones para el mejor aprovechamiento de aquellas herramientas y técnicas administrativas con que cuenta; promoviendo el desempeño eficiente del personal a la vez que debe captar y mantener al personal en la Organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud favorable.

Por último en el capítulo 4 se mostrarán aspectos generales sobre la Capacitación y la forma de llevarla a cabo; asimismo, la propuesta de mejoramiento al sistema actual de capacitación que se esta utilizando en la tienda de Autoservicio, para el logro de mejores resultados. La importancia de este tema radica en elevar positivamente los estandares de evaluación, desempeño y servicio del empleado hacia el cliente, así como tambien proporcionar los conocimientos necesarios para incrementar el desarrollo en los empleados pa-

ra que logren el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción y cumplimiento de los de la Organización; disminuir las mermas y faltantes que afectan los costos de la Organización de Autoservicio en general que se encuentran establecidas en México.

CAPITULO 1

ORIGEN DEL AUTOSERVICIO.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS EN OTROS PAISES ⁽¹⁾

A principios de Siglo XIX la mayoría del comercio en Europa y el resto del mundo, estaba compuesto por una gran cantidad de comerciantes que daban atención personal a sus clientes; estos comerciantes se agrupaban en ferias, lo cual hacía atractivo este tipo de evento, ya que en ellos se encontraba toda variedad de productos que se podían -- ofrecer en esa época.

En Francia en 1852, como una nueva alternativa del tipo de comercio que se llevaba a cabo, surge la primera tienda de departamentos, siendo su fundador el Sr. Aristides Boucicaut, donde introdujo las ideas innovadoras, que vi--nieron a revolucionar la forma de distribución y a dejar obsoletas las ideas de vender mano a mano y frente al cliente. Esto fue motivo de estudio para él, ya que por medio de observaciones dedujo que cada tienda o comercio tenía un promedio de gastos originados por el personal que atendía a los clientes, cajas para la tienda, bolsas de envoltura para cada compra, ya que eran tiendas independientes una de otra, gastos de limpieza para cada local y así una serie de gastos que mermaban la utilidad, debido a lo cual decidió alquilar un gran local en las afueras de la zona comercial

(1) M. M., Zimmerman, Los supermercados, pag. 24

surtiendolo con mercancías diversas, creando un área destinada para estacionamiento de los carruajes y en general -- ideó una forma diferente de vender, con lo cual logró la -- primera tienda de departamentos de que se tiene noticia.

En Estados Unidos, las tiendas por departamento surgen por primera vez en la década de 1860, una década después de su aparición en Europa.

Durante el decenio de 1920 se inicia una tendencia importante en el comercio al menudeo, consistente en la rápida expansión de organizaciones de cadenas de tiendas. Este tipo de organizaciones incrementaron su participación en -- las ventas totales al por menor en los Estados Unidos de -- Norteamérica, de un cinco por ciento aproximadamente a cerca del 30 por ciento. El desarrollo de las organizaciones en cadena tiene consecuencias profundas para las compañías productoras, sus clientes y sus métodos de venta.

Las tiendas de Autoservicio hicieron su aparición en -- los años 30 en New York, con la apertura del primer super-- mercado, su impulsor fue el Sr. Michael Cullen, surgiendo un nuevo sistema de distribución en masa, el cual fue recibido con gran entusiasmo, pues venía a revolucionar totalmente el comercio al por menor.

De hecho los primitivos supermercados no eran atractivos en su aspecto exterior, ofrecían precios bajos y operaban a base de pago al contado. Estos establecimientos comerciales introdujeron el principio de Autoservicio, lo cual suponía trabajo o molestia material para la clientela, pero reducía los costos de personal y aumentaba el volumen del negocio. El Autoservicio incrementó la cantidad de las compras de "Impulso". Otro principio fue presentar surtidos mayores de mercancía, por atraerse grandes cantidades de clientes.

En 1940 aparecieron los centros mercantiles suburbanos planeados. El desarrollo de estos centros se debió a la concentración de la población hacia los suburbios, al mayor número de automóviles particulares y el creciente congestionamiento del tránsito en los distritos comerciales de las ciudades.

El crecimiento de las tiendas de descuento constituyó el principal progreso del comercio al por menor durante el decenio de 1950, pero su mayor expansión tuvo lugar cuando empezaron a trabajar "Mercancías durables", con rebajas considerables en comparación con las que ofrecían las tiendas corrientes, sus bajos precios eran posibles por su mayor volumen de ventas, al cabo de cierto tiempo fue cada vez ma--

por el número de casas de descuento que decidieron subir de categoría sus servicios y su presentación.

1950 se caracterizó por una rápida expansión del mercado automático. Las firmas productoras tienen que estar atentas a posibles innovaciones en las ventas.

ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO (2)

Los tianguis son el primer antecedente histórico que se tiene de las tiendas de Autoservicio, ya que funcionaba como un cambio o trueque de mercancías.

Durante la época de la colonia el comercio en México no sufrió modificaciones sustanciales en su forma operativa ya que siguieron funcionando los mercados o tianguis.

En la época independiente los mercados sufrieron pocas modificaciones en las tradiciones y costumbres que quedaron del colonialismo; y solo fue por el aumento en la variedad de los productos y la creación de nuevas industrias. Durante esta época aparecen las tiendas de abarrotes, atendidas por dependientes que se encargaban de despachar y cobrar.

Transcurrió el tiempo sin que se presentaran cambios a este sistema de distribución, hasta 1946, cuando el enton

(2) Kelley, Pearce C. Ventas al Menudeo, pag. 82

ces presidente de la República Mexicana: General Manuel Avi la Camacho, emitió el decreto para las tiendas de Autoservi cio con fecha 18 de Enero de 1946, que en su primer artícu lo dice: "Se autoriza el establecimiento en el Distrito Fede ral de lonjas de distribución al detalle de artículos de -- consumo necesario; comestibles, bebidas de envase cerrado, artículos higiénicos para el uso doméstico, aseo personal y del hogar, por el sistema de Autoservicio".

En sus demás artículos el decreto señala los requisi-- tos para que pueda abrirse al público un establecimiento de esta índole; como son los relativos a la obtención de Licen cia, condiciones que debe reunir el local, la presencia de los artículos para su venta, tarjetas sanitarias de sus em pleados, etc.

En este mismo año hacen su aparición en México, las - tiendas de Autoservicio, cuando la empresa Supermercados, S. A. (SUMESA), inaugura su primer establecimiento el día nueve de marzo de 1946, siendo el precursor y fundador el Sr. Jaime F. de la Garza, ubicándolo en las calles de Athos y Monte Líbano.

Surgiendo posteriormente en el mes de Octubre del mis mo año, la empresa denominada: Central de Mercados, S.A.

Realmente el auge e incremento de la nueva forma de distribución, fué en la época de los sesentas, en la cual surgieron nuevas empresas y las ya establecidas crecieron hasta las actuales cadenas de tiendas de Autoservicio que se conocen, y en donde se ofrecen toda clase de artículos tanto de supermercado y confección como mercancías generales transformando su mercado en un centro de compras generales, cumpliendo como función el ofrecer precios bajos, amplio surtido, buena calidad, limpieza e higiene, comodidad y rapidez.

1.2 CONCEPTO DE AUTOSERVICIO (3)

Es el lugar en el que convergen, los esfuerzos de procesadores, almacenadores, empaques, canales de producción y distribución, para satisfacer las demandas del consumidor

Es un representante que comunica su opinión a todo el sistema de consumo y de esta manera impulsa a las fuerzas productivas de nuestro país hacia la evolución y el cambio.

El Autoservicio es la forma de satisfacer las necesidades del consumidor de diferentes clases sociales de una manera rápida y eficaz, mediante la venta de productos de variadas marcas y precios, para variados usos y finalidades.

(3) Boletín informativo, Autoservicio, Anexo 4, C.M.

Es el lugar en donde se exponen los productos al consumidor de una forma atractiva y con precios atractivos en donde casi siempre, el consumidor asiste con el fin de adquirir mercancías en oferta, y que por medio de estrategias de mercadotecnia se logra que el consumidor adquiera otro tipo de mercancías, que para la tienda muchas veces es difícil vender.

1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AUTOSERVICIO ⁽⁴⁾

La función principal del Autoservicio es proveer productos para la alimentación, el vestido, la salud, el entretenimiento. Para esto el esfuerzo de miles de personas es necesario para que el comercio pueda proporcionar los productos que son indispensables para la vida de una comunidad.

A continuación se hace mención de algunos factores que se consideran los más importantes:

- a) En el campo los trabajadores y campesinos, trabajan con esmero durante largos meses, esforzándose por lograr una buena cosecha además de abundante.
- b) El mejoramiento en las Técnicas para obtener pescas abundantes y variadas en nuestros mares.
- c) En granjas y praderas los productores invierten tiem

(4) Boletín Informativo, Ob. cit. pags. 4 y 5

- po y trabajo para lograr los mejores ejemplares.
- d) Por otro lado en la industria, se busca día con día perfeccionar los sistemas de producción aprovechando al máximo las materias primas, desarrollando nuevos productos y materiales .
 - e) El sistema de transporte se utiliza para distribuir esta producción al lugar en que será vendida y el mejor lugar es en las tiendas de Autoservicio, que son en definitiva, donde se reunen los esfuerzos de productores y las necesidades de los consumidores.

1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL AUTOSERVICIO

Dentro de los múltiples servicios que nos proporcionan las tiendas de Autoservicio tanto a consumidores, empleados y proveedores, se mencionan las siguientes ventajas:

- a) La alta rotación de mercancías, es decir, el poco tiempo que el producto permanece en el inventario de la tienda, es tal vez la ventaja más importante.
- b) El gran volumen de compras que realiza la tienda de Autoservicio, le permite adquirir mercancía a bajo precio, lo cual es un arma más para reducir los precios a favor del cliente.
- c) Libertad de elección, esto quiere decir que el

cliente, puede elegir entre la gran variedad de artículos y de tiendas de Autoservicio, en la cual -- exista mejor servicio, surtido, eficiencia, higiene y sobre todo la cercanía de la tienda al hogar del cliente.

- d) Las ofertas que las tiendas ofrecen al consumidor en determinadas épocas, con atractivos descuentos en sus productos.

Ahora bien, la tienda de Autoservicio se tiene en el concepto de que es un establecimiento en donde se encuentra todo tipo de mercancía, amplio surtido, calidad, limpieza e higiene y que el cliente puede tocar y ver la mercancía a su libre elección; esto trae consecuencias, ya que las mercancías sufren deterioro por el mal manejo por parte de los -- clientes o por accidentes del mismo, esto ocasiona mermas y pérdidas en los departamentos, mismas que repercuten en los costos de la Organización.

Es por esto mismo que se originan las siguientes desventajas dentro del autoservicio:

- a) Debido a que se manejan mercancías en gran volumen es frecuente que se tienda al descuido en la rotación constante de las mercancías de fácil y rápida descomposición, esto suele suceder en el área de--

perecederos .

- b) Espacio limitado en los pasillos, para el uso del ca
rro de servicio, lo que quiere decir, que se necesita
un estudio de planeación de espacio para cada departam
ento de la tienda.
- c) Agotamiento rápido de los productos en oferta y esca
sa información en los departamentos acerca de las mis
mas.
- d) confusión en los clientes por reetiquetamiento de --
mercancías.
- e) Debido a la alta concentración de la población, los
estacionamientos resultan insuficientes.

CAPITULO 2

PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AREAS QUE CONFORMAN
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA TIENDA DE
AUTOSERVICIO.

2.1 SURGIMIENTO DE "COMERCIALIZADORA, S.A." (5)

La Organización de Autoservicio, como los hombres también tiene su historia. La nuestra comenzó en 1930 aquí en México, en las calles de Venustiano Carranza No. 125, nació "Comercializadora, S.A." (motivo del presente estudio) fundada por Don Antonino González Abascal y sus hijos: Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo, en donde se vendían -- jarcias y telas, atendida solamente por diez empleados.

Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y dedicación de quienes formaban la organización, esta fué creciendo y acreditandose más y más entre la gente de la época.

Entre los años 1937 y 1939 consolidada ya como una de las tiendas de mayor prestigio en su ramo; se inició la venta de mayoreo y en 1940, con la segunda guerra mundial, la exportación de telas a: Canadá, Estados Unidos, China, Centro y Sudamérica.

Entre tanto el edificio de Venustiano Carranza, fué ampliado y modernizado, el área de ventas se extendió a tres -- pisos, y la variedad de artículos se hizo más grande ya que además de jarcias y telas se introdujeron a la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enseres menores.

(5) Boletín Informativo, Autoservicio, Anexo 2, C.M.

Dado el asombroso crecimiento y la gran aceptación de un nuevo sistema de ventas, en 1962 se inaugura la tienda de Insurgentes, pasando a ser la primera sucursal de la cadena. En 1964, dos años después, nace la sucursal de Asturias y posteriormente Pilares y la Villa. Es en 1968 cuando "Comercializadora, S.A." da un gran paso, su interés por servir a la comunidad no sólo en el área metropolitana, sino - también en el interior de la República, hace posible la apertura de las tiendas de Puebla y Querétaro.

En 1980 la Organización reúne nuevas experiencias, al inaugurar una sucursal, en Tijuana, Baja California, ya que tiene diferentes retos por ser una tienda fronteriza, tener competencia al extranjero y tener acceso al mercado libre.

También en este mismo año se decide adquirir un restaurante, propiedad de la cadena y que se encuentra ubicado en el centro comercial de Tijuana.

En 1981, La Organización tiene una enorme expansión al adquirir la cadena de tiendas Supermercados, S.A. con lo que se consolida el grupo.

Un año más tarde se decide adquirir otro restaurante - ubicado en el área metropolitana.

En 1985, la organización inaugura otras tiendas en los

diferentes estados de la República, así como la adquisición de otro Restaurante en Querétaro; para la cadena de tiendas que se adquirió en 1981, se remodela este año, comenzando de esta forma un año productivo y ampliando el servicio a la comunidad.

Actualmente "Comercializadora, S.A." forma parte de las más de 130 tiendas en cadena, y 30 restaurantes, que integran la organización. La tienda de Autoservicio en la que ocupamos este estudio cuenta con un total de 380 empleados a la fecha del mismo.

Generalmente se han abierto las tiendas de Autoservicio pensando en las necesidades de la comunidad donde se establecen y planeando el servicio que se pretende dar a la misma. Es importante mencionar en que difieren las tiendas en cadena o supermercado de las tiendas de departamentos.

Algunas autoridades afirman que la operación de do tiendas en la misma línea de mercancías representa el principio de una cadena.

El censo comercial clasificó como cadena de tiendas a los grupos de cuatro o más tiendas en el año 1929.

"En 1948, el Bureau of Census no aplicó el término ca-

dena, sino que más bien presentó a los grupos de dos y tres unidades, en forma separada de las empresas que incluyeron cuatro o más. Para fines del presente estudio se consideraron empresas que tienen once o más unidades para hacer la -clasificación de tiendas en cadena". (6)

El Supermercado esta definido por el Supermarket Institute de la siguiente forma: "Una tienda de alimentos completamente departamentalizada, con un volúmen mínimo de ventas de un millón de dólares al año y con un departamento de abarrotes de absoluto autoservicio". (7)

La contribución real del supermercado se encuentra en: la importancia que da al gran volúmen de ventas, al autoservicio y al espacio de estacionamiento.

Otra contribución significativa se encuentra al agregar el elemento de competencia que ha logrado bajar los margenes de costo y los precios de los productos al público.

Otra característica distintiva del supermercado es la tendencia a ampliar las líneas de mercancías que tiene, tratando de aumentar el volúmen.

(6) Weldon J. Taylor, Mercadotecnia, un enfoque integrador, pag. 221

(7) The Supermarket Industry Speaks, Supermarket Institute, pag. 9

2.2 OBJETIVO SOCIAL.

Cadena-empresa constituye un organo de la sociedad y existe para beneficio social, sin embargo al hablar del im pacto social de la tienda de Autoservicio, es necesario -- analizar también la influencia económica.

La organización de Autoservicio existe en la sociedad y en la economía y puede ser afectada o destruida, si no - se realiza una tarea social que además sea necesaria, útil y productiva.

La cadena de tiendas a la cual pertenece "Comerciali- zadora, S.A.", es una de las principales organizaciones co merciales del país, tanto por su participación en el mer- cado como por su influencia a nivel nacional, actualmente dá empleo a más de 45,000 personas, está presente en casi todos los estados de la República y comercializa más de 43,000 artículos.

La visión de servicio de esta tienda no solo se limi- ta a los consumidores, sino también a la comunidad, al Esta do, a los proveedores, a los trabajadores, a los accionis- tas y a los directivos.

A opinión de los economistas, una empresa es una orga

nización para obtener una ganancia. Este criterio es muy limitado y carece de fundamento; la ganancia y la rentabilidad son esenciales para la sociedad, incluso más para la empresa.

En realidad una organización solo pueda realizar un aporte social si es rentable. Cuando una empresa pierde, ya sea porque tiene que subsidiar su operación o por tener que pagar más caros los productos y servicios que esa empresa produce, la comunidad donde se encuentra localizada, también pierde.

La utilidad es el resultado de hacer bien las cosas, es difícil financiar nuevos proyectos que proporcionan empleo con pérdidas.

La actividad que realizan las tiendas de Autoservicio -- sirve de vinculo a todas las actividades económicas y gracias a ésta la producción cumple con su labor de satisfacer la demanda. Se sabe que la participación del comercio en el producto interno bruto ha sido del 30% en los últimos años, proporción que nos da idea de la influencia del comercio en el progreso económico y por tanto en el desarrollo social.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para facilitar la comprensión de la organización de la tienda de Autoservicio "Comercializadora, S.A." se considera

necesario presentar el organigrama de la misma, en el que se pueden apreciar las secciones y areas administrativas que lo conforman a la vez que se observan las líneas de autoridad y responsabilidad en los departamentos existentes.

En la estructura organizacional de la cadena de tiendas de Autoservicio a la cual pertenece "Comercializadora, S.A.", se le da mucha importancia al departamento de Auditoria que se encuentra formado por personal de la misma empresa y por un equipo de personas expertas en Auditoria externa que sirven de apoyo y consulta para los administradores en la toma de desiciones.

Hay que recordar que la organización es un medio para lograr y facilitar la dirección, con el fin de utilizar lo más eficientemente posible los recursos humanos, económicos y materiales con que se puede contar.

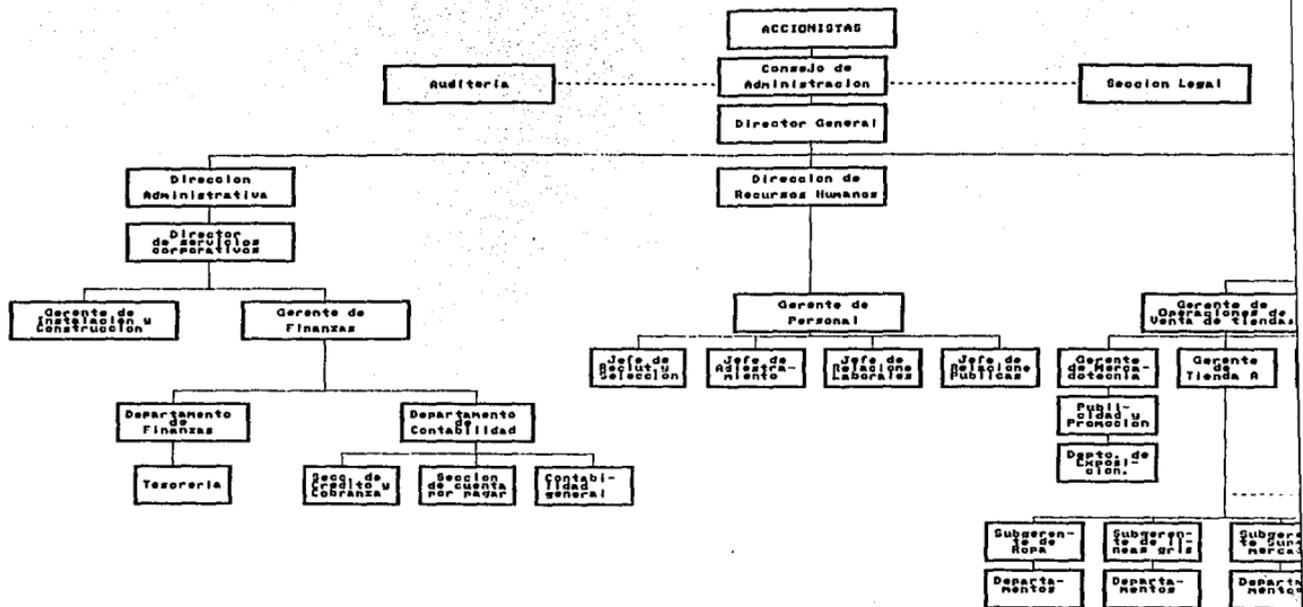
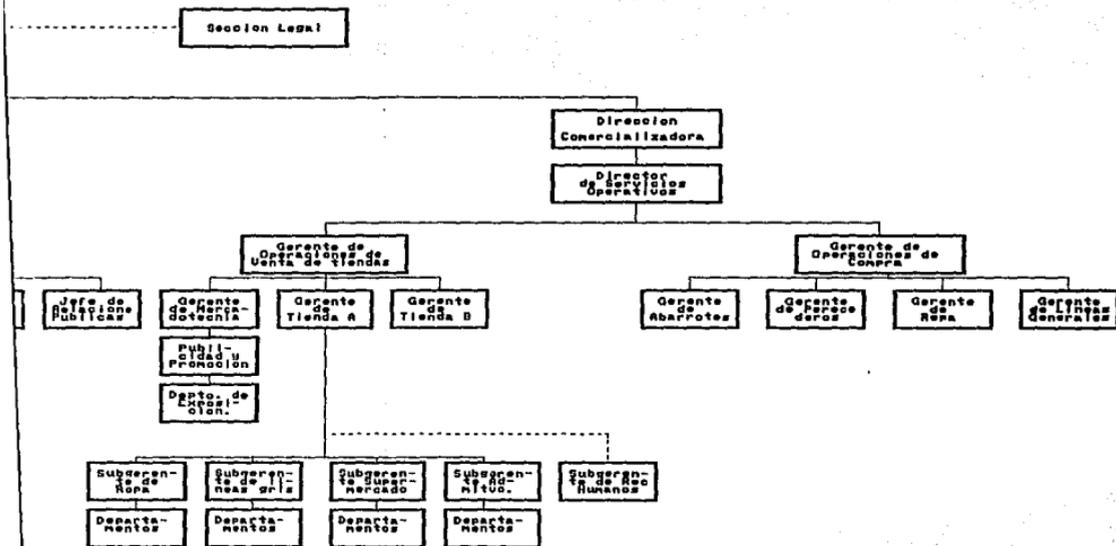


FIG. 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CADENA DE TIENDAS A LA CUAL PERTENECE "COMERCIALIZADORA, S.



A LA CUAL PERTENECE "COMERCIALIZADORA, S.A."

2.4 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE OPERACION DE LA ORGANIZACION.

En la cadena de tiendas a la cual pertenece "Comercializadora, S.A.", se encuentra dividida la organización, para el mejor control administrativo en las siguientes secciones:

2.4.1 Sección Comercial

Abarca una serie de actividades cuyo fin es llevar los productos a todas y cada una de las tiendas y coordinar todas las actividades que implica su venta.

Esta tarea se inicia con la detección de las necesidades del consumidor y con la compra de mercancías a fabricantes y proveedores, seleccionando previamente los alimentos y productos de la mejor calidad y precio.

La empresa cuenta con un servicio de almacenaje y transporte que garantiza el abasto oportuno de esta mercancía a todas las tiendas. Este sistema de distribución consta con centros de acopio y bodegas a donde se reúne y selecciona la mercancía, también cuenta con una amplia red de transporte con más de 180 unidades que recorren diariamente grandes distancias para cumplir con el objetivo de la

sección comercial; las actividades de esta sección incluyen también la operación de las tiendas, estableciendo como deben funcionar desde el momento en que reciben la mercancía hasta que se vende. Esto implica coordinar las actividades de cada una de las personas que trabajan en las tiendas, para asegurar que todo funcione en forma eficiente.

Y por último la sección comercial se encarga también de supervisar y dirigir todos los esfuerzos de mercadotecnia y publicidad que mantiene la imagen de la tienda en la mente de los consumidores.

2.4.2 Sección administrativa

Esta sección se encarga de organizar la administración de los recursos financieros de la empresa, siendo su responsabilidad, registrar correcta y oportunamente los resultados obtenidos y proporcionar información que oriente a la toma de decisiones. Estas actividades se desarrollan principalmente en las oficinas contables y cuentan con el apoyo del centro de informática que mediante los más modernos sistemas de computación, cubre las necesidades de control administrativo e información de la empresa.

2.4.3 Sección de Recursos Humanos

Tiene como objetivo principal crear un ambiente de trabajo humano y eficiente, proporcionando al personal los conocimientos necesarios para realizar bien su trabajo y estimulándolo para que forme parte del esfuerzo que se desarrolla en la empresa. Para cumplir este objetivo, las actividades de esta sección consisten en seleccionar, contratar, capacitar y estudiar el desarrollo del personal de la organización. Para este fin el Instituto de Capacitación y Desarrollo (ICADE), tiene en sus manos parte de esta tarea, ya que dirige e imparte los cursos que recibe el personal de tienda.

2.4.4 Sección Legal

Esta sección atiende los aspectos jurídicos y laborales que afectan a la organización, es decir, se encarga de que las relaciones legales de la empresa con los proveedores, empleados, clientes y Gobierno, sean satisfechas.

2.5 AREAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA DE LA TIENDA

Como se muestra en la figura 2.2 la tienda esta constituida por una gerencia cuya función es la de coordinar correctamente el funcionamiento de la tienda apoyandose en las cinco subgerencias que son las encargadas de administrar los de-

departamentos que forman las siguientes áreas:

2.5.1 Area de Super

a) Perecederos

Debido a las características físicas de los productos que se manejan en el área de perecederos ya que estos tienen un corto tiempo de vida y que están sujetos a la descomposición física, se ha tomado la medida de que los jefes de departamento correspondientes sean los encargados de recibir directamente del proveedor los productos, verificando la calidad y cantidad de los mismos y colocarlos en forma inmediata en el área de ventas para evitar mermas en los departamentos.

Los departamentos que integran esta área son:

Frutas y verduras

Carnes

Salchichonería y lácteos

Pescados y mariscos

Fuente de sodas

Cocina

Tortillería

Panadería

Pizzería

Estos departamentos tienen como funciones:

Marcaje de la mercancía

Cuadraje de la mercancía en muebles y aparadores

Atención al cliente

Recuento de la mercancía en inventario

b) Abarrotes

Se refiere a toda la mercancía que se encuentra agrupada en el departamento de abarrotes, como son: latas, pastas, vinos y licores, refrescos, pañales, jabones, así como mercancía de importación.

2.5.2 Area de Ropa

En esta área se encuentran los siguientes departamentos:

Telas

Niñas

Cortinas

Caballeros

Damas

Zapatería

Bebes

Blancos

Niños

2.5.3 Area de Líneas generales

Comprende los departamentos que le ofrecen al cliente mercancía que sin ser productos de primera necesidad, le proporcionan cierto placer y bienestar. Los departamentos que forman esta área son:

Discos y Libros

Perfumería

Muebles

Jardinería

Hogar

Ferretería

Farmacía

Deportes

Fotografía

Tabaquería

Regalos

Autos

Juguetería

Papelería

Mercería

Videocomer.

En las áreas de Ropa, Líneas generales y Abarrotes se llevan a cabo las siguientes funciones:

Atención al cliente

Marcaje de la Mercancía

Cuadraje de la mercancía en los muebles

Cambios de precio

Recuento de la mercancía en inventario

2.5.4 Area de Servicios

En esta área se manejan aquellos departamentos necesarios para el buen funcionamiento de una tienda y se compone de los siguientes:

Atención y Limpieza

Vigilancia

Cajas

Caja general

Devoluciones

Mantenimiento

Display

Recibos

Marcaje

Consumos internos

2.5.5 Area de Recursos Humanos

Se encarga del Reclutamiento, Selección, Contratación

Inducción, Capacitación y Desarrollo del personal de tienda así como de los trámites administrativos, como son:

Avisos de altas y bajas de personal

Modificaciones de salarios ante el I.M.S.S.

Elaboración de la nómina de pagos para el personal

Realizar la elaboración de expedientes de todo el personal de la tienda

Vigilar que se celebre el contrato individual de trabajo

Realizar el pago de impuestos

Formular el pago de aguinaldo y utilidades

Elabora finiquitos de personal que se da de baja en la tienda

Controla la asistencia de personal

Registra los permisos entradas y salidas de personal

Controla la estancia del personal ajeno a la tienda (Demostradoras, empaques, proveedores)

Controla y distribuye los uniformes e implementos de trabajo

Vigila que todo el personal cuente con su tarjeta de salud vigente

Vigila que todo el personal cuente con su gafete personal que lo identifica como empleado.

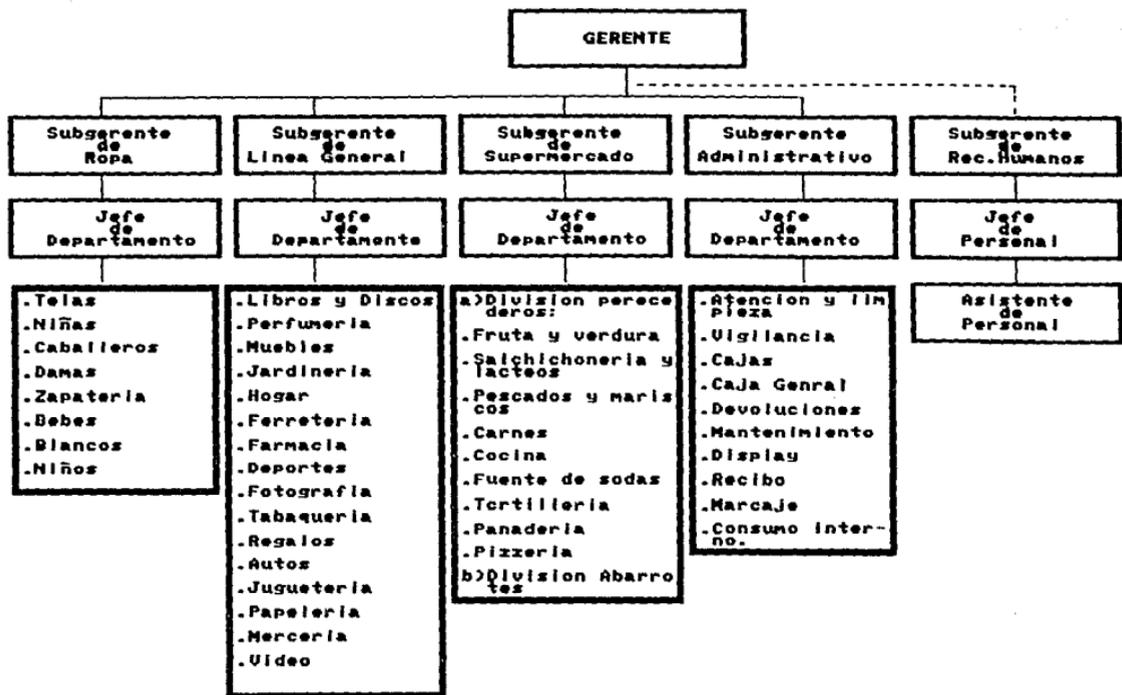


FIG. 2.2 ORGANIGRAMA DE LA TIENDA "LA COMERCIALIZADORA, S.A"
 ASI ES COMO ACTUALMENTE SE ENCUENTRA EL ORGANIGRAMA DE LA TIENDA
 DONDE SE RECOPILO LA INFORMACION A LA FECHA DEL PRESENTE ESTUDIO.

CAPITULO 3

FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA TIENDA

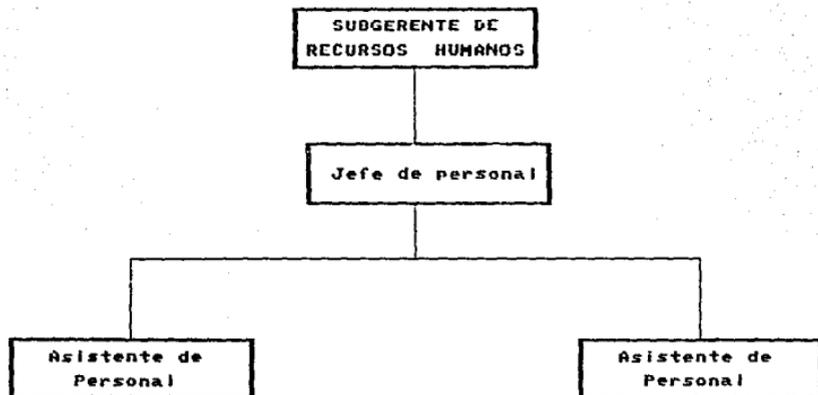


FIG. 3.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE "COMERCIALIZADORA, S.A"

El departamento de Recursos Humanos de "Comercializadora, S.A." tiene los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones, mismas que corresponden a las necesidades de la empresa. Se pueden mencionar las siguientes funciones del departamento como las más importantes que se desarrollan en la tienda:

Función de Empleo

Función de Entrenamiento y desarrollo

Función de Sueldos y Salarios

Función de Beneficios al personal

Función de Seguridad e higiene del trabajo

3.1 Función de Empleo

3.1.1 Reclutamiento

El Subgerente de Recursos Humanos de esta tienda de Autoservicio, como los subgerentes de otras tiendas, se ven en la necesidad de realizar contrataciones de personal todo el año, debido a que se requiere personal para reemplazar a los empleados que renuncian, que terminan su contrato o que fueron contratados por necesidades de la misma tienda; también para cubrir vacantes que surgen en las temporadas navideñas y escolar. Asimismo se puede hacer reclutamiento

de personal para apoyar a las nuevas sucursales, en su función de empleo.

Como todas las funciones del departamento de Recursos humanos, el reclutamiento es una de las más importantes ya que por medio de ésta se puede seleccionar al personal más idóneo para ocupar los puestos vacantes, ya sea personal - calificado o no calificado el personal que se requiera.

Por lo general el administrador de Recursos Humanos - recurre a la requisición de personal que le presenta el Je fe del departamento donde surge la vacante y de acuerdo a las características y necesidades del puesto se puede deducir si se va a necesitar a un hombre o mujer que ocupe el puesto, así como los estudios necesarios y la experiencia que debe tener.

Esta tienda de Autoservicio como la mayoría de las or ganizaciones se basa en las fuentes internas de reclutamiento para cubrir sus vacantes al momento en que se registra y procura cubrirla en igualdad de circunstancias con las personas que ya están trabajando dentro de la tienda; la venta de este procedimiento es que se tiene un amplio conocimiento de la persona que puede cubrir el nuevo puesto y disminuye la posibilidad de hacer una elección incorrecta.

Otro tipo de fuentes internas importantes para los autoservicios son los traslados, que pueden ser de una tienda a otra o de un departamento a otro; esto se hace cuando la vacante a cubrir es a un nivel Jefatura de departamento. Y también suele conocerse como ascenso ya que al cubrir un puesto nuevo y de mayor responsabilidad también será mayor el sueldo que reciba el empleado. Para esto cuenta mucho la escolaridad, experiencia y desempeño en el trabajo.

La fuente interna más importante y utilizada por el administrador de la tienda es la llamada "Puerta de la calle" ya que con esta expresión suele denotarse a los candidatos que se presentan a solicitar un puesto de trabajo dentro de la tienda, atraídos por el prestigio de la misma, generalmente las tiendas de Autoservicio realizan por este último medio sus contrataciones de personal por tiempo definido de temporada navideña y escolar, ya que le resulta una fuente inagotable, pudiendo elegir a sus candidatos gratuitamente y cubrir sus vacantes en un tiempo mínimo de 15 días.

En lo que se refiere a fuentes externas, las organizaciones como el autoservicio no pueden contar sólo con sus empleados como posibles ocupantes de nuevos cargos; por lo tanto hay que buscar personas que no trabajen en la tienda o que sean amigos o parientes de los empleados y que esto

equivale a una recomendación, generalmente se recurre a -- aquellas solicitudes que se presentaron anteriormente, de personas que cuentan con la capacidad suficiente para ocupar determinado puesto, para saber si todavía están disponibles para el empleo.

Cuando se trata de cubrir una vacante a nivel gerencial se tiene que tomar en cuenta que muchas veces estos puestos son ocupados por los empleados de la tienda a través del sistema de escalafón y mediante la aplicación de los cursos de capacitación necesarios; pero cuando no se cuenta con personal calificado o apto para los puestos, -- porque no se tiene la escolaridad o experiencia necesarios se tiene que recurrir a las instituciones educativas para realizar un reclutamiento más vigoroso de graduados en las universidades, tecnológicos y escuelas comerciales.

En la actualidad se cuenta con una amplia gama de medios de reclutamiento que nos permiten establecer una comunicación con las fuentes. Uno de los principales medios -- utilizados por las tiendas son los avisos de puestos disponibles que se colocan en lugares muy visibles en el área de personal de la tienda y se dá un tiempo específico para solicitarlo. Por lo general el aviso de puesto indica cuál es son las aptitudes que deben poseer aquellas personas interesadas en él, el nombre del puesto y el sueldo del mismo

cuando se presentan las solicitudes al departamento de Recursos Humanos se practica un examen inicial de conocimientos sobre el puesto, el siguiente paso es la entrevista por el supervisor del area y después se toma una decisión basada en aptitudes, rendimiento y antigüedad del empleado.

Otro tipo de medios de reclutamiento para las tiendas son los anuncios en el periódico ya que pueden ser muy útiles cuando se trata de reclutar personal calificado, en el que facilmente pueden precisarse los requisitos necesarios.

La ventaja de este tipo de medio es que se puede alcanzar una gran audiencia y se puede obtener otro tipo de solicitantes (niveles profesionales y bajo nivel).

Las diversas fuentes y medios que se mencionaron pueden ser utilizados para encontrar las personas deceables para cubrir las vacantes que se presentan en las tiendas de Autoservicio. Sin embargo se puede decir, que es la impresión favorable que un establecimiento dá a la población, el factor que probablemente ayudará mejor en la captación del personal.

3.1.2 Selección

El administrador de Recursos Humanos, en materia de selección de personal, recurre a las diversas técnicas de selección, que le permiten allegarse a los candidatos idóneos así como conocer su aptitud para el trabajo y la capacidad física y mental para desarrollarlo con éxito.

La selección es considerada como un procedimiento que nos permite encontrar a la persona adecuada para un puesto determinado en el cual pueda desarrollar sus habilidades - para que colabore a cumplir con los propósitos de la organización.

Las técnicas más usuales para llevar a cabo la selección de personal son:

- a) Entrevista inicial o preliminar
- b) Solicitud de empleo (formas impresas)
- c) Pruebas psicológicas y examen de conocimientos
- d) Entrevista para el empleo
- e) Aprobación por el jefe de departamento
- f) Examen físico

a) La entrevista inicial nos sirve para detectar a aquellos candidatos que puedan cubrir una vacante; apre--

ciando, su apariencia física, la facilidad de palabra o la habilidad para relacionarse, con el fin de reunir aquellos candidatos que cumplan con los requisitos que exija el puesto. En esta primera entrevista es importante proporcionar información acerca del trabajo que se tiene que desarrollar - asimismo se informará sobre la remuneración ofrecida, y las prestaciones y beneficios que reciben los empleados.

b) La solicitud es un formato en el cual se plasman los datos personales del candidato y la información necesaria sobre sus trabajos anteriores, así como la escolaridad y experiencia con que cuenta; es un documento de mucho valor para la organización ya que se recurre a ella cuando se tiene que tomar una decisión definitiva acerca del aspirante.

c) Las pruebas psicológicas y examen de conocimientos son aplicados por las organizaciones para conocer las aptitudes del aspirante al puesto, así como la habilidad para razonar y la capacidad para aprender y retener los conocimientos.

d) La entrevista para el empleo se divide en dos tipos básicos: la entrevista estructurada y la no estructurada.

En la primera el entrevistador conoce de antemano las preguntas, las hace y anota las respuestas del entrevistado

esto permite cubrir toda la información que la empresa requiere y al mismo tiempo minimiza los prejuicios personales del entrevistador.

La entrevista no estructurada no tiene una lista de comprobación o estrategia planeada con anticipación, sólo se pregunta y el entrevistado va determinando la trayectoria de la entrevista.

La información que se obtiene de las etapas de la selección, se utiliza para determinar si la persona es la indicada para el puesto y el administrador debe decidir para que puesto esta capacitado. Algunas organizaciones se auxilian de la apreciación de la entrevista ya que es un documento en el que se va recopilando información acerca del aspirante y que después sirve como antecedente del trabajador para aquellas personas que decean consultarlo posteriormente, ya que puede servir de base para posibles ascensos, porque los resultados que se obtienen de la apreciación de la entrevista son claros y concisos.

e) Aprobación por el jefe del departamento después de que se ha llevado a cabo la entrevista con el candidato es necesario que el jefe dé vía libre para la aceptación del candidato ya que es la unica persona que esta en contacto directo con el puesto vacante y sabe de las necesidades

del puesto, las condiciones de trabajo y el tipo de personal que esta disponible en el departamento.

f) El examen físico es un requisito indispensable que se tiene que cumplir ya que la legislación laboral y la Secretaría de Salubridad y Asistencia lo exigen a las empresas; es quizá la última etapa que podría dar lugar a un rechazo para ocupar el puesto.

3.1.3 Contratación

Se lleva a cabo una vez que se ha decidido que candidato va a ocupar el puesto, será necesario complementar sus datos para proceder a elaborar su expediente de trabajo, para esto tendrá que presentar todos los documentos que la emresa le solicite. Cuando se han cubierto todos los requisitos y presentado la documentación necesaria se procede a llevar a cabo la celebración del contrato individual de trabajo ya que constituye una necesidad de carácter administrativo tanto para el trabajador como para la organización; para el primero porque le brinda el conocimiento de cuales son sus obligaciones con la empresa, así como las prestaciones y beneficios a que tiene derecho por parte de ésta; y para la empresa porque le permite exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones; existen para este fin dos tipos de contratos, que son:

- a) Contrato por tiempo fijo o determinado
- b) Contrato por tiempo indefinido

En la contratación por tiempo fijo se procede a dar un contrato por 29 días y así sucesivamente hasta cumplir tres de estos, si después de este tiempo se considera que es conveniente darle un contrato de tiempo indefinido se lleva a cabo, ya que este contrato no tiene un tiempo límite de terminación y al empleado al que se le otorga es considerado empleado de planta.

3.1.4 Inducción

Procedimiento de Inducción a la organización.

Después de que se ha contratado al personal se tiene que llevar a cabo el proceso de inducción a la organización la primera fase de la inducción la hace el departamento de Recursos Humanos con explicaciones breves sobre la naturaleza de la empresa y de los productos que vende o produce. La inducción se puede hacer por medio de folletos o videos que se proyectan al nuevo empleado con el propósito de que la persona empiece a sentir cierto interés por la empresa.

Procedimiento de inducción al puesto.

Con el propósito de mantener el bienestar del nuevo

empleado es conveniente que sea llevado personalmente y -- presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo; el jefe del departamento se encargará de explicarle en que consiste su trabajo, aclarando todas las dudas que se presenten sobre el mismo, se recomienda hacer un recorrido por la empresa, para que conozca los sitios más importantes, tales como: la enfermería, bodegas, lugar de cobro, refrigeradores, sanitarios, etc.

Es recomendable que en los primeros días de trabajo - tenga a una persona a su lado para que lo oriente y auxilie en la resolución de sus problemas laborales.

3.2 Función de Capacitación y Adiestramiento del personal.

Una vez contratada una persona hay que formarla. Todas las organizaciones consideran necesario otorgar un período de capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso; asimismo se conceden cursos de capacitación para los empleados que ya están laborando en la empresa con el propósito de obtener mejores resultados.

La capacitación tiene un sentido muy amplio y su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos; estos conocimientos se imparten a los niveles ejecutivos y gerenciales así como a todos los funcionarios en general que desarrollan un trabajo de aspecto intelectual.

El adiestramiento puede ser un proceso elaborado que varía en el tiempo de aplicación del curso, ya que pueden ser solo unas horas hasta varios días o meses cuando se trata de una actividad con mucha responsabilidad. El adiestramiento se realiza proporcionando información a través de cursos así como en el desempeño y práctica del trabajo; el adiestramiento puede ser centralizado o descentralizado, el primero es el que se realiza en una aula o zona separada del lugar de trabajo y está a cargo de personal que está preparado

do para tal fin. El adiestramiento descentralizado es el - que se imparte en el área de trabajo por el supervisor o - jefe inmediato proporcionando los conocimientos necesarios para el buen desempeño del trabajador.

3.2.1 Desarrollo de personal

El término desarrollo de personal se refiere al cambio que se efectua en el trabajador, debido al proceso de adies tramiento y capacitación que se lleva a cabo en la empresa.

El problema al que se enfrentan las organizaciones es el unificar los intereses del individuo con los de la pro- pia organización, para cumplir las metas de ambos.

Sabemos lo que implica la expansión que estan viviendo las empresas, asi como de la gran competencia que se ha -- planteado entre cada una de ellas; asi como se sabe de la necesidad de gente capaz dentro de estas y que se convierte en urgente, sobre todo para cumplir con los objetivos que se fijan las organizaciones; dentro de estos objetivos en- contramos, que la empresa promueve a los empleados que rea lizan su trabajo en forma sobresaliente y que los coloca en puestos clave para obtener mejores resultados.

Los pasos que generalmente se siguen para la selección y capacitación del personal en desarrollo, no varian mucho

del procedimiento entre una y otra empresa y son:

1.- Cada jefe de departamento será quien sugiera su posible reemplazo, considerando al candidato en base a su capacidad para la obtención de buenos resultados, su desempeño actual, su responsabilidad, aceptación de los compañeros y la escolaridad que de preferencia deberá ser preparatoria.

2.- Una vez nombrados y elegidos los candidatos, la gerencia los evaluará, mediante el conjunto de evaluaciones recibidas por parte de los jefes de departamento para determinar su proyección.

3.- El grupo de empleados que es aceptado para el programa de desarrollo, se prepara mediante cursos de capacitación y adiestramiento para promoción interna y se programa para que esten listos en un tiempo mínimo de tres meses.

Al final de estos pasos se realizará una evaluación para saber que tan satisfactorio ha sido el proceso de desarrollo de personal y conocer si se ha logrado cumplir con los objetivos de la organización.

3.3 Sueldos y Salarios

Las investigaciones han demostrado que la paga en términos de sueldos y salarios, es una recompensa que puede satisfacer no sólo las necesidades físicas y de seguridad de un orden menor, sino también las de un alto orden como las de estima y el reconocimiento, debido a que la paga representa la medida de la valía de un empleado, tanto para él o ella y para los demás, los trabajadores naturalmente son sensibles en cuanto a la cantidad de paga que reciben. "El status del empleado en la comunidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status, tales como: la habitación, el automóvil, y la ropa que compran con su salario".⁽⁸⁾

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, comisiones, primas dominicales, prestaciones en especie que se entregan al trabajador por las actividades que realiza dentro de una organización. El pago de este salario debe llevarse a cabo cada semana.

El sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente al periodo de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

(8) Hebert J., Chruden, Administración de personal, Pag. 467

El salario nominal es la cantidad de dinero que se acuerda que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc., y se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día o semana de trabajo, o pieza elaborada.

El salario real consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, es la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo principal el establecer los sueldos y salarios para compensar adecuadamente al personal, asegurándose de que estos sean competitivos con el fin de ofrecer mejor retribución y retener a los elementos idóneos para el éxito de las operaciones de la organización.

En las empresas generalmente son cuatro los elementos que se consideran para determinar el pago del trabajo: el salario mínimo, el salario al puesto, pago al mérito del trabajador y el pago a la productividad o eficacia (incentivos económicos).

El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una

jornada de trabajo, y debe de ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la familia.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, para una rama determinada de la industria o el comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales.

El salario al puesto es la remuneración justa al trabajador, no implica que sea igual, ya que es preciso que exista una diferencia en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo y su valor relativo a los que existen en el resto de la organización.

El pago al mérito del trabajador en el puesto, se remunera al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores y pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

El pago a la productividad o eficiencia (pago de incentivos económicos); el sistema de remuneración por rendimiento tiene en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo, o el tiempo que emplea una cajera para atender a un cliente y registrarle su mercancía correctamente.

Este tipo de pago se considera "remuneración por rendimiento", pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas.

El pago de incentivos financieros se realiza para premiar el rendimiento del empleado dentro de la organización y se otorga a aquellos elementos que obtienen una calificación alta en las evaluaciones mensuales que practican los supervisores, resultando ser esto una motivación para el personal. El pago por incentivos que perciba la persona depende del sistema de incentivos utilizado y del rendimiento dentro de él.

El sueldo base más las bonificaciones por incentivos constituyen el paquete total de sueldos.

3.4 Beneficios que otorga la organización al trabajador

La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial, como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga.

Las prestaciones desde el punto de vista de la obliga--

ción moral y social que deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en las necesidades de los trabajadores de cada lugar, no así en el pago de salario justo que es una obligación general impuesta por igual a todos.

3.5 Seguridad e higiene del trabajo.

Es una obligación moral para el administrador, preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización, así como la protección contra accidentes que debe cumplir por ley.

La higiene es la actividad que tiende a mejorar y conservar la salud física y la vida de los trabajadores, tratando de encontrar un bienestar integral con las circunstancias que lo rodean, en función al trabajo que desempeña teniendo como meta principal el suprimir los riesgos de trabajo a que están expuestos.

Seguridad del trabajo es el conjunto de conocimientos que nos sirven para evitar accidentes en el trabajo. Los campos que abarcan estos dos conocimientos de ninguna manera se pueden considerar distintos viéndolos desde el punto de vista didáctico, debe considerarse a la higiene en el trabajo como el conocimiento que controla y evita enfermedades en el trabajo.

Cabe mencionar que las enfermedades profesionales y accidentes en el trabajo constituyen los riesgos profesionales o de trabajo, realmente la distinción de los campos es absolutamente superficial, porque tanto la higiene, como la seguridad tienden a un mismo fin: la conservación y mejoramiento de la salud física en el trabajo, ambos conocimientos se complementan: son parte de un mismo todo.

Riesgo de trabajo.- son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo.

Por enfermedad de trabajo deberá entenderse todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Accidentes de trabajo, es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior a la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente.

Las diferencias y características que puedan existir en cuanto a enfermedades y riesgos de trabajo es que: las enfermedades profesionales pueden ser originadas por factores físicos, químicos y biológicos, que en la mayoría de los casos no son susceptibles de ser medidos; en cambio en los acciden

tes de trabajo son producidos por agentes externos susceptibles de ser medidos.

Son factores físicos: Calor o frío extremos, humedades o calor excesivo, defecto de presión atmosférica, presencia de polvos en la atmósfera.

Los factores químicos son todos aquellos de la naturaleza química que en su manejo o transformación son capaces por sí mismos o mediante sus derivados, de desprender partículas sólidas, líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador ya sea por medio de la piel, el aparato respiratorio o el aparato digestivo.

Los factores biológicos tienen como origen la fijación dentro y fuera del organismo o la impregnación del mismo por bacterias que desarrollan enfermedades como el paludismo y tetanos.

El objetivo principal de la seguridad e higiene en el trabajo es: mantener la seguridad e higiene contra accidentes y enfermedades a fin de proteger al personal durante el desempeño de sus labores

C A P I T U L O 4

APLICACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL DE TIENDA
DE AUTOSERVICIO.

4.1 Concepto de Capacitación.

Existen programas con los que se busca que se desarrollen todas las aptitudes, para que posteriormente el personal pueda ocupar puestos de mayor importancia dentro de la organización.

A continuación se mencionarán algunos conceptos básicos de capacitación con el fin de ampliar un poco el conocimiento:

La Capacitación, para Adolfo Tena Morelos: "Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad". (9)

Uno de los conceptos más concisos es el que nos dice:

"Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo".

Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de conocimiento, atención, memoria, análisis, actitudes y valores

(9) Tena Morelos, Adolfo, Aspectos prácticos de la Capacitación y Adiestramiento, pág. 17

de los individuos, respondiendo sobre todo al área cognocitiva y afectiva del aprendizaje. (10)

Por lo anterior podemos decir, que la capacitación es el otorgar a los trabajadores conocimientos y técnicas específicas, necesarias para desarrollar sus habilidades y aptitudes, esenciales para el buen desempeño del puesto laboral además - de ser un acto intencional es una actitud planeada que se basa en las necesidades reales de la organización.

4.2 Objetivo de la Capacitación. (11)

El objetivo de la capacitación en el trabajo es enseñar procedimientos y técnicas apropiadas para que el trabajador - pueda comprender fácilmente los conceptos que se exponen para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo asimismo se ayudará al cumplimiento de los objetivos personales y de la organización. El empleado tiene la ventaja de que al impartirsele un curso de capacitación en la organización se utiliza el - equipo actual de la misma y se realiza en el ambiente real de trabajo.

(10) Glosario de Términos Administrativos, presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. págs. 40 y 42

(11) Bittel, Lester R., Ayudas para el entrenamiento, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, pág. 330

La observación y la práctica en el trabajo por parte del empleado, son dos de los principales medios que se emplean para obtener conocimientos. Un empleado aprende el desarrollo de un trabajo con sólo observar como se realiza y por último copiando la conducta que observa. Algunos aspectos de la capacitación en las organizaciones pueden ser más formales al incluir la utilización de los siguientes medios:

- a) Auditivos.- Cintas grabadas para información del trabajador, referentes al puesto a desempeñar.
- b) Películas.- Documentales del empleo
- c) Televisión.- Espectáculos visuales de la empresa
- d) Excursiones.- Por la planta, para familiarizarse
- e) Demostración.- Del trabajo a Realizar.

Los medios de capacitación mencionados, son muy útiles para fijar ideas, registrar puntos clave, resumir o enfocar el problema a la vez que se puede resolver, persuadir, informar, transmitir conocimientos y habilidades.

4.3 Tipos de Capacitación.

Toda organización tiene propósitos que persigue al dar capacitación a los trabajadores ya sean con fines de lucro, de prevención o de formación, para tal caso hacemos mención

de algunos tipos de capacitación más usuales y conocidos en las organizaciones.

Capacitación para la formación de Instructores.-

Se dirige a los empleados que dominan ciertas materias específicas dentro de una institución con la finalidad de impartir la capacitación para preparar al trabajador que necesita conocimientos en dichas materias para desarrollar su puesto de trabajo con éxito.

Capacitación en el puesto.-

Es el tipo de capacitación que se relaciona con la productividad y la organización reconoce el esfuerzo que hace el trabajador por superarse implantando el sistema de escalafón tan conocido que puede ser la posibilidad de ascenso en el empleo junto con otros programas que miden el rendimiento del trabajador.

Capacitación para el cambio de puesto.-

Es aquella que se imparte al personal que puede ser promovido; por lo que la capacitación que reciba el trabajador será en función del puesto que pretende cubrir.

Capacitación para el desarrollo.-

Es la que esta encaminada a satisfacer las necesidades

y demandas de superación personal de los empleados. Este tipo de capacitación no necesariamente tiene que reeditar un beneficio para la empresa ya que representa el compromiso que tiene la organización con los empleados de otorgar conocimientos y apoyo para su propio beneficio y desarrollo.

Capacitación para el mejoramiento directivo.-

Es la que esta orientada a formar cuadros directivos y a actualizar los conocimientos técnico-administrativos, políticos y económicos, así como sociales de los ejecutivos, con la finalidad de aumentar el cumplimiento de su función.

4.4 Funciones de la capacitación.-

Las funciones relacionadas con la capacitación deberán estar coordinadas por el administrador de Recursos Humanos y los directivos de la organización, así como el instructor del curso que este a cargo.

Se elaborarán planes y programas en base a la información captada a través de la detección de necesidades.

Se establecen políticas de capacitación que regirán las acciones programadas.

Se integra al personal de nuevo ingreso mediante el programa de inducción de la empresa, procurando una mayor identificación con los objetivos de la misma.

Se integran los cursos que satisfagan las necesidades de capacitación detectadas en cada puesto.

Se elabora y revisa el equipo y material didáctico necesario para la aplicación de cursos.

Se selecciona a los instructores internos o externos de acuerdo a las características particulares de cada curso.

Se selecciona a los participantes que tomarán dicho curso.

Se difunde el programa de capacitación a todos los trabajadores de la empresa.

Se tendrán que desarrollar actividades de evaluación y seguimiento de investigación, con el fin de proporcionar retroalimentación continua al sistema de capacitación.

Se cuida y proporciona el desarrollo integral de los trabajadores, mediante la aplicación de evaluaciones y seguimientos de acuerdo a los lineamientos establecidos en las políticas de administración de personal de la tienda.

Se trabaja coordinadamente con las áreas de la empresa

para coordinar, asesorar y orientar el sistema de enseñanza abierta en la organización.

Se elaboran informes y reportes de los avances que se obtienen con el sistema de capacitación.

4.5 Determinación de las necesidades reales de capacitación.

El Administrador de Recursos Humanos como responsable de la capacitación dentro de la organización, tiene el problema de la identificación de las necesidades ya que se tendrá que planear esta actividad en forma programada, sistemática, permanente y actualizada ya que no tendría sentido planear y desarrollar sin antes conocer cuales son las necesidades de aprender de los trabajadores.

El principal problema se desprende del hecho de que a menudo se confunde el término de capacitación con problemas que derivan de actitudes administrativas o la aplicación de métodos erróneos o ineficientes.

La capacitación se considera necesaria cuando los problemas son esencialmente humanos, ya que pueden ser por falta de información, o para modificar comportamientos.

Consideramos que la capacitación es una de las mejores

soluciones a los problemas que enfrentan hoy en día las organizaciones .

4.5.1 Técnicas para la determinación de las necesidades de capacitación.

Estas necesidades se definen averiguando lo que sucede en el área de trabajo y confrontándolo con lo que se tiene planeado; si existe diferencia ésta nos indicará que se tiene que planear el tipo y la intensidad de los programas de capacitación, valiendonos de las siguientes técnicas que son las más usuales para este fin:

a) La observación.-

Las necesidades más evidentes se descubren a través de este medio y la realizan los responsables de la capacitación que tienen contacto frecuente con los jefes de las diferentes secciones que componen la organización, la observación es un punto importante para investigaciones más profundas.

b) Solicitud de los jefes,-

Cuando el jefe de departamento se da cuenta que no se están cumpliendo los lineamientos de productividad por parte del personal a su cargo; procede a solicitar a la gerencia

cia que se inicie algún curso de capacitación para lograr el cumplimiento de los objetivos del departamento con éxito. Las solicitudes que elaboran los jefes de departamento se envían a la gerencia indicando claramente las necesidades a cubrir para que sean estudiadas por el capacitador - antes de actuar.

c) Encuestas por medio de entrevistas.-

Se realiza al personal que trabaja en el departamento que presenta el problema para obtener información que nos permita determinar las necesidades de capacitación del personal.

d) Cuestionarios.-

Es un método muy aceptado por las organizaciones para determinar las necesidades de capacitación. Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa que nos indique la existencia de alguna necesidad de capacitación entre el personal así como definirnos el alcance de la capacitación, para así definir el contenido del curso.

e) Evaluaciones del trabajo desarrollado.-

La evaluación del trabajo es constante misma que nos

sirve de indicadora de ciertas necesidades de capacitación ya sea para mejorar los conocimientos y habilidades o para comprender los objetivos del puesto y de la organización.

4.6 Aplicación de la capacitación para preparar al personal de tienda.

La elaboración y aplicación de programas de capacitación en la tienda de Autoservicio, se plantea como la solución al problema de la falta de conocimientos y habilidades del personal, los cuales resultan indispensables para que puedan cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo, y ayudar de esta manera al cumplimiento de los planes de trabajo así como a los objetivos generales.

Cuando los objetivos no se alcanzan, se debe a que -- existen problemas dentro de la empresa, estos pueden ser -- los siguientes:

- Costos elevados
- Desperdicios excesivos
- Productividad insuficiente o muy baja
- Falta de cooperación por parte del personal
- Alto índice de accidentes (en el personal, en el manejo de mercancías, equipo o maquinaria)

Las causas de tales problemas pueden ser por deficiencias en los conocimientos, en las habilidades y destrezas manuales o a las actitudes inadecuadas del personal, se es ta hablando de necesidades de capacitación del personal que es urgente corregir para que se logre alcanzar el nivel de eficiencia necesario tanto en el departamento como en la - organización.

Cuando los problemas de la organización se deben a causas de tipo administrativo, o a instalaciones inadecuadas y al desconocimiento de las políticas de la misma por parte - de los empleados, esto nos indica que serán necesarios cambios en la organización ya que no implica un cambio por necesidades de capacitación. Como ya se dijo anteriormente la capacitación es la solución de los problemas de la organización, solo cuando estos se presentan porque el personal, de cualquier nivel, desconoce o realiza mal alguna actividad - de su trabajo.

Como ejemplo, podemos citar un alto índice de desviaciones económicas en el departamento de cajas debido a que varias de las empleadas encargadas del registro de las mercancías, no dominan todas las operaciones que implica su -- trabajo, el índice de desviaciones nos indica que efectivamente es necesario aplicar algún programa de capacitación.

4.7 Desarrollo de un programa de capacitación en la tienda de Autoservicio "Comercializadora, S.A."

Para que se puedan iniciar los cursos de capacitación en "Comercializadora, S.A." es necesario detectar cuales - con los problemas que más están afectando el desarrollo de la organización, y para que esto se pueda llevar a cabo se deben tomar en cuenta ciertos aspectos para la toma de decisiones.

Con el fin de facilitar la comprensión y el desarrollo del curso de capacitación se ha dividido en diez etapas que consideramos las más importantes y que se presentan en el siguiente orden:

- Primera etapa: Detección de necesidades
- Segunda etapa: Calendarización de cursos
- Tercera etapa: Selección de Instructores adecuados
- Cuarta etapa : Presentación del plan de trabajo del Instructor
- Quinta etapa : Difusión del curso
- Sexta etapa : Inscripciones al curso
- Séptima etapa: Inicio del curso
- Octava etapa : Evaluación de los participantes
- Novena etapa : Evaluación final del curso
- Décima etapa : Evaluación general del grupo de participantes.

Primera etapa.-

La Dirección de Recursos Humanos con apoyo de la Gerencia de Operaciones de venta de la tienda, distribuye las -- cédulas de detección de necesidades al personal en general-- a través del Departamento de Recursos Humanos de la tienda.

Estas son entregadas en todos los departamentos de la tienda con el fin de detectar cuales son realmente los problemas más persistentes que deterioran los resultados.

Segunda etapa.-

Los departamentos regresan dicha cédula para que en -- conjunto con las demás sean analizadas para detectar y eva-- luar las necesidades; de esta forma el Departamento de Re-- cursos Humanos de la tienda procede a integrar un programa que se conoce como calendarización de cursos, este programa tiene como fin el enumerar los distintos cursos que podrán ser impartidos al personal, tomando en consideración los de mayor importancia para el personal y para la organización.

Tercera etapa.-

Aquí se lleva a cabo la elección de instructores en -- dos fases: Selección Interna y Selección Externa.

Selección Interna.-

Es la que se lleva a cabo con el personal que integra la plantilla y que cuenta con los conocimientos necesarios y apropiados para que pueda impartir algún curso de los que se tienen planeados; por lo general si no se encuentra a nadie en la tienda que cubra estos requisitos, se procede a buscar dentro de las demás tiendas de la cadena hasta encontrar a la persona que reúna los requisitos indispensables para ser un buen instructor.

Selección Externa.-

Al no encontrar a ninguna persona apta por medio de la selección interna, entonces se procede a buscar a un instructor, en (I.C.A.D.E.) Instituto de Capacitación y Desarrollo, que es una dependencia que se encuentra dispuesta a dar todo tipo de capacitación a las organizaciones comerciales que así lo requieran.

Cuarta etapa.-

Una vez que ya se tienen seleccionadas a varias personas o instructores, se les pide presenten un plan de trabajo que cubra los aspectos del curso.

El plan de trabajo que presenten debe contener los siguientes:

- 1) Título del curso, que es la palabra o frase con que se dá a conocer la materia y el contenido del curso el nombre se le otorga en base a las necesidades de detectadas en la primera etapa.
- 2) Objetivos generales, son los propósitos finales a - cuya obtención se sujetan los recursos técnicos y - materiales en favor de la solución de los problemas detectados que contempla el programa de capacitación.
- 3) Objetivos específicos; son los propósitos parciales que deben alcanzarse y que se refieren a algunos aspectos de los cursos que se otorgan.
- 4) Contenido; el instructor será quien se encargue de - desglosar el temario del curso en cada uno de sus -- puntos específicos.

Se elegirá al que con su plan de trabajo reúna las características necesarias para cubrir las necesidades presentes.

Quinta etapa.-

Una vez que se tiene elegido al instructor que cumpla - con los requisitos deseados, se procede a difundir el evento

La difusión se realiza por medio de oficios que se distribuyen a través del departamento de Recursos Humanos a to-

do el personal de la tienda, como una atenta invitación para que participen en estos.

En esta invitación se deben indicar los diferentes tipos de cursos a impartir, los objetivos que se persiguen, a quienes van dirigidos, la fecha de inicio y el horario, - así como la duración y el contenido temático de cada uno.

(Anexo #1).

Otro tipo de difusión del curso son:

Posters.- Que se fijan dentro de la tienda en lugares-
visibles para los empleados con el fin de ha
cer publicidad al curso.

Carteles, Memorándums, Folletos; que de alguna manera
sirven para difundir los cursos de capacita-
ción. También son muy útiles las revistas --
mensuales y los periódicos de la empresa.

Sexta etapa.-

En esta etapa se realizan las inscripciones para el -
curso y se busca que cada grupo quede formado con un mínimo
de 10 y un máximo de 15 personas por considerarse que así -
tendrá un buen aprovechamiento el grupo.

Séptima etapa.-

Es el inicio y desarrollo del curso. (Anexo #2) En el que se mencionan el nombre, lugar y hora del curso, así como la duración del mismo.

Título del curso.- "Importancia del manual de procedimientos del área de líneas Generales en materia de Capacitación".

Dirigido a.- Personal de nuevo ingreso de los diferentes departamentos que integran el área de "Líneas Generales", así como a todo el personal que por necesidades de sus actividades así lo requieran.

Duración.- Aproximadamente ocho días.(Un total de 56 - horas, las cuales varían dependiendo de la capacidad de los participantes para aprender y captar los conocimientos).

Lugar.- El que indiquen las autoridades de la tienda, por lo general es en las propias instalaciones de ésta.

Fecha y hora.- Es la indicada en las invitaciones. Generalmente los cursos se imparten en horas que se consideran de trabajo.

Objetivo.- Al finalizar el curso, los participantes se encontrarán en posibilidades de aplicar y - dar seguimiento al manual de procedimientos del departamento al cual pertenecen.

Octava etapa.-

Al término del curso y después de que han sido realizadas las evaluaciones de cada uno de los temas aplicados, se procede a la evaluación de los participantes.

De esta evaluación se califican los siguientes aspectos:

Integración.- Para saber si el participante se adaptó al grupo.

Participación.- Si el participante intervino espontáneamente en las actividades del aprendizaje.

Iniciativa.- Si el participante aportó ideas positivas para el grupo.

Responsabilidad.- Si el participante cumplió con tareas individuales o en grupo.

Conocimientos previos del temario.- El participante dominaba o conocía algunos temas del curso.

Aprovechamiento.- Si el participante manifestó haber

aprendido los conocimientos y habilidades propuestos en los objetivos y temas del curso.

Para llevar a cabo la evaluación se siguen los criterios de: E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente.

Novena etapa.-

Una vez terminada la evaluación de los participantes, se lleva a cabo la evaluación final del curso. (anexo #3).

En esta etapa se evalúa al instructor y se consideran los siguientes aspectos para tal fin:

1.- Contenido de la exposición

- Teórico
- Práctico

2.- Nivel de la presentación

3.- Habilidad para comunicarse

4.- Puntos clave señalados

5.- Ayuda de material didáctico

6.- Material distribuido (Si se uso y fue suficiente)

La evaluación se realiza de la siguiente manera:

Puntaje	Calificación
100 a 75	Excelente
74 a 50	Bueno
49 a 25	Regular
25 a 0	Malo

En la segunda parte se consideran los grados en que se lograron los objetivos del curso y se dividen en:

- Máximo
- Grado medio
- Cierta grado

En la tercera y última parte, el instructor evaluará-- el contenido del programa y porporcionará sus observaciones

Décima etapa.-

Para dar por terminado el curso se realizará una evaluación general del grupo de participantes.

Esta tiene como fin evaluar al grupo en general y se consideran los siguientes puntos:

- 1.- Puntualidad
- 2.- Asistencia
- 3.- Integración
- 4.- Participación
- 5.- Iniciativa
- 6.- Responsabilidad
- 7.- Conocimientos previos del temario
- 8.- Aprovechamiento

La evaluación de los aspectos anteriores se califican con los siguientes grados:

- Excelente
- Bueno
- Muy Bueno
- Regular
- Deficiente

A N E X O # 1

FORMATO PARA DAR INFORMACION

REFERENTE A LOS CURSOS DE

CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN

!CAPACITATE!

LOS CURSOS A IMPARTIR SON LOS SIGUIENTES:

CURSO	FECHA	DURACION	DIRIGIDO A:	HORARIO
INDUCCION A LA ORGANIZACION	2 AL 6 DE SEP.	20 HRS.	PERSONAL DE NUEVO INGRESO	9:00 A 13:00 HRS.
FORMACION DE INSTRUCTORES	17 AL 30 DE SEP.	20 HRS.	PERSONAL QUE POR SU EXPERIENCIA Y CAPACIDAD PUEDA FUNCIONAR COMO INSTRUCTOR	9:00 A 11:30 HRS.
ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA	23 AL 27 DE SEP.	20 HRS.	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SECRETARIAL	9:00 A 13:00 HRS.
MERMAS Y FALTANTES	30 DE SEP AL 4 DE OCT.	20 HRS.	PERSONAL DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS	9:00 A 13:00 HRS.
IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LINEAS GENERALES	7 AL 14 DE OCT.	56 HRS.	PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y DE BASE QUE ASI LOS REQUIERA.	9:00 A 13:00 HRS.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

INDUCCION A LA ORGANIZACION

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes los conocimientos básicos referentes al puesto a desempeñar así como lograr una completa integración a la organización.

CONTENIDO TEMATICO:

- Bienvenida
- Qué es el Autoservicio
- Quién es "Comercializadora, S.A."
- Principales funciones de la tienda
- Puesto a desempeñar y sus funciones
- Plan de incentivos

FORMACION DE INSTRUCTORES

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes los aspectos básicos relacionados con las teorías, técnicas y procedimientos que les permitan su desarrollo en la transmisión de sus conocimientos.

CONTENIDO TEMATICO:

- Dinámica grupal
- Características y cualidades del instructor
- Motivación y comunicación en el desarrollo

- Teorías de aprendizaje
- Educación de adultos
- Métodos y técnicas didácticas
- Materiales e instrumentos de apoyo audiovisual
- Técnicas de evaluación
- Conducción de grupos

ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes, los aspectos relevantes que les permita desarrollar sus funciones administrativas y secretariales en un grado óptimo de eficiencia.

CONTENIDO TEMATICO:

- Comunicación
- Elementos fundamentales del idioma
- Manejo de documentación
- Actualización en el manejo de formas administrativas
- Organización de la oficina

MERMAS Y FALTANTES

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes los conocimientos necesarios relacionados con el manejo de mercancías para evitar que las pérdidas redunden en los costos.

CONTENIDO TEMATICO:

- Diferencia entre merma y faltante de mercancías
- Prevención de faltantes
- Manejo de documentación administrativa

**IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LINEAS
GENERALES**

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes la posibilidad de aplicar los conocimientos referentes al manejo de las técnicas para un mejor desarrollo en su departamento

CONTENIDO TEMATICO:

- Operaciones de inicio y fin de día
- Ciclo de servicio
- Estándares de exhibición
- Conocimiento de la mercancía del departamento
- Manejo de inventarios
- Procedimientos administrativos

A N E X O # 2

APLICACION DEL CURSO:

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA

DE "LINEAS GENERALES" EN MATERIA DE

CAPACITACION.

OBJETIVO GENERAL:

Aplicará el participante, los conocimientos y habilidades necesarios para realizar las actividades propias de su puesto de trabajo, en los diferentes departamentos que integran el área de "Líneas Generales", con el fin de que los capacitados puedan desarrollarse como empleados conocedores de las operaciones a realizar dentro de la organización.

Nombre del participante: _____

Puesto: _____

Fecha de ingreso: _____

Nombre del Jefe del Departamento: _____

Sucursal: _____

Nombre del Gerente: _____

Nombre del Sub-Gerente Administrativo: _____

Nombre del Sub-Gerente de Recursos Humanos: _____

Fecha de cumplimiento: _____

Gerente de tienda.

Sub-Gerente de Recursos
Humanos.

PRESENTACION DEL CURSO:

Este curso de capacitación es un apoyo al proceso de entrenamiento del personal de nuevo ingreso y para aquellos elementos que así lo requieran para poder elevar el desarrollo del participante dentro de la organización, se diseñó para ser incorporado a los principales programas de capacitación y proporcionar los medios necesarios para aplicar estos conocimientos y habilidades de una manera efectiva en el trabajo.

TIEMPO:

Se especifica el tiempo promedio en que el participante alcanzará el dominio de la tarea, o actividades a realizar, este puede ser variable de acuerdo a la capacidad de cada participante, sin embargo se le podrá pedir que no exceda los tiempos, si algún participante (Nuevo ingreso) no logra cubrir con los tiempos, las actividades a realizar habrá que revisar la causa e intentar corregirla lo antes posible.

PROPOSITO:

El propósito explica la razón de ser de la tarea y la importancia que tiene, el participante y el instructor deben estar muy conscientes de él para tener la claridad de la razón de ser de su trabajo. De la identificación de los propósitos por parte de todo el equipo depende que el departamento los alcance.

MATERIAL DIDACTICO:

Son los apoyos didácticos necesarios para el aprendizaje, existen políticas claras de utilización de los materiales y es responsabilidad del Jefe y del Sub-Gerente de Recursos Humanos su cuidado, asegurándose que se utilicen en la capacitación.

CURSO:

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE "LINEAS GENERALES" EN MATERIA DE CAPACITACION.

OBJETIVO	INSTRUCTOR	MAT.DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
<p>Integrar al participante a la organización y a su departamento para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Que conozca a sus compañeros de trabajo. -La ubicación de su departamento en la tienda. -Que identifique con que otro departamento tiene relación para el mejor desempeño de su trabajo. 	<p>Dara la bienvenida a los participantes y realizara las debidas presentaciones, así como la explicación del objetivo del curso y el tema a desarrollar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura organizacional de la tienda, en donde se encuentre señalado su departamento y su relación con los otros departamentos -Retroproyector. -Pantalla. 	30 Min.	
<p>Conscientizar sobre la importancia de la eficiencia de su trabajo para el éxito de las operaciones de la organización, así como la influencia que tiene su trabajo para sus compañeros y los otros departamentos.</p>	<p>Explicara claramente los objetivos del departamento a cual pertenece los participantes y verificara que queden claros para todos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manual con objetivos del departamento y la estrategia a seguir 	30 Min.	<p>Se pedira a los participantes que expliquen cuales son los objetivos del departamento.</p>

OBJETIVO	INSTRUCTOR	MAT.DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
<p>Incrementar la calidad en el servicio al cliente para lograr aumentar las ventas enfatizando sobre la importancia de dar un trato amable y eficiente del cliente.</p>	<p>Verificara que el equipo de proyeccion este en buenas condiciones y que todos tengan el guion del tema para despues aclarar las dudas.</p>	<p>-Proyector -Pelicula sobre calidad en el servicio.</p>	<p>2 HRS.</p>	<p>Se realizan preguntas orales referentes a la proyeccion dirigidas a los participantes</p>
<p>Exportar la importancia de la limpieza e imagen del departamento al promover la venta para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comprometer al departamento a mantener ordenados sus productos. -Garantizar la limpieza de los mismos 	<p>Demostrara todas las actividades a realizar dentro del departamento para cumplir con este fin y que el participante observe el orden consecutivo de las funciones del departamento.</p>	<p>Descripcion del equipo de trabajo para su correcta utilizacion.</p>	<p>3 DIAS</p>	<p>Se aplican cuestionarios de preguntas abiertas, referentes al tema.</p>
<p>Realizar el cuadraje y acomodo de las mercancías de acuerdo a sus características con el proposito de promover las ventas por departamento.</p>	<p>Proporcionara informacion necesaria referente al tema.</p>	<p>-Productos que integran al departamento.</p>	<p>2 HRS.</p>	<p>Participara en el acomodo de mercancías para su conocimiento.</p>

FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO	INSTRUCTOR	MAT. DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
Disminuir los faltantes de mercancías, en fatizando en no cometer errores de actitud con los clientes	Explicar la importancia de disminuir los faltantes de mercancía en el departamento así como las consecuencias de estas pérdidas o mermas.	-Manual Informativo de mercancías en pérdida, mermas y faltantes.	30 Min.	Se realizarán preguntas orales referente al tema.
Evitar los faltantes de inventario de mercancías en el departamento con el propósito de incrementar las utilidades de la organización.	Expondrá clara mente las definiciones que se incluyen en el tema para que el participante comprenda que el propósito del tema es incrementar las utilidades para beneficio de todos.	-Manual Informativo de mercancías en pérdida, mermas y faltantes.	30 Min.	Solucionar cuestionario de preguntas abiertas
Conocer los documentos que se manejan para lograr el control administrativo del departamento, así como la correcta elaboración y manejo de estos.	Enseñará el manejo de los documentos que utilizan para el control administrativo.	-Hoja de catálogo -Pedido automático -Boletín de oferta. -Pedido directo -Transferencia interdepartamental. -Transferencia entre tiendas -Cambio de precio local -Nota de cambio de mercancía.	30 Min. 15 Min. 20 Min. 20 Min. 60 Min. 40 Min. 40 Min. 60 Min.	Se elaborarán los documentos de control administrativo del departamento que se consideren necesarios.

OBJETIVO	INSTRUCTOR	MAT.DIDACTICO	TIEMPO	EVALUACION
		<ul style="list-style-type: none"> -Remision fac. -Orden de remate -Nota de mostrador -Forma controlada -Control diario de ventas -Evitar faltantes de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> 60 Min. 40 Min. 20 Min. 40 Min. 60 Min. 30 Min. 	
<p>Realizar una visita a la tienda para que los participantes la conozcan, así como al personal que integra a los diferentes departamentos y que puede auxiliario en sus labores de trabajo</p>	<p>Apoyara al participante para que se familiarice con su trabajo y sus compañeros de la tienda a la vez que explicara brevemente las funciones de los departamentos que se estén visitando.</p>	<p>-Estructura organizacional y las funciones por departamento que la integran.</p>	<p>3 Hrs.</p>	<p>Se realizaran preguntas orales referente a la visita realizada a los diferentes departamentos.</p>
<p>Presentar a los participantes del curso con su jefe inmediato y en su lugar de trabajo, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Integrarlo al departamento a que ha sido asignado. -Que aplique los conocimientos obtenidos en el curso 	<p>-Agradecera la participacion en el curso.</p>			

CONCLUSIONES

1.- Las tiendas de Autoservicio han sido las promotoras del desarrollo del comercio, ya que desde su origen han tratado de eliminar gastos innecesarios y han logrado que a partir de una sola tienda se lleguen a conjuntar a su alrededor varios comercios de diferente giro, logrando formar los centros comerciales actuales.

2.- Toda tienda de Autoservicio, no importando su tamaño, necesita llevar a cabo un estudio de mercadotecnia para su ubicación debido a que esto puede significar su éxito futuro, por lo que deberán analizarse diversos factores para su consideración, esta investigación la llevan a cabo diversos expertos en la materia.

3.- En las tiendas de Autoservicio, el departamento de personal ocupa gran importancia ya que aunque su estructura y función es similar a la que se lleva en organizaciones de distinto giro, a éste se han tenido que enfocar a un tipo diferente de relaciones laborales, pues el empleado requerido en los Autoservicios necesita de ciertas características personales, puesto que han creado nuevos tipos de empleados y es por esto que las funciones de análisis de puestos, reclutamiento, selección o adiestramiento y desarrollo varían en estas organizaciones.

4.- La situación por la cual atravieza actualmente el país, ha obligado a los ejecutivos de las tiendas de Auto-servicio y de todas las organizaciones en general, a trabajar debidamente con los Recursos Humanos que tiene, optimizando los insumos necesarios para lograr obtener el mayor beneficio para todos.

5.- En cuanto al análisis de las funciones administrativas de los encargados del departamento de Recursos Humanos pueden ser variables ya que los lineamientos no son estrictos. En estos casos la experiencia suele ser el indicador del camino que se debe seguir de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

6.- Los departamentos que conforman la estructura organizacional de la tienda tendrán que actualizarse frecuentemente en los sistemas administrativos para evitar desviaciones y mermas en los mismos.

7.- Para lograr el cumplimiento de los objetivos y políticas de la tienda es necesario que el personal encargado cuente con los conocimientos, experiencia y criterio necesarios para realizar las funciones propias de su trabajo.

8.- Los Autoservicios se deben de dirigir con sencillez organizacional, pero con gran efectividad conservando

la capacidad para dar respuestas rápidas y ágiles a las circunstancias que se presentan en el entorno, sin perder de vista el futuro y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales.

9.- En un país joven como es México, constituido por jóvenes en su gran mayoría, es indudable que se darán oportunidades de progreso entre los trabajadores que se esfuerzen de manera especial; y por esto es que no podemos estar de acuerdo en que el sexo, edad y antigüedad en un puesto necesariamente tengan que ser los elementos que determinen las posibilidades de mejoría y ascenso dentro de las organizaciones.

10.- La selección de personal administrativo debe hacerse por concurso de aspirantes, aplicando diversos exámenes para evaluar los conocimientos que tienen y obtener dicho cargo.

11.- Debido a las diversas actividades que los administradores realizan en los Autoservicios, se hace necesaria la aplicación de cursos de actualización de las diferentes materias que sirven para este fin en forma programada y continua.

12.- Consideramos que uno de los requisitos más importantes que debe reunir todo aspirante a ocupar un puesto

administrativo en las organizaciones es el contar con estudios universitarios o equivalentes, independientemente de los exámenes de conocimientos y psicológicos que debe sustentar.

13.- Y por último podemos decir que de acuerdo con la hipótesis que mencionamos al inicio de este trabajo; sí es posible que la tienda de Autoservicio "Comercializadora S.A." salga adelante bajo la asesoría y conocimientos del administrador ya que es una persona con la preparación y aptitudes necesarias para desarrollar la función de la capacitación y de esta forma disminuir los costos que afectan a la organización.

BIBLIOGRAFIA.

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas, México 1990.
- Byars, Lloyd / W. Rue, Leslie. Administración de Recursos Humanos, conceptos y aplicaciones. Interamericana, Méx. 1991.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. McGraw-Hill, México 1989.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Berbera Editores, México 1994.
- Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República Mexicana, coordinación general de estudios Administrativos, México 1991.
- Hal B., Pickle. Administración de empresas pequeñas y medias. Limusa, México 1993.
- Ley Federal del Trabajo. Novena Edición. Impresa en los talleres graficos de la nación. México 1992.
- L. Craig, Roberto y Lester R., Bittel. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de personal. Diana, México 1990.

Manual Informativo, Autoservicio, # 2, C.M., México 1991.

Manual Informativo, Autoservicio, Anexo # 4, C.M., México
1991.

Mercado H., Salvador. Administración Aplicada. Limusa, Méx.
1995.

O Jeff, Harris. Administración de Recursos Humanos. Limusa
México 1990.

Pigors, Paul y A. Myers, Charles. La Administración de Personal un punto de vista y un método. Continental, Méx.
1992.

Reyes Ponce, Agustin. Administración de Empresas, teoría y
práctica. Primera parte. Limusa, México 1989.

Reyes Ponce, Agustin. Administración de Empresas, teoría y
práctica. Segunda parte. Limusa, México 1990.

Reza Trosino, J. Carlos. Como diagnosticar las necesidades de Capacitación en las organizaciones. Panorama Editorial, México 1995.

Rodriguez Valencia, J. Administración Moderna de Personal
y su aplicación práctica en la empresa moderna, C.E.C.
S.A., México 1990.

Romero Betancourt, Samuel. La Administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. C.E.C.S.A. 1990.

Supermarket Institute, Inc., The Supermarket Industry. Speaks, Chicago 1992.

Tena morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la Capacitación y Adiestramiento. Coparmex, México 1991.

Weldon J. Taylor y Roy T., Shaw. Mercadotecnia un enfoque integrador. Trillas, México 1993.

Zorrilla A., Santiago y Torres X., Miguel. Guía para elaborar la tesis. McGraw-Hill, México 1992.